

10 de marzo de 2017

Bogotá D.C.



William Sierra william.sierra@exsis.com.co

Carlos Cardona carlos.cardona@exsis.com.co

Ervid Molina ervid.molina@exsis.com.co

EQUIPOS Y PROYECTOS

¿Qué pasa si usted tiene un montón de pequeños proyectos para hacer? ¿Cómo debe asignar esos proyectos a los desarrolladores? ¿Qué pasa si usted tiene un proyecto realmente enorme para hacer?

¿MEZCLA?

Si por ejemplo se toma la tarea de consultar algunos bancos y compañías de seguros, encontrará una práctica muy extraña para asignar proyectos a los desarrolladores. Con frecuencia estos proyectos son relativamente pequeños y requieren 1 o 2 desarrolladores por unas pocas semanas. Encontrará una ridícula cadena de mando donde se asignan individuos que no están tiempo completo. Todos los involucrados aportan a los proyectos un 50%, o incluso un 25%. Entonces usted analiza y concluye: No hay tal cosa como la mitad de una persona.

No tiene sentido decirle a un programador que dedique la mitad de su tiempo al proyecto A y el resto de su tiempo al proyecto B, especialmente cuando los dos proyectos tienen dos gerentes de proyecto diferentes, diferentes analistas de negocios, desarrolladores y testers. al final, ese “equipo” se asemeja al resultado que sale de una licuadora.

El equipo gelificado

Toma tiempo que un equipo se forme. Los miembros del equipo comienzan a crear relaciones. Aprenden a colaborar entre sí. Aprenden mutuamente sus peculiaridades, fortalezas y debilidades. Eventualmente el equipo comienza a gelificarse.

Hay algo realmente mágico en un equipo gelificado. Pueden hacer milagros. Se anticipan mutuamente, se cubren unos a otros, se apoyan unos a otros y exigen lo mejor de los demás. Hacen que las cosas sucedan. Pueden ser tantos miembros como 20 o 3 personas; pero la recomendación es de 12 personas. El equipo ideal debería estar compuesto de 7 desarrolladores, 2 testers, 2 analistas y un gerente de proyectos.

El analista desarrolla los requerimientos y escribe las pruebas automatizadas de aceptación para ellos. Los testers también hacen eso. La diferencia de ambos radica en la perspectiva. Ambos están escribiendo requerimientos. Pero el analista se concentra en el valor del negocio, mientras que el tester se concentra en la exactitud. Los analistas escriben los casos desde el camino feliz; mientras que los testers se preocupan por lo que podría salir mal, y escriben los fallos y límites de cada caso.

El gerente de proyecto lleva el progreso del equipo, y se asegura que el equipo entienda los cronogramas y las prioridades.

Fermentación

Se necesita tiempo para que un equipo como éste resuelva sus diferencias, y llegue a un acuerdo entre sí. Llegar a integrarse de verdad puede tardar seis meses. Incluso podría tomar un año. Pero una vez que ocurre, es mágico. Un equipo gelificado planificará, realizará las actividades, enfrentará y resolverá los problemas juntos como equipo.

Una vez que esto sucede, es ridículo romperlo sólo porque un proyecto llega a su fin. Lo mejor es mantener a ese equipo unido y fomentar su crecimiento profesional.

¿Qué fue primero, el equipo o el proyecto?

Existen organizaciones que tratan de formar equipos alrededor de los proyectos. Pero esto no funciona, porque los equipos nunca llegan a ser armónicos ni a conocerse entre sí.

Las organizaciones dedicadas al desarrollo profesional asignan proyectos a los equipos existentes, no forman equipos alrededor de los proyectos. Un equipo gelificado puede aceptar muchos proyectos simultáneamente y dividir el trabajo de acuerdo a sus propias opiniones, habilidades y fortalezas. Al final, el equipo gelificado entregará todos los proyectos.

¿Y cómo se maneja?

Los equipos tienen velocidades. La velocidad de un equipo se define como la cantidad de trabajo que pueden hacer en un período de tiempo fijo. Algunos equipos miden su velocidad en puntos por semana, donde los puntos son una unidad de medida compleja. Desglosan las características de cada proyecto en el que están trabajando y las estiman en puntos. Entonces miden cuántos puntos se hacen por semana.

Aparte de tener un equipo gelificado trabajando en sus proyectos, la ventaja de este esquema es que en una emergencia el líder del proyecto puede decir, "El Proyecto B está en crisis, dediquen el 100% de su esfuerzo a ese proyecto para las próximas tres semanas".

La reasignación de prioridades es prácticamente imposible con los equipos que salieron de la licuadora; pero los equipos gelificados que están trabajando en dos o tres proyectos al mismo tiempo, pueden realizar esta acción eficientemente.

El dilema del dueño del proyecto

¿Los propietarios del proyecto pueden perder cierta cantidad de seguridad y poder? Los dueños de los proyectos que tienen un equipo dedicado a sus proyectos pueden contar con el esfuerzo total de ese equipo. Saben que formar y disolver un equipo es una operación costosa, además que formar un equipo gelificado no se puede lograr a corto plazo.

Esto puede hacer que el propietario del proyecto se sienta inseguro respecto al futuro. Los recursos que el propietario del proyecto está administrando pueden ser repentinamente eliminados.

Si se analiza en detalle, el negocio no debe tener sus manos atadas por la dificultad artificial de formar y disolver equipos. Si la empresa decide que un proyecto es de mayor prioridad que otro, debería ser capaz de reasignar los recursos rápidamente. Es responsabilidad del propietario del proyecto hacer valer su proyecto.

CONCLUSIÓN

Los equipos son más difíciles de construir que los proyectos. Por lo tanto, es mejor formar equipos persistentes que se mueven juntos de un proyecto al siguiente y puedan asumir más de un proyecto a la vez. El objetivo en la formación de un equipo permitirles el suficiente tiempo para gelificarse, y luego mantenerse juntos como un motor para conseguir realizar muchos proyectos.