
Caso Número 3: ABC SISTEMAS

Sergio estaba preparado para dirigir su segundo proyecto en ABC SISTEMAS, un gigante en el mundo de las hojas de cálculo para microcomputadoras. En su primer proyecto le fue mal. El plan original preveía que su equipo entregase CALCULA versión 2.0 en 12 meses, pero empleó 18 meses. El equipo sabía desde el principio que la fecha era agresiva, por lo que casi durante los 18 meses completos llevaron una marcha trepidante, trabajando 12 horas al día 6 o 7 días a la semana. Al final, 2 de los 6 miembros del equipo se fueron y Ricardo, el desarrollador más importante del equipo, partió desde Seattle en su bicicleta hacia un lugar desconocido. Ricardo dijo que no abandonaba, y envió una postal a Sergio desde Ottumwa en Dakota del Sur, una foto montando en un rodeo, pero nadie sabía cuándo volvería.

La versión 3.0 de CALCULA tenía que entregarse en 12 meses después de la versión 2.0. Así, después de 2 meses del fin del proyecto, diagnósticos post-mortem y vacaciones, Sergio estaba dispuesto a intentarlo de nuevo. Tenía 10 meses para entregar la versión 3.0. Sergio se reunió con Eduardo, su jefe, para discutir el plan del proyecto. A Eduardo se le conocía por su capacidad para aprovechar hasta el último esfuerzo de los desarrolladores a su cargo. También estaban Manuel, de Documentación de Usuario, y Hellen, de Control de Calidad.

“La versión 3.0 tiene que superar a la competencia”, dijo Eduardo. “Por tanto, en este proyecto tenemos que hacer un gran esfuerzo. Sé que tu equipo no cree que la compañía les haya apoyado mucho anteriormente, así que ahora la compañía está dispuesta a darles todo el apoyo que pueda. He autorizado despachos privados e individuales, computadoras más modernas y refrescos gratis durante todo el proyecto. ¿Qué te parece?”.

“Me parece bien”, dijo Sergio. “Todos los desarrolladores tienen experiencia, así que principalmente quiero darles motivación y apoyo, y entonces dejarles trabajar. No quiero controlarles estrechamente. Me gustaría que cada uno se responsabilizase de una parte del sistema. Antes tuve problemas con las interfaces, así que quiero dedicar algún tiempo a diseñar las interfaces entre las partes y después dejarlos a su libre iniciativa”.

“Si es un proyecto de 10 meses, en 8 meses necesito una versión con el aspecto definitivo del software para tener la documentación de usuario lista a tiempo”, dijo Manuel. “La última vez los desarrolladores estuvieron haciendo cambios hasta el final. El archivo LEAME tenía 20 páginas y además el texto muy desordenado. Los manuales de usuario están siendo destrozados en las revisiones. Siempre que estés de acuerdo con tener lista una versión con la interfaz definitiva, el método de desarrollo parece correcto”.

“Necesito la versión definitiva más o menos en la misma fecha para escribir secuencias automáticas de prueba”, añadió Hellen. Sergio aceptó el planteamiento de la versión definitiva. Eduardo aprobó la estrategia global de Sergio y le dijo que le dejase organizarse.

Cuando comenzó el proyecto, los desarrolladores andaban contentos con sus despachos individuales, sus nuevas computadoras y los refrescos, así que empezaron fuerte. No tardaron mucho en quedarse voluntariamente a trabajar por la noche.

Los meses pasaban y hacían progresos constantes. Pronto construyeron un prototipo

Caso Número 3: ABC SISTEMAS

y continuaron generando código. La Directiva mantenía la presión. Manuel recordó a Sergio varias veces su acuerdo de tener la versión con el aspecto definitivo en 8 meses, cosa que Sergio encontró irritante, pero todo parecía progresar bien.

En el cuarto mes del proyecto, Ricardo volvió de su viaje en bicicleta, fresco, e irrumpió en el proyecto con nuevas ideas que había concebido mientras pedaleaba. Sergio estaba preocupado por si Ricardo podría implementar las funciones que necesitaba en el tiempo disponible, pero Ricardo estaba comprometido con sus ideas y garantizaba la entrega a tiempo sin importar lo mucho que tuviera que trabajar.

Cada miembro del equipo trabajaba individualmente en su parte, y como la entrega de la versión con la interfaz definitiva se aproximaba, comenzaron a integrar el código. Comenzaron a las 2 de la tarde del día anterior a la entrega de la versión definitiva y pronto descubrieron que su programa no compilaba y menos aún se ejecutaba. El código combinado tenía varias docenas de errores de sintaxis y parecía que cada uno que se corregía generaba otros 10. A medianoche decidieron dejarlo por esa noche.

A la mañana siguiente, Eduardo se reunió con el equipo. *“¿El programa está listo para entregarlo al equipo de documentación y prueba?”*.

“Aún no”, dijo Sergio. *“Tenemos algunos problemas en la integración; podemos tenerlo listo esta tarde”*. El equipo trabajó esa tarde y por la noche pero no consiguieron corregir todos los errores que encontraron. Al final del día admitieron que no tenían ni idea de cuánto tiempo llevaría la integración.

Emplearon 2 semanas completas en corregir todos los errores de sintaxis y tener el sistema funcionando por completo. Cuando el equipo entregó la versión buena tras un retraso de dos semanas, los equipos de prueba y de documentación la rechazaron inmediatamente. *“Es demasiado inestable como para documentarla”,* dijo Manuel. *“Se viene abajo cada pocos minutos y hay demasiadas opciones que no pueden probarse”*.

Hellen añadió: *“No tiene sentido escribir un informe de errores, si el sistema es tan inestable que se interrumpe casi cada vez que se hace una elección en el menú.”*

Sergio estaba de acuerdo con ellos y dijo que los esfuerzos del equipo se tenían que centrar en corregir errores. Eduardo les recordó la fecha tope de 10 meses y dijo que ese producto no podía retrasarse como el anterior.

Se empleó un mes en hacer que el sistema fuese lo bastante fiable como para comenzar la documentación y la prueba. Por entonces sólo quedaban dos semanas para el plazo de 10 meses y trabajaron aún más.

Pero la prueba encontraba defectos con más rapidez de la empleada por los desarrolladores para corregirlos. Las correcciones en una parte del sistema frecuentemente generaban problemas en otras. No había posibilidad alguna de acabar al décimo mes. Eduardo convocó una reunión de emergencia. *“Veo que están trabajando duro”,* dijo, *“pero no es suficiente. Necesito resultados. Les he dado todo tipo de ayuda y aún no tengo ningún software que enseñar. Si no terminan pronto el producto la compañía podría hundirse.”*

Caso Número 3: ABC SISTEMAS

Según aumentaba la presión, bajaba la moral rápidamente. Según pasaban los meses, el producto comenzaba a estabilizarse y Eduardo mantenía la presión. Algunas de las interfaces se volvieron extremadamente ineficientes y se necesitaron varias semanas más para mejorar la eficiencia.

Ricardo, a pesar de trabajar contra reloj, entregó su software más tarde que el resto del equipo. El código estaba virtualmente libre de errores pero había cambiado algunos elementos de la interfaz de usuario, y las pruebas y documentación de usuario no encajaban.

Sergio se reunió con Manuel y Hellen. *“No les gustará esto, pero las opciones son las siguientes: Podemos mantener el código de Ricardo como está y revisar las pruebas y la documentación de usuario, o podemos descartar el código de Ricardo y escribirlo todo de nuevo. Ricardo no reescribirá su código, ni nadie del resto del equipo. Parece que tendrán que cambiar la documentación de usuario y las secuencias de pruebas.”* Después de oponer un poco de resistencia, Manuel y Hellen aceptaron de mala gana.

Finalmente, los desarrolladores emplearon 15 meses en terminar el software. Debido a los cambios de aspecto, la documentación de usuario perdió su lugar en el programa de producción de la imprenta, así que después de que los desarrolladores tuvieron los discos maestros, hubo dos semanas más de retraso en el lanzamiento mientras ABC SISTEMAS esperaba a que llegaran los documentos de la imprenta.

Después del lanzamiento la respuesta de los usuarios a la versión 3.0 de CALCULA fue poco entusiasta, y al cabo de los meses descendió del segundo al cuarto puesto en el mercado. Sergio concluyó que había terminado su segundo proyecto un 50 por ciento de tiempo más tarde de lo planificado, igual que el primero.

Aplique el Método de Casos y además responda las siguientes preguntas.

1. ¿Qué procesos de la Gestión de Recursos Humanos fueron mal aplicados o se omitieron en este proyecto?
2. ¿Qué procesos de la Gestión de las Comunicaciones fueron mal aplicados o se omitieron en este proyecto?
3. Desarrolle la Matriz de Roles y Responsabilidades.
4. Desarrolle el Análisis de Involucrados
5. Desarrolle la Matriz de Comunicaciones.