

EL LÍDE DE PROYECTO CASE STUDY

Cupermex, S.A. de C.V. es una industria muy importante dedicada a la fabricación de tubería, lámina y alambre de cobre. Su planta cuenta de cuatro secciones: Fundición, Laminado, Estirado y Extrusión. Actualmente la Dirección de Producción enfrenta grandes dificultades en optimizar su productividad, debido a que la información disponible del proceso es muy reducida y poco oportuna.

En la última junta de directores se decidió que era prioritario el contar con un sistema computarizado para el control y seguimiento de la producción y que se enlazara con el sistema de ventas para determinar los requerimientos y compromisos de los diversos productos, así como con el sistema de almacén, para conocer las existencias y mantener los inventarios en niveles adecuados.

Víctor, el Director de Informática se comprometió a tener el citado sistema en operación en un plazo de 10 meses, y que con una inversión mínima de equipo, se podría operar desde el computador central sin afectar a los demás sistemas y usuarios. Víctor llamó a Rafael, el Gerente de Desarrollo de Sistemas, y le expuso el requerimiento, fijándole un plazo de 9 meses para su cumplimiento, por lo que le indicó que inmediatamente se comenzara el proyecto.

Raúl es un eficiente Analista de Sistemas que ha sido designado por Rafael para que se encargue de coordinar a un pequeño grupo de trabajo, formado por 4 programadores y 2 analistas, para el Desarrollo e Implantación de este Sistema. Él nunca ha sido líder de proyectos y desconoce sus responsabilidades.

No sabe como dirigir al equipo, los otros analistas, por envidia, se dedican a crearle dificultades y reportar continuamente a Rafael las deficiencias en que Raúl incurre, por lo que aquél les asigna otras funciones para complacerlos. Entonces éste se dedica por sí solo al análisis del sistema y asigna a los programadores la realización de todos los programas en plazos muy reducidos.

Al final de los nueve meses los resultados son fatales, el sistema está incompleto, no existe documentación, los programas que funcionan no hacen lo que los usuarios solicitaron, dado que no se les tomó en cuenta, los campos de captura no corresponden a las unidades que utilizan en la planta, además de que no se incluyen datos relevantes porque no fueron considerados en el diseño.

La Dirección decide adquirir un Paquete y desechar el sistema, a fin de cuentas era una situación que Víctor había considerado con Rafael y que se había previsto como medida de contingencia, dado la complejidad del sistema y el poco tiempo disponible para su desarrollo.

Raúl renuncia al enterarse.

PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

1. Enumere las causas que a su criterio llevaron al fracaso de este proyecto.
2. ¿Cuáles características de un líder de proyecto le hicieron falta a Raúl para realizar con éxito este proyecto? ¿Cuál es el perfil que debía tener Raúl para desempeñarse con éxito en este proyecto?
3. ¿Es Raúl realmente el responsable de este fracaso?