

Gestión de Planificación de
proyectos:
El entorno de trabajo

Índice:

1. Introducción
2. Organización detrás de los proyectos: Estructura Funcional, Orientada a Proyectos y Matricial.
3. Director del Proyecto: Figura de Director de Proyecto y cualidades requeridas para el puesto.
4. Oficina de Proyectos.
5. Selección del personal: Su importancia y técnicas.
6. Trato al personal: Motivación y organización.
7. Conclusiones
8. Fuentes

1. Introducción

En las próximas páginas hablaré de uno de los factores más importantes a tener en cuenta en el proceso de desarrollo de un proyecto software: el personal y su entorno de trabajo. En este documento se tratarán distintas organizaciones de un proyecto, cuándo conviene escoger una u otra y maneras de seleccionar al personal y mantenerlo motivado para aumentar la productividad y el buen ambiente alrededor del proyecto software, lo que probablemente garantizará buenos resultados.

También se explicará para qué sirve la Oficina de Proyectos y la figura del Director del Proyecto, sus funciones y las cualidades que debe reunir cualquier persona para llegar a ser responsable de un proyecto software.

2. Organización detrás de los proyectos:

Para asegurar la consistencia del proyecto es necesario definir una estructura adecuada al marco y a la dificultad del proyecto. Normalmente esta estructura se establece de acuerdo a las políticas de la empresa y a las condiciones particulares de cada proyecto y sirve para impulsar la cooperación entre sus miembros. Hay gran variedad de estructuras de trabajo distintas, y además cada empresa la adapta a sus necesidades. Aun así, vamos a distinguir las tres estructuras que se suelen utilizar:

- Estructura Funcional: Se asimila a la estructura Centralizada Controlada de Mantei. Es una estructura jerárquica clásica en la que cada empleado tiene un superior, y cada uno de los superiores está especializado en distintas áreas. Los miembros de la plantilla responden únicamente al superior de su departamento, y el responsable de cada departamento se hace cargo únicamente de los empleados de su área, por lo que la comunicación es vertical. Cada área de esta estructura se puede dividir en unidades más específicas, y cada una de estas unidades realiza el trabajo de manera independiente.

Funciona mejor con equipos grandes y que requieran una gran organización, en proyectos que se puedan modularizar y que tengan un plazo estricto.

- Orientada a Proyectos: Cuenta con un equipo dedicado completamente al proyecto y un director que es el responsable directo y único del proyecto. Es una estructura que suele ser distinta en cada proyecto concreto, con características propias que se adaptan al entorno tecnológico, a la cantidad de empleados y a la forma de trabajar del equipo. Si el proyecto es mínimamente grande normalmente se estructura en distintas áreas especializadas, aunque todos los empleados responden ante el mismo director de proyecto. Es una estructura más cooperativa, y la comunicación es más horizontal que en el caso anterior.
- Matricial: Tiene características de los dos tipos de estructuras anteriores, aunque da bastante más margen a la hora de cómo organizarse, pudiendo haber una figura fuerte que actúe como director con autoridad total sobre el proyecto o, en cambio, teniendo un responsable que sirve más como coordinador o ayudante. También puede haber muchos directivos que se encarguen de las distintas áreas del proyecto, aunque esto no es demasiado común ya que suele disparar los costes.

3. Director de Proyecto:

El director o responsable del proyecto suele desempeñar unas funciones genéricas que suelen ser las mismas, sea cual sea el proyecto, con el objetivo de satisfacer unos requisitos.

Esta figura desempeña unas funciones básicas para el proyecto, como son su planificación, su organización y supervisión y el control sobre las distintas fases sobre las que pasará el proyecto.

Básicamente se encarga de saber cuáles son los puntos clave del proyecto y repartirlos adecuadamente entre sus empleados, teniendo en cuenta las cualidades de cada empleado/grupo de trabajo y la cantidad de trabajo de cada parte.

Por otro lado no solo vale con la preparación o la dedicación que posea el director, sino que también debe poseer unas determinadas cualidades que muchas veces son innatas en la persona para garantizar buenos resultados.

Algunas de estas cualidades son:

- Conocimiento del entorno tecnológico en el que se piensa realizar el proyecto. El director del proyecto debe estar al tanto de las tecnologías que utiliza la empresa y saber aportar conocimientos y ayuda a todo aquel que lo necesite.
- Tener competencias propias de la gestión de proyectos, como la capacidad para definir, planificar, dirigir, coordinar y resolver problemas... Estas muchas veces son cualidades innatas, por eso hay gente a la que le es muy fácil dirigir sin apenas tener experiencia y otra que nunca llegará a ser un buen líder.
- Ser capaz de sacar lo mejor de cada trabajador de manera que se obtengan buenos resultados, además de tener mano para llevar un equipo de trabajo manteniendo la seriedad y profesionalidad.

Los directores de proyectos deben estar asistidos por un equipo experimentado y motivado, así como de colaboradores de diferentes áreas de la empresa, las cuales supervisarán las diferentes áreas de los trabajos a realizar en el proyecto.

Es el responsable de tomar las decisiones importantes, crear un clima en el que las personas contribuyan eficazmente al desarrollo del proyecto, así como de seleccionar el personal que va a intervenir en el proyecto teniendo en cuenta sus competencias y aptitudes.

Si algo en el proyecto falla (plazo de entrega no cumplido, software defectuoso) el responsable siempre es el director del proyecto.

4. Oficina de proyectos:

Uno de los aliados del delicado equilibrio entre la motivación del personal y el buen ambiente con la organización y la disciplina es la Oficina de Proyectos.

Una Oficina de Dirección de Proyectos una entidad encargada del apoyo a la dirección de proyectos e incluso de la dirección directa de proyectos, aunque normalmente se centrar en proporcionar soporte a los responsables de los proyectos de varias formas:

- Gestiona los recursos de un proyecto, asignándolos (o ayudando a hacerlo) a los distintos trabajadores.
- Identificación y desarrollo de metodología, fomentando el uso o la aplicación de estándares y normas, economizando recursos mediante la repetición de las mismas técnicas en distintos proyectos.
- Ofrecer instrucción y apoyo tanto al director del proyecto como a los trabajadores.
- Coordinar la comunicación entre distintos proyectos.

Organizaciones de todo el mundo están reuniendo buenas prácticas en la gestión de proyectos para intentar optimizar en lo posible los recursos y lograr la mejora continua de las organizaciones.

5. Selección del personal:

Otro de los puntos más importante para que un proyecto llegue al final en buenas condiciones es la selección del personal correcto. Debe ser gente con las aptitudes necesarias para llevar a cabo con éxito las tareas que vamos a desempeñar, y su proceso de selección es muy importante para prever qué trabajadores tendrán éxito si se les contrata, ya que no es lo mismo seleccionar a alguien con aptitudes para liderar un grupo que alguien que sea rápido y eficaz en su trabajo (y puede que ninguno de los dos sea el que mejores calificaciones generales tiene, con lo que habrá que hacer pruebas específicas).

Lo primero que debemos saber son las exigencias del puesto que va a ocupar el trabajador, para poder así compararlas con cada uno de los posibles trabajadores. Para esto se hace necesaria una serie de técnicas de selección, que mientras que antiguamente se basaban en datos subjetivos y la intuición, actualmente se basan en técnicas lógicas y fundamentadas.

En primer lugar seleccionaríamos a aquellos que creemos que cumplen las condiciones mínimas que debe reunir un trabajador para el puesto concreto que estamos buscando, poniéndolos a prueba con entrevistas y pruebas de conocimiento y psicológicas. De esta manera podemos hacer una buena distinción entre aspirantes y quedarnos con los trabajadores más cualificados para el puesto, además de que el equipo de selección de personal comenzará a conocer a los candidatos y podremos tener una opinión fundamentada de por qué escoger a uno u otro.

Gracias a la correcta selección del personal obtendremos beneficios para el proyecto como son menor tiempo de adaptación y mayor productividad.

6. Trato al personal:

El trato al personal es uno de los factores más importantes a la hora de gestionar un proyecto. Se debe encontrar un punto medio entre la motivación a los empleados y el buen ambiente en el entorno de trabajo y la disciplina y la organización.

La motivación de los empleados y el buen ambiente laboral es una de las cosas más importantes en cualquier trabajo, pero se acentúa todavía más en los proyectos software debido a la estrecha relación y a la necesidad de cooperar en estos proyectos, sobre todo en los proyectos pequeños y organizaciones horizontales.

Incluso Apple o Google, que son empresas muy amplias, son partidarias de que sus empleados se sientan siempre especiales o importantes para la empresa. Esto lo hacen mediante reconocimientos personales en eventos públicos, facilitación de servicios como academias, guardería, médico en la empresa... En definitiva, recompensas que en otras empresas no se suelen dar.

Este ejemplo se aplica perfectamente a los proyectos software y se traduce en lealtad hacia la empresa/director del proyecto, además de que los trabajadores que disfrutan de privilegios sienten que deben dar un retorno a quien los recompensa esforzándose más, aumentando la productividad.

También debemos lograr en nuestros proyectos una cierta disciplina y organización para que los empleados se tomen en serio su trabajo, las fechas de entrega... y esto se logra muchas veces con la motivación que hemos nombrado antes, haciendo que los empleados se sientan parte real del proyecto e implicándoles en él.

Esto vale sobre todo para proyectos con equipos reducidos, ya que en proyectos más grandes donde la comunicación suele ser mucho más impersonal es complicado lograr la motivación que se puede conseguir en equipos más pequeños. Estos grandes equipos suelen tener más problemas por la poca implicación en la empresa que sienten sus empleados y la indiferencia ante sus problemas. Son más propensos a intentar terminar las horas de su jornada laboral y salir de allí.

7. Conclusiones:

Tras estas páginas podemos concluir que el personal y su selección (debe adaptarse a las características concretas del proyecto) es un factor muy importante a la hora de llevar a cabo un proyecto. También tenemos que tener mucho cuidado a la hora de elegir a un director de proyecto, que debe reunir unos requisitos específicos (características de líder) y estar asesorado por la Oficina de Proyectos.

Es vital también la manera de llevar a los trabajadores, ya que normalmente la gente es más productiva si se siente motivada, cosa que podemos conseguir mediante recompensas de manera que estos se sientan especiales. La responsabilidad de mantener a los trabajadores motivados es del director del proyecto.

8. Fuentes principales:

http://www.eoi.es/wiki/index.php/EL_ENTORNO_Y_LOS_ROLES_en_Gesti%C3%B3n_de_proyectos

<http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/privilegios-apple-trata-de-cautivar-a-sus-empleados/>

<https://sites.google.com/site/gestiondeproyectossoftware/unidad-5-seleccion-y-evaluacion-de-personal>

https://es.wikipedia.org/wiki/Oficina_de_gesti%C3%B3n_de_proyectos

https://es.wikipedia.org/wiki/Estructura_funcional

<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/estructura-matricial.htm>

<http://www.itmplatform.com/es/blog/las-estructuras-organizacionales-y-la-gestion-de-proyectos/>