

Project Management, y delegar a un equipo de diseño

Fermín García^{1,2}

¹Universidad Arturo Michelena

²Instituto de Diseño de Valencia

Trabajar arduamente en tareas y proyectos tanto de forma personal, como dentro de un equipo, normalmente no va a ser la manera más eficaz de realizar una serie de tareas donde, probablemente se derive en un alto nivel de estrés y cansancio para tu equipo y para ti, factores que pueden influir drásticamente en la calidad del producto valioso entregable generando el llamado efecto “burnout”, lo cual puede derivar en pérdida de clientes y en consecuencia de ingresos para la empresa, por esta razón y más, es de suma importancia aprender a generar un sistema para trabajar inteligentemente más que arduamente.

Aquí es donde la gestión de proyectos cumple un papel determinante en el éxito de un negocio, especialmente en la actualidad donde los tiempos de entrega para cada proyecto son cada vez más ajustados y se valora tanto la calidad como la velocidad de ejecución de un proyecto. En este ensayo, se enunciarán varios aspectos fundamentales sobre la gestión de proyectos, además de cómo organizar y entender las fases de un proyecto desde el principio, generar planes objetivos de producción y mejorar cada una de esas fases. Adicionalmente, se discutirá sobre la importancia de tener una metodología de producción como fundamento dentro del proceso diario, indagando específicamente en los métodos Ágiles y sobretodo el uso del Scrum dentro de una agencia creativa y por qué es un sistema eficiente dentro de este tipo de organización.

Gran parte del uso eficiente de los recursos como el tiempo y dinero se debe a una comunicación efectiva interna del equipo de trabajo, los departamentos y la figura del organigrama para conocer las responsabilidades y objetivos que debe cumplir cada integrante del equipo; Por otro lado, pero no menos importante los puntos de contacto con los clientes dentro del desarrollo de un proyecto para que el flujo de trabajo sea adecuado, además del manejo de las expectativas dentro de los plazos de entrega. La importancia de la autonomía dentro de un equipo de trabajo, culminando con una serie de herramientas para no solo planificar, sino que cumplir con los plazos de entrega designados de varios proyectos.

Entre los objetivos principales que poseen las organizaciones y empresas a nivel mundial, es conseguir altos niveles de productividad haciendo uso racional de los recursos empleados dentro de un proyecto. Por esta razón la gestión de proyectos tiene como objetivos principales: asegurar que la entrega de un proyecto es completada a tiempo, dentro del presupuesto y con el enfoque deseado, todo esto es posible mediante una gestión eficiente de los recursos humanos, técnicos, monetarios y de tiempo. No obstante, en dicha área no existen reglas universales para cada proyecto, además de poseer una literatura limitada sobre

el tema, derivando únicamente de aplicaciones concretas en campos específicos, así como plantea Saenz et al. (2019), que el límite del conocimiento de la gestión de proyectos se evidencia más por conocimiento práctico que por investigación académica y su complejidad está basada en conceptos de equipo y riesgo.

Una vez esclarecidos los objetivos e importancia de la gestión de proyectos, es momento de hablar de quién la ejerce, la figura del Project Manager, dentro de las cualidades que debe poseer uno se destacan, la organización, la comunicación efectiva, la aplicación de sistemas para la producción. Además de estas cualidades, hay varios aspectos de los cuales debe tener conocimiento, entre ellos se encuentran: Los productos entregables de la empresa, el pipeline de procesos (o flujograma de procesos), los tiempos de producción de cada fase dentro de la entrega, tiempos de control de calidad, estándares de calidad, y la figura del organigrama dentro de la empresa.

Sosteniendo la serie de aspectos recién planteados, es momento de profundizar y expandir cada uno de ellos, comenzando por los productos entregables, primero ¿qué es exactamente un producto entregable? Esto debe ser definido desde un principio por la empresa, en el caso de las agencias de diseño un entregable puede ser, desde unas tarjetas de presentación a una campaña publicitario o un Branding completo, por eso es importante que en primera instancia, se definan los tipos de entregables y cuáles son exactamente, una vez haya sido realizado este paso, es momento de definir cuáles son todos los parámetros que lleva cada uno de esos productos, para que por un lado, cobranza pueda identificar qué está incluido dentro del paquete de cada producto y por el otro, que el project manager esté informado de cuáles son todos los entregables que conforman ese producto.

Al realizar estos sencillos pasos ya has definido qué ofrece tu agencia, qué entregables están dentro de cada producto, ahora es momento de desglosar cada uno de esos productos en fases y medir el tiempo de producción que conlleva cada una, además de los encargados de cada una de dichas fases, en este momento entra la figura del organigrama y el flujograma de procesos.

El organigrama es la representación gráfica de los niveles jerárquicos, sectorizando las funciones y representando las posiciones de cada área de la empresa. Según Lawrence A. Appley (1970) apud Yolanda F. Balcão (2019), las personas producen más cuando saben lo que hacen, saben cuáles son sus posiciones jerárquicas y sus relaciones interpersonales en la organización. También añade Kenoby (2019), las herramientas utilizadas para el desarrollo de un organigrama son las líneas de comunicación que conectan las unidades de trabajo, representadas por las posiciones de la organización. El uso del organigrama no solo va a ayudar a identificar la jerarquía de cada integrante del equipo, sino que definirá las funciones que lleva a cabo, además de los objetivos que le corresponden y además las líneas de comunicación que debe utilizar con sus compañeros de equipo para la correcta realización del proyecto, por esta razón es de suma importancia que no solo el Project manager, sino que todo el equipo involucrado esté al tanto del organigrama de la agencia o empresa.

El flujograma de procesos es un mapa de procesos que representa todos los pasos, las secuencias y las decisiones de un proceso o flujo de trabajo. Si bien hay muchos tipos, lo

mejor es que puede ser adaptado al tipo de proyecto en el que se esté trabajando. Una buena forma de utilizar este mapa es desglosar todos y cada uno de los procesos que conlleva la entrega de un producto, a continuación, añadir a los encargados de cada una de las fases, los departamentos en que se encuentran según el organigrama, el tiempo estimado y el papel que cumplen cada una de estas fases, por ejemplo, la entrega de un producto estándar de diseño a modo general puede ser: una reunión de venta con el cliente en conjunto con una reunión kick off para establecer los términos y condiciones, profundizar en los objetivos además de explicar un timeline de producción, luego, generar el Briefing del proyecto, seguido por una investigación, pasando por la fase de diseño y copywriting, uno o varios controles de calidad, las correcciones, diseño final y la entrega al cliente. De esta forma se posee una vista más general del proyecto, puedes detectar los puntos calientes donde puede ralentizarse la producción o incluso estudiar qué procesos son necesarios, ideales o descartables, además de medir los tiempos y qué procesos pueden realizarse de forma simultánea.

Los elementos descritos hasta el momento, no van a ser reglas universales, pueden variar de un día para otro o incluso de un proyecto a otro, de eso se trata optimizar la producción del producto entregable valioso, este método es llamado “método Kaizen” o también conocido como “la mejora continua”. En tal sentido, Brunet y New (2003) definen el Kaizen como un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las personas involucradas juegan un rol explícito, para identificar y asegurar impactos o mejoras que contribuyen al cumplimiento de las metas organizacionales. Debido a esto es importante evaluar constantemente el progreso de cada fase de un proyecto y analizar qué acciones pueden ser realizadas para optimizarlo, es un proceso de prueba y error.

Partiendo de la premisa expuesta anteriormente, puede afirmarse que el Kaizen es una metodología intencional, consensuada, volitiva, integradora, inclusiva, constante, autogestionadora, evaluativa, donde los involucrados controlan los procesos en los cuales se encuentran inmersos, tras la búsqueda del logro de las metas y el bienestar común.

Otra metodología que se ha convertido, con los años en un gran aliado para procesos de producción rápidos, con plazos de entrega cortos y entornos adaptativos con constante feedback y variaciones como el sector publicitario, marketing digital, o el desarrollo de software, son las metodologías de producción Ágiles, en específico el marco de trabajo Scrum. Las metodologías Ágiles se basan en crear un sistema de comunicación, revisión y reporte en períodos cortos de tiempos que además es flexible y variable, lo cual ayuda mucho cuando los entregables son en gran cantidad, y deben ser entregados en plazos de entrega reducidos.

Las tres figuras que conforman el Scrum son: El Product Owner, el Scrum Master (Project Manager) y el Scrum Team. El Product Owner es el encargado/a de estar en contacto constante con el cliente, quien por una parte conoce los parámetros y los objetivos de cada proyecto y por otro, genera un Backlog de producción o lista de productos a crear, se comunica directamente con el Scrum Master, quien es el encargado de enviar la información completa y correcta al equipo de trabajo, además de organizar los objetivos diarios, semanales y mensuales, asimismo, organizar ese backlog de producción que le es informado

por el Product Owner, por último, el Scrum Team, está conformado por todos los miembros del equipo que generarán la producción de cada proyecto.

Los objetivos, tareas y metas son establecidas mediante un sistema llamado “Sprint” los cuales suelen tener una duración corta de entre 1, 2 semanas a 1 mes como mucho, dentro de este Sprint se colocan todos los objetivos a cumplir, los plazos de tiempo que debe llevar cada fase y quiénes son los encargados de cada tarea, al terminar el Sprint, aunque no todos los objetivos se hayan cumplido, se termina y en ese caso se crea uno nuevo para terminarlos, sin embargo, gracias a este sistema, se pueden evaluar el proceso cada vez que se elabore y poder identificar de manera más sencilla si alguna fase del proceso está fallando y debe ser optimizado. La información de los objetivos y tareas, es notificada al Scrum Team semanal y diariamente, mediante unas reuniones llamadas “Dailys” incluyendo las tareas, objetivos e información necesaria para realizar dichas tareas. Rodríguez Bocanegra et al., (2021) concluyen que:

La aplicación de prácticas de la metodología Scrum referenciados en los cinco niveles de una encuesta, demostraron que el conocimiento y asimilación de los equipos de trabajo, en cuanto a los roles, artefactos, eventos y reglas que componen una metodología ágil basada en el marco de trabajo Scrum; permitieron tener equipos de trabajo más auto gestionados, que se evidenció en el desarrollo de proyectos más eficientes, flexibles y adaptativos. Sin embargo, existen aspectos a reforzar como el “trabajo en equipo”, y los roles de Scrum Master y Product Owner, debido a la falta de claridad de responsabilidad de los miembros de los equipos de trabajo; necesidad de una total independencia de los equipos de trabajo en planificación y toma de decisiones, sin la intervención de personas ajenas que puedan generar cambios en el alcance u objetivos de los proyectos, sin ser negociados a través del dueño de producto.
(s/p)

Agregando las ideas planteadas anteriormente, en los equipos Scrum se genera un entorno muy productivo y flexible, pero a la vez muy dependiente del Scrum Master y del Product Owner, por lo tanto, es importante desarrollar dependencia y autonomía en el Scrum Team. Después de tidi, las metodologías de producción son sistemas que permiten que el flujo de trabajo sea más eficiente, sin embargo, su estructura y fundamentos pueden ser modificados para optimizar cada caso en específico y ajustarlo al tipo de proyecto que se amerite.

La comunicación es un tema que ha estado presente durante todo el contenido, así que ¿cómo influye en la productividad de un equipo de trabajo? Túnez y Costa-Sánchez (2015) afirman que la comunicación establece una función fundamental en la empresa ya que por medio de la misma las organizaciones transmiten con más facilidad y eficacia sus claves estratégicas y fortalecen su capacidad competitiva, también contribuye a la buena imagen ante los clientes internos y externos.

Por otro lado, De la Cruz (2014) expresa que es un proceso que permite transferir e intercambiar ideas, pensamientos o sentimientos con los demás, no solo implica que exista una transmisión de información, sino que debe ser recibida y comprendida, en esto se establece que sea efectiva; así mismo el intercambio de mensajes que se dan entre varias personas con el fin de informar o persuadir emociones.

Puntualizando las ideas expuestas, la comunicación no solo influye en la organización de la empresa, también en el estado de ánimo de sus colaboradores. Varias estrategias para conseguirlo son: Generar autonomía de comunicación en el equipo abriendo las vías de comunicación del equipo y que cada integrante conozca cuáles son las conexiones con los demás miembros de su departamento u otros; Informando debidamente los parámetros y plazos de entrega de cada fase, manteniendo reuniones diarias de progreso, reportando posibles inconvenientes en la gestión de tareas.

En un equipo de trabajo es común que existan desacuerdos de ideales, durante estas discusiones lo más importante es controlar el ánimo, sin embargo, cada integrante es un individuo, el detalle está en si poseen reacciones emocionales o racionales. Algunas de las reacciones emocionales son: Escapar, pelear o rendirse. Por lo general estas reacciones tienen un efecto negativo en los conflictos y es recomendable no acudir a ellas ya que al menos uno de los participantes saldrá perjudicado o con una experiencia negativa.

En contraste a las reacciones emocionales, se encuentran las racionales como: Evadir responsabilidad, comprometerse y consensuar. Sin embargo, no todas estas reacciones son positivas, al evadir responsabilidad igualmente uno de los miembros posee una experiencia negativa que puede perjudicar su desempeño en el futuro, por otra parte, comprometerse y consensuar sí poseen un fin positivo por ambas partes, donde el comprometerse, implica aceptar los errores de cada participante y comprometerse a que se mejorará el desempeño la próxima vez, además de llegar a un punto intermedio en la discusión. Encontrar un consenso, es el paso siguiente del compromiso, ya que permita que ambas partes además de conseguir un punto medio, propongan nuevas soluciones.

En una buena gestión de proyectos, no solo es importante comunicarse efectivamente con el equipo de trabajo, también es de suma importancia realizarlo con los clientes, dos puntos fundamentales son: Primero, comunicar activamente el objetivo del proyecto y guiar al cliente durante el proceso, dando y solicitando la información para su correcta ejecución y segundo, manejando las expectativas del cliente con el tiempo que conlleva realizar el proyecto y sus avances.

Otros factores a considerar en la gestión de proyectos son las prioridades de ejecución de tareas, ajustarse a los presupuestos y delegar tareas. Una estrategia simple para organizar las prioridades es utilizar la matriz de Eisenhower, se conforma por 4 secciones, importante y urgente, importante y no urgente, no importante y urgente, por último, no importante y no urgente, de esta forma pueden establecerse prioridades en el día según su relevancia y urgencia, las tareas que requieren atención de cierto integrante o si pueden ser delegadas para aliviar la carga de trabajo de uno o varios miembros del equipo y así repartirla para tener un flujo de trabajo más equilibrado.

Ajustar el tiempo y esfuerzo de producción dependiendo de los presupuestos, ayuda a definir cuántas horas y recursos deben ser dedicados a un proyecto para que mantenga su rentabilidad para la agencia, de esta forma, permite distinguir qué tareas son más relevantes que otras en orden de mantener la productividad y el uso de recursos de forma eficiente para la empresa.

En conclusión, la gestión de proyectos es un aspecto esencial en cualquier empresa o lugar de trabajo, especialmente en una agencia creativa. Organizando tus proyectos efectivamente, tomando el liderazgo y optimizando la productividad en tu espacio de trabajo, puedes asegurar proyectos exitosos. Adicionalmente, mediante el uso de metodologías de producción como la Scrum y estrategias de comunicación efectiva garantizas que tu equipo trabaja junto y eficientemente, además de mejorar el estado de ánimo de la empresa y tu equipo de trabajo. La gestión de proyectos no solo se trata de completar tareas, sino también de cumplir objetivos y crear un impacto positivo en las empresas y en la vida.

Referencias Consultadas

- Balcão, Yolanda Ferreira. Organograma: representação gráfica da estrutura. Scielo, São Paulo, SP. Disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901965000400003. Acceso en: feb. (2019).
- Brunet, A. y New, S. (2003). *Kaizen in Japan: an Empirical Study*. International journal of Operations & Production Management. Vol. 23, Núm. 12, Pp. 1426-1446.
- De la Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Ministerio de Educación de España.
- Kenoby. Tipos de organograma. Kenoby . Disponible en: <http://www.kenoby.com/blog/tipos-de-organograma/>. Acceso en: mar. (2019).
- Rodríguez Bocanegra, J. M., Guerrero Bulla, H. J., Gómez Cárdenas, L. C., 1073516697, 1022343979, & 79581327. (2021). *Diagnóstico de la aplicación de la metodología Scrum en la compañía Redeban Multicolor* [Especialización en Gerencia de Proyectos]. <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/10288>
- Saenz, A., Arturo, R., Ostos, J. Bremser, k. y Lizarzaburu, E. (2019). *Estudio exploratorio en gestión de proyectos*. Memoria Investigaciones en Ingeniería, 17(1). pp 91-111. <https://doi.org/10.36561/ING.17.5>
- Túnez, M. y Costa-Sánchez, C. (2015). *Comunicación corporativa: Claves y escenarios*. Barcelona: UOC