

2. La evaluación en obra es crucial porque involucra una mayor frecuencia y se basa en el registro de ocurrencias, que van más allá de los parámetros costo y plazo.



2.

y te comunico, ahora estamos en ruta crítica y los recursos que podríamos brindar serían limitados, te llamo en un par de días”, replicó Samuel, en tanto hacía señas para que ingresara Jack Johnson, Jefe de la OCC, a quien también había convocado a la reunión.

Retomando el tema, Samuel expuso a Matthew los motivos de su baja calificación. Si bien había reportes aceptables de homologación, éstos solo reflejaban la evaluación documentaria en sus oficinas no siempre durante la ejecución de los proyectos, a diferencia de los reportes que fueron la base de la evaluación de Johnson, los cuales se basaban en registros mensuales de evaluación de calidad y seguridad en los proyectos. Matthew replicó extrañado y preocupado dado que si bien quería darle un nuevo enfoque a su empresa, no se imaginaba que pudieran existir reportes como el que le mostraban. Samuel se levantó de su silla y se dirigió a la pizarra mientras hablaba: “Mira Matthew, sé que tenemos una oportunidad para invertir en responsabilidad social pero dudo que con los apremios que pasamos podamos atender este pedido; el plazo y la calidad están comprometidas, las demoras que reportas se deben a liberaciones postergadas, no obstante tenemos unas alternativas que Jack te explicará que son resultado del análisis del reporte”. Jack había desarrollado el sistema ERP que anteriormente era manual pero que no había tenido eco con los gerentes de división; sin embargo, ahora el sistema había llegado a todos abriendo espacios para la discusión, en un ambiente de incredulidad aunque con respeto al

trabajo de Jack. “El ciclo que hemos implementado integra las diferentes fases de la gestión de proveedores: la homologación, evaluación, postventa y retroalimentación; la fuente no gravita en las cartas de aceptación dado que tienen un sesgo ponderativo en el costo y plazo evaluado en un solo momento, sino en la evaluación de conformidad de los entregables y la confiabilidad de tus trabajos durante la ejecución del proyecto. Los reportes de postventa inciden en trabajos hechos por Water Pro, algunos no atendidos a tiempo, además hemos tenido que incidir en la cantidad de inspectores para tus trabajos dada la baja confianza en las liberaciones exitosas. La única forma de revertir eso es que las liberaciones mejoren, y generar confianza para entregarte más trabajos”. Samuel agradeció la intervención de Jack y le pidió le permitiera estar a solas con Matthew.

“Samuel, tengo una idea diferente de la situación: problemas de calidad siempre hay, y no es la primera vez que nos retrasamos y hacemos turno extendido para no fallarles, y esta vez será igual”. Samuel escribió en la pizarra los nombres de sus inspectores y los responsables de frente de Water Pro y le preguntó a Matthew “¿vez la cantidad de gente que tenemos?, necesitamos sacar un inspector mío y un jefe de frente tuyo para atender este trabajo, pero no es posible salvo que hagas turno extendido para que culminen su frente actual y vayan a atender el pedido, sin embargo tenemos restricciones con los contratistas de noche; por otro lado ¿por qué debo mandar un inspector para que vea lo que haces bien, y por qué debo enviar inspectores una y otra

vez a tus frentes por liberaciones fallidas?”. Matthew tomó conciencia que esta situación era diferente, por la magnitud del proyecto, las implicancias mediáticas y el poco rango de tolerancia que no permitía el ímpetu a la “antigua”; es decir, correr, corregir en la entrega y volver si habían problemas, además la realidad del reporte mostraba una muy diferente a la que él imaginaba, o tal vez esa siempre había sido la realidad. El reporte registraba una letanía en la atención de los defectos, e incluso que los proyectos se entregaban con observaciones sin cerrar, como el empleo de accesorios artesanales que también aparecían en el listado de pendientes pero que simplemente quedaban archivados por arreglos comerciales con el proyecto. Por otro lado, no había reparado en las incidencias ni frecuencia en los reportes de postventa, las que básicamente en Water Pro eran tratadas como un promedio global de los gastos anuales que abarcaban todos sus servicios. El tiempo de la reunión se extendió y tanto Matthew como Samuel concluyeron que lo mejor era elaborar un plan de acción con Jack el día de mañana para ver si era posible recuperar el tiempo y arriesgarse a abordar el servicio para la ciudad en pocos días, lo que implicaría un compromiso efectivo por parte de Matthew y una evaluación de la capacidad de reacción de Water Pro.

Análisis del caso

Samuel se encuentra en una situación en que debe lidiar con las características de su nueva empresa, aunque su experiencia lo respalda, el rango de acción abarca el ámbito del proyecto. La situación de Building Solutions es tensa debido a la presión comercial, y al hecho que no pueden dejar pasar esta oportunidad que abriría las puertas a otros proyectos de esta envergadura. Por otro lado, el estilo de Samuel puede ser muy diferente al del resto de la organización, en cuanto a la forma cómo se evalúan las situaciones y se toman las decisiones. Tiene que decidir qué hacer, y cómo será su línea de acción dejando en claro su estilo de gestión.