
Bit 15

PID_00151479

Santiago Codolà Vilahur

Temps mínim de dedicació recomanat: **2 hores**



Universitat
Oberta
de Catalunya

Santiago Codolà Vilahur

La revisió d'aquest recurs d'aprenentatge UOC ha estat coordinada pel professor: Josep Cobarsí Morales (2019)

Tercera edició: febrer 2019
© Santiago Codolà Vilahur
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Disseny: Manel Andreu
Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL
Dipòsit legal: B-3.766-2019

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i de la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric, com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia, o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

1. Què és un projecte i quins són els seus participants

“Un projecte és un esforç fet per a proporcionar un producte o servei únic.”

Aquesta és la definició de projecte de l'edició de l'any 2000 del llibre *The guide to the project management body of knowledge* (PMBOK®), publicat pel Project Management Institute (PMI®).

Els projectes són diferents del treball de producció perquè tots els projectes tenen un inici i un final. El treball de producció generalment està en marxa per llargs períodes de temps i no té un començament i un final definits. A causa del fet que els projectes han de proporcionar un producte o servei que d'alguna manera són únics, han de tenir necessàriament un principi i un final. Podem, doncs, ampliar o concretar la definició.

“Un projecte és un esforç **temporal** fet per a proporcionar un producte o servei únic.”

Totes dues formes de treball, el treball de producció i els projectes, consumeixen recursos i produeixen productes i/o serveis. Totes dues formes costen també diners i requereixen una planificació per a arribar a bon port.

Els projectes poden ser de, literalment, qualsevol mida. Un projecte es pot plantejar per a fer alguna cosa a molt petita escala, com fer una obra ràpida de reparació d'una canonada, o bé un projecte pot ser enorme i involucrar milers de persones i milions d'euros. Els projectes poden tenir lloc en qualsevol organització i a tots els nivells d'una organització i poden involucrar algunes persones de l'organització o incloure tots els treballadors d'una empresa gran i multinacional. La quantitat de temps entre l'inici i el final del projecte (és a dir, la seva durada) pot ser també, gairebé, qualsevol: des de poques hores o dies fins a molts anys.

Aquesta ràpida visió del que és un projecte ens serveix per a abordar els objectius d'aquest mòdul. Una altra idea important que hem de remarcar en aquest moment és la següent: el concepte de participant o part interessada en el projecte.

Qui són els participants o parts interessades d'un projecte? Doncs, es pot dir que és qualsevol persona que tingui alguna cosa a guanyar o perdre com a resultat del projecte.

Aquesta seria la interpretació més àmplia del terme. Adoneu-vos que, amb aquesta interpretació, podria ser que algú que creiem que no és part interessada sí que ho és realment. Per exemple, ho són l'equip de treball, els proveïdors que contractem durant el projecte, el nostre client, els nostres caps i la direcció de la companyia i literalment qualsevol que hi tingui algun interès, que hi tingui alguna cosa a veure.

És molt important per al projecte el fet de reconèixer totes les parts interessades (*stakeholders*). Si no ho fem, no serà possible que atenguem les seves peticions, les seves necessitats, i això duria al fet que l'abast del projecte o fins i tot el seu èxit se'n ressentirien. Generalment, les parts interessades que no hem identificat com a tals faran acte de presència cap a la fi del projecte quan vegin que realment les seves necessitats no s'han incorporat. En aquell moment, doncs, aquestes necessitats poden esdevenir nous requisits que no s'havien pressupostat ni planificat. Veiem, doncs, que es tracta d'un greu perill que cal evitar de bon principi.

Stakeholder

El terme anglès *stakeholder* s'utilitza normalment en la literatura per a anomenar la part interessada o participants.

1.1. Grups de parts interessades o participants d'un projecte

Les parts interessades d'un projecte es poden reconèixer en qualsevol d'aquests grups:

- Aquells que estan directament relacionats amb el projecte, per exemple els proveïdors, els consumidors (o clients) i els gestors del procés o processos que han de tenir lloc durant el projecte.
- Aquells que tenen influència sobre condicions físiques, estructurals, tecnològiques, comercials/financeres/socioeconòmiques, o condicions legals i polítiques.
- Aquells que tenen una relació jeràrquica amb el projecte, com poden ser les autoritats o administracions locals, regionals o nacionals o internacionals.
- Aquells individus, grups o associacions que han concedit interessos, sovint no relacionats amb el projecte, però que el veuen com una oportunitat per a assolir els seus propis objectius.

1.2. Categories de parts interessades

Un cop identificades les diferents parts interessades, cadascuna d'elles es pot assignar a una categoria. En aquest subapartat descrivim les categories de parts interessades d'acord amb la seva capacitat relativa de tenir influència sobre el projecte. Entre les parts interessades podem trobar tres categories:

1) Aquells que són controlables: estan dins de l'àmbit del projecte i poden ser controlats o dirigits per a assolir els objectius del projecte.

2) Aquells que es poden influenciar: no estan directament sota el nostre control, però sí que podem prendre accions per influenciar-los a favor del nostre projecte.

3) Aquells que cal apreciar: no entren en les dues categories anteriors, però són parts interessades que cal que escoltem, que observem, perquè poden tenir impacte sobre el projecte en un sentit o en un altre.

Dins de cada categoria, cada part interessada es pot classificar, un altre cop segons el seu grau d'importància, d'acord amb la seva capacitat d'influenciar el projecte. Aleshores, cadascun dels membres de l'equip de projecte pot prioritzar els seus esforços per tal de mantenir les relacions necessàries amb la part interessada, i d'aquesta manera augmentar les opcions d'èxit del projecte.

Si el projecte és força gran, o preveiem que les relacions amb els interessats seran força intenses, podem formar un petit grup de persones dins del projecte que es dediqui únicament a les relacions amb les parts interessades. Aquesta és una bona pràctica en aquests casos, tot i la inversió de personal que suposa, per a assegurar-nos que aquest aspecte tan important (la relació amb les parts interessades) queda ben cobert.

A més d'aquestes categories, hi ha molts altres noms per als participants o parts interessades d'un projecte:

- interns o externs
- propietaris de l'empresa o inversors externs
- membres del projecte i fins i tot les seves famílies
- administracions públiques i mitjans de comunicació
- ciutadans individuals
- etc.

Fins i tot la societat en general pot estar interessada en els resultats del nostre projecte.

El nom del grup o classificació és simplement una ajuda per a identificar quines persones o organitzacions són parts interessades en les activitats d'un projecte en concret i, de fet, els diferents rols o responsabilitats de cada participant sovint poden coincidir, encara que sigui parcialment.

2. Per què les empreses adopten una organització basada en projectes?

Ja hem donat una definició d'allò que és un projecte, i també hem comentat quins tipus de participants té un projecte. Ara que hem establert aquesta base, cal que ens orientem ja a l'entorn de l'empresa, que és el nostre marc de referència i en el qual es duen a terme els projectes.

Vegeu també

La definició i els tipus de participants d'un projecte es tracten en l'apartat 1 d'aquest mòdul.

Per què les organitzacions fan projectes? Aquesta sembla una pregunta senzilla. Podríeu dir "La meva empresa fa projectes perquè el seu negoci és fer projectes" i seria una resposta fins a cert punt correcta.

En l'apartat anterior hem donat la definició de *projecte* següent: "un esforç temporal fet per a proporcionar un producte o servei únic". Això és una bona definició de què és el negoci per a moltes organitzacions que treballen, per exemple, en tecnologies de la informació. Aquesta manera d'organitzar el negoci d'una empresa permet gestionar els recursos de manera raonable i, encara més important, mantenir l'atenció en el client del producte o servei, cosa que al cap i a la fi incrementa la capacitat de l'empresa per a assolir fites amb èxit. Com veieu, doncs, estem parlant d'**estratègia de l'empresa**.

En aquest apartat tractarem els motius estratègics pels quals les empreses actuals prenen una organització basada en projectes. I ens referirem tant a projectes interns com a externs, que de fet delimitarem o definirem més endavant en aquest apartat. Un cop siguem conscients d'aquests motius, podrem descriure els avantatges concrets associats a la gestió per projectes.

2.1. Motius estratègics de la gestió per projectes

Darrerament moltes organitzacions estan utilitzant o tendeixen a utilitzar una estratègia de negoci basada en projectes. Fins i tot aquelles companyies que es dediquen a producció recurrent es troben amb la necessitat d'orientar-se cap a projectes de tant en tant.

Producció recurrent

Per *producció recurrent* entenem una fabricació massiva d'un producte, amb una cadena de muntatge clàssica orientada a produir, a construir, grans remeses del mateix producte durant un llarg període de temps.

Això succeeix principalment en èpoques de canvis o transicions en la companyia, com poden ser aquells períodes en què es volen implantar novetats, com per exemple, introduir una nova línia de producció o implementar un nou programa de formació del personal. En aquests casos han d'afrontar problemes o maneres de fer que es basen en la gestió de projectes.

Podríem dir que les companyies necessiten els projectes per a ser capaces de desenvolupar-se, per a ser flexibles en respondre a les necessitats del mercat, per a dur a terme canvis estructurals d'organització, per a augmentar en dimensions, per a conquerir nous mercats, etc.

Per aquests motius moltes organitzacions estan canviant la seva estratègia de negoci cap a la gestió per projectes.

Sectors en els quals s'imposa la gestió per projectes

La metodologia **gestió per projectes** ha estat utilitzada en enginyeria, construcció, sector aeroespacial i defensa des de fa anys, i actualment també es poden trobar organitzacions que entren en aquesta filosofia en sectors tan diversos com:

- farmacèutic, mèdic
- telecomunicacions
- desenvolupament de programari
- desenvolupament de sistemes
- energia
- producció
- organitzacions de serveis
- etc.

Els principals avantatges d'aquesta orientació del negoci són, entre d'altres, el fet que potencia aspectes com els següents:

- la flexibilitat en l'organització,
- la responsabilitat de gestió descentralitzada,
- la visió general dels problemes, o
- la implantació de processos orientats a la resolució de problemes, orientats a assolir objectius.

A continuació farem una breu descripció d'una classificació ben bàsica que es pot fer de tipus de projectes: interns o externs a l'empresa.

2.2. Projectes interns i externs

En una empresa es poden trobar dos tipus de projecte: interns i externs.

Un **projecte intern** és aquell en què l'activitat que s'ha de dur a terme té com a parts interessades persones o departaments dins de la mateixa empresa.

Un exemple de projecte intern és la implantació d'un sistema de formació del personal.

Exemples de projectes interns

Alguns exemples de projectes interns poden ser els següents:

- Estudis de recerca de nous productes amb prestacions millorades, com són per exemple activitats dutes a terme pels departaments de recerca i desenvolupament (R+D) d'algunes empreses tecnològiques.
- Ampliació de l'espai físic d'una planta de fabricació.
- Instal·lació de nova maquinària per noves línies de producció o renovació de línies obsoletes.
- Cursos de formació interna impartits pel propi personal amb més experiència.

La llista podria ser molt llarga, i dependria també del sector concret de negoci.

Normalment en un projecte intern no s'espera obtenir un benefici econòmic directe, sinó que s'esperen ampliar les capacitats o habilitats de la companyia i/o del seu personal.

Com a projectes externs, podem trobar tots aquells que originen entitats externes a l'empresa, habitualment clients que demanen o s'interessen per les activitats i capacitats de la companyia.

Un **projecte extern** és l'exemple clàssic en el qual hi ha un client ben diferenciat que compra el producte o servei.

En aquest cas, normalment el cost econòmic també està cobert pel client i, en general, cal dur a terme una estimació de costos i esforç prèvia per tal de negociar adequadament les condicions econòmiques, tècniques i temporals del projecte amb el client. En els projectes interns també cal fer aquest exercici, però amb una diferència fonamental, i és que cal tenir en compte quines són les fonts de finançament del projecte.

2.3. Avantatges associats a la gestió per projectes

És important remarcar que la **gestió per projectes**, tant en activitats internes com externes, té una conseqüència (potser indirecta) important: la gestió, que s'havia considerat antigament com una sèrie de metodologies basades en eines matemàtiques i/o de control (control de pressupostos, de calendari, etc.), ara guanya també en les seves característiques més "humanes". La gestió de projectes té en compte que bona part dels participants o parts interessades en el projecte són directament els individus.

L'ús de la gestió de projectes, tant per a projectes externs com interns, ha motivat el desenvolupament de noves estratègies i eines de caràcter més qualitatiu (en lloc de quantitatiu com és el control de costos).

Per exemple, és difícil desenvolupar prediccions de benefici per a un projecte intern que consisteix en un curs de formació dins la companyia o, encara més difícil, predir els beneficis econòmics de dur a terme un programa de reestructuració del personal (que té un cost inicial important). Podríem utilitzar números per a quantificar-ho, però s'haurien de basar en hipòtesis potser febles o difícils de verificar. En lloc d'això, la gestió de projectes comença ja utilitzant moltes orientacions qualitatives, com ara criteris de valoració de l'èxit del projecte. Això es veurà més endavant en aquesta assignatura, on s'entrarà de ple en l'estudi de la gestió de projectes.

La gestió de projectes està sortint a poc a poc de l'àmbit d'una disciplina estrictament tècnica, que només s'ocupa de variables com el cost, el temps i la qualitat del resultat (tres aspectes molt importants, com veurem), per a passar a ocupar-se d'un ventall d'aspectes més amplis i també essencials.

3. Estructures organitzatives

En l'apartat anterior hem raonat motius pels quals les empreses s'organitzen al voltant de projectes. Aquest fet té els avantatges que ja hem vist. En aquest apartat obrim una mica més la nostra anàlisi per tal de convertir-la en una anàlisi més comparativa. Així, concretarem quin organigrama pot adoptar una organització basada en projectes i que vulgui ser alhora eficaç i àgil.

El fet que la gestió per projectes proporciona un seguit d'avantatges importants no vol dir que una organització estructurada al voltant d'un sol o de pocs projectes sigui la millor opció.

Cal veure, doncs, com s'ha d'implementar una gestió per projectes **prou flexible** per a absorbir possibles canvis. L'**agilitat** i el **temps de reacció** són termes essencials en les empreses actuals.

Tingueu en compte que els recursos humans d'una empresa són preferiblement permanents, mentre que els projectes no ho són.

Els equips de projecte es formen només per a la durada del projecte. Això significa que hem de ser capaços de reunir els recursos correctes al voltant del projecte, per a una durada de temps prevista, i després cal que els utilitzem en altres projectes amb una transició el més ràpida i eficaç possible.

En aquest punt us pot sorgir la pregunta següent: "però aleshores, d'on vénen els recursos del projecte?". Per a intentar resoldre aquesta pregunta, primer farem una ullada als tres tipus d'organitzacions que s'han desenvolupat al llarg de la història: organitzacions funcionals, organitzacions basades en un projecte (o pocs projectes) i organitzacions matricials. Després, en els subapartats següents, veureu amb detall cadascuna d'aquestes tres possibilitats organitzatives que les empreses han utilitzat o estan utilitzant.

Habitualment es considera que hi ha **tres maneres d'organitzar el desenvolupament d'una feina**. Gairebé totes les empreses o organitzacions es podrien enquadrar en un d'aquests tres tipus, o bé són una combinació de dos d'ells, o bé una combinació de tots tres.

Vegeu també

Els avantatges de la gestió de projectes es tracten en l'apartat 1.

Recordeu

Recordeu que la definició de *projecte* inclou l'expressió "[...] un esforç temporal [...]".

Els tres tipus d'organitzacions són:

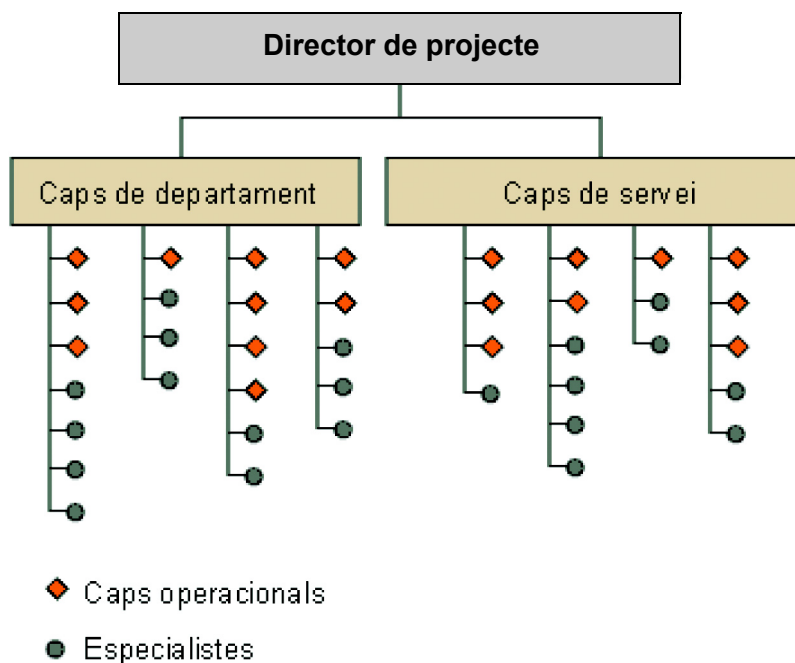
- Organització basada en un (o pocs) projecte(s)
- Organització funcional
- Organització matricial

L'organització basada en un projecte i l'organització funcional han estat utilitzades durant centenars, potser milers, d'anys, mentre que l'organització matricial és un desenvolupament relativament recent. En els següents subapartats tractarem amb detall cada tipus d'organització.

3.1. Organització basada en un (o pocs) projecte(s)

En l'organització centrada en un (o pocs) projecte(s), mostrada en la figura 1, el cap del projecte té la màxima autoritat. En la figura veiem que d'ell depenen els caps de departament (o divisió) i els caps de servei, els quals tenen al seu càrrec els especialistes i els caps operacionals.

Figura 1. Organització per a un projecte



El cap de projecte és qui pren les decisions del projecte i no està sotmès a cap nivell de revisió, excepte potser el de direcció general o consell d'administració, que només estaran interessats en figures d'alt nivell com el pressupost general del projecte, l'estat d'allò que hem de lliurar o el calendari a grans trets.

Aquests projectes normalment són molt grans i es duen a terme en llocs llunyans respecte a la localitat de l'empresa.

L'organització d'aquest tipus probablement es va desenvolupar per necessitat. En un projecte gran, i remot, la dificultat en les comunicacions fa necessari el fet de tenir una sola persona amb l'autoritat de prendre decisions. Aquesta persona és el cap de projecte.

Exemples de projectes

La construcció de preses o de plantes nuclears en països del Tercer Món serien exemples de projectes en què normalment s'aplicaria una organització basada en un (o pocs) projecte(s).

Quan s'utilitza aquesta organització per a pocs projectes, s'observen habitualment algunes característiques: l'organització, tot i ser gran, té un únic punt d'atenció que tothom coneix. En l'exemple de la planta nuclear, tothom entén que l'objectiu del projecte és generar un cert nombre de megawatts d'electricitat en una data concreta. L'equip de treball no es distreu fàcilment d'aquest objectiu, és a dir, no és interferit per altres projectes de l'empresa. Com que l'objectiu és clar i el cap de projecte és proper, generalment accessible i pot prendre decisions, l'equip de projecte té en general una bona motivació.

La comunicació en projectes remots

Fins i tot avui en dia, amb la facilitat evident en les comunicacions, pot ser complicat comunicar-se per a conèixer què està passant a la selva on es desenvolupa el projecte de construcció d'una central nuclear, per exemple.

Val a dir, però, que aquestes organitzacions són ineficients. Atesa la llunyania de l'equip de projecte, quan calen nous recursos humans s'han d'obtenir exclusivament per a l'ús d'un projecte. No es poden compartir entre projectes, ja que el temps de desplaçament físic entre projectes és massa gran.

I finalment, el problema principal amb aquest tipus d'organització és què es fa amb l'equip de projecte quan el projecte s'acaba. Llevat que just en aquell instant comenci un projecte molt similar, probablement part de l'equip no es podrà incorporar en el moment precís a altres projectes.

Per tant, tot i que podria semblar que aquesta organització és bona en molts sentits, en realitat no ho és del tot. Es pot dir que és bona per a dur a terme un sol projecte, però no és la millor en una empresa orientada a diversos projectes, en la qual els projectes formin la major part de les activitats de negoci a llarg termini.

3.2. Organització funcional

L'organització funcional, il·lustrada en la figura 2, s'ha estat utilitzant des de fa molt de temps, fins i tot abans de la revolució industrial, i era el tipus preferit per companyies comercials al principi i mitjan segle xx. Com veieu en la figura, el director de la companyia té la màxima autoritat i d'ell depenen els caps de departament (o divisió) i els caps de servei, els quals tenen al seu càrrec els especialistes i els caps operacionals.

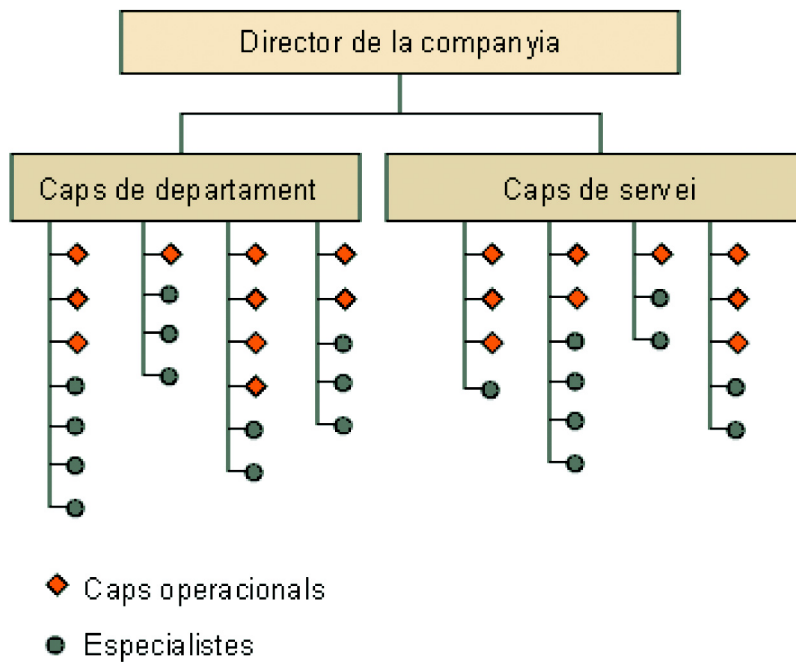
Vegeu també

Veureu que en altres tipus d'organitzacions, el cap de projecte té potser menys autoritat (o poder de decisió) ja que queda repartida amb caps funcionals.

Ineficiència temporal

En el cas de projectes llunyans, si, per exemple, cal un tècnic de muntatge que treballi un 20% setmanal en el projecte, l'altre 80% del temps es desaprofita.

Figura 2. Organització funcional



L'organització funcional s'estructura entorn de les competències, habilitats o coneixements dels seus membres. Es creen departaments dintre de l'empresa, i en cadascun d'aquests departaments s'agrupen persones amb habilitats similars o amb coneixements en el mateix camp.

Aquest tipus d'organitzacions és molt eficient en l'ús dels recursos humans. Els membres d'un departament comparteixen habilitats o coneixements, i el seu cap és probablement una persona també amb aquests coneixements. Per tant, aquest cap sabrà gestionar molt bé temes com les tasques concretes de treball entre els membres del departament, o potser també quina formació tècnica requereixen. L'assignació de feina es farà tenint en compte qui és el millor membre del departament per a cada tasca d'acord amb els seus coneixements específics i, per tant, la càrrega de treball es podrà distribuir eficientment.

L'organització funcional és també molt estable. Donat un cert treball que ha fet bé abans, el repetirà de manera eficient, rigorosa i previsible. De fet, però, aquesta estabilitat és el seu problema: no funciona bé amb novetats, no és prou flexible als canvis. L'estabilitat esdevé rigidesa.

Mentre l'organització continua fent el treball que sap fer sense gaires diferències, funciona amb una eficiència alta. Quan la companyia intenta innovar o crear productes nous i diferents per a nous clients, aleshores es creen problemes, ja que l'estructura no està dissenyada per a absorbir aquests canvis. Què cal fer, obrir nous departaments amb noves capacitats? Ja que no hi ha cap funció prevista per a canvis, qui se n'ocuparà?, el director general? Aquests són els principals problemes pràctics de l'organització funcional.

Exemple d'organització funcional

En una empresa d'enginyeria es pot crear un departament d'enginyeria mecànica, un altre d'enginyeria elèctrica, un altre d'enginyeria de programari, etc.; cadascun d'ells amb un cap funcional.

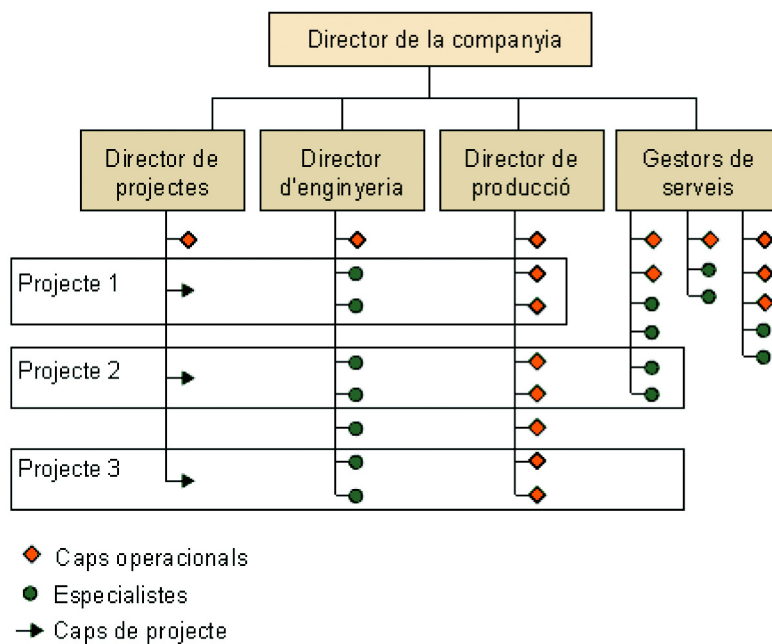
Però encara n'hi ha un altre: aquesta organització està molt poc orientada al client. De fet, l'organització és eficient en un cert tipus de feines, però no té en compte si els clients estan demanant sempre aquesta feina o si els seus desitjos, necessitats, estan canviant.

La necessitat creixent en les organitzacions d'implementar projectes amb èxit, i a més mantenir-se àgil enfront d'un mercat canviant, va ser una de les principals raons per les quals moltes empreses amb organització funcional van introduir flexibilitat en la seva estructura. Moltes vegades això es va dur a terme mitjançant la introducció d'etapes intermèdies, que van dur a plantejar finalment una nova forma d'organització: l'organització matricial.

3.3. Organització matricial

L'organització matricial, il·lustrada en la figura 3, és una barreja entre l'organització basada en un o pocs projectes i l'organització funcional. En la figura veieu que del director general depenen el director de projectes, el director d'enginyeria, el director de producció i els gestors de serveis. Això és equivalent al que succeïa en l'organització funcional. Però en aquest cas hi afegim una segona dimensió (d'aquí ve la denominació de *matriu*), en què trobem els projectes, cadascun d'ells dirigit per un cap de projecte.

Figura 3. Organització matricial



La idea és que permeti a la gestió de projectes funcionar de la millor manera possible. Amb aquesta organització s'intenta tenir el millor de les dues anteriors, sense els aspectes negatius de cadascuna.

En una organització matricial s'intenta tenir una organització amb un cap de projecte amb autoritat i accessible fàcilment, i alhora una organització amb molta flexibilitat i orientada al client.

L'organització matricial hauria de poder agrupar les habilitats correctes en un cert període temporal (el de la durada del projecte). Els recursos humans són compartits entre projectes.

En aquesta organització tenim un grup de caps de projecte i també un grup de caps funcionals. Els caps de projecte gestionen la majoria de la feina de l'organització, que es fa en forma de projectes. Mentrestant, els caps funcionals són els caps de la gent que treballa en els projectes.

Quan un projecte nou comença, el cap de projecte presenta els plans del projecte als caps funcionals i conjuntament decideixen quines persones són les més apropiades per a la feina que cal fer. Aquestes persones són assignades a l'equip de projecte en el moment precís. Cada cap funcional, doncs, ha d'atendre les peticions de recursos dels diferents caps de projecte.

Els recursos són assignats als projectes només temporalment, però cada recurs en concret sempre depèn estructuralment del seu cap funcional. El cap funcional té la responsabilitat de proporcionar una formació adequada als membres de la seva àrea, i també gestiona temes salarials i altres funcions administratives.

Aquesta organització és, doncs, la més completa a l'hora d'afrontar múltiples projectes amb un escenari de canvis constants. Amb aquesta estructura es poden assolir els avantatges de la gestió per projectes.

A continuació tractem breument la relació entre aquesta organització matricial i les diferents àrees d'un negoci.

Vegeu també

Els avantatges de la gestió per projectes es descriuen en l'apartat 2 d'aquest mòdul.

3.3.1. L'organització matricial i les àrees de negoci

Es pot dir que aquesta dualitat en l'organització matricial encaixa molt bé en la manera actual de fer negocis. Si pensem en un negoci típic, podem dir que conté bàsicament dues grans àrees (vegeu la taula):

- La primera és la part d'operacions, que realitza les activitats del dia a dia, com poden ser producció, aprovisionament o facturació. Són àrees sense canvis importants i seguirien un cicle de més llarg termini (o més lent).
- La segona àrea és la part de projectes, que se centra en la visió futura de l'empresa i inclou recerca i desenvolupament, programes de màrqueting i

milliores en els processos de negoci. Tots aquests són exemples de projectes interns que duen a terme les organitzacions actuals.

Àrees de negoci dividides en elements de projecte i operacionals

Operacions	Projectes
<ul style="list-style-type: none"> • Producció • Aprovisionament • Distribució • Facturació • Suport tècnic 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupament tecnològic • Desenvolupament de producte • Desenvolupament de processos • Llançament de productes/serveis • Enginyeria de processos de negoci • Desenvolupament de noves capacitats

En termes molt generals, els productes, serveis i processos es creen en la part de projectes del negoci. És important facilitar una transferència eficient des d'una banda cap a l'altra o, idealment, no tenir transferències ja que les dues parts estan molt ben integrades.

Tot això ens duu al concepte d'**organització matricial ben balancejada**.

3.3.2. Balanceig en l'organització matricial

Un desavantatge que no hem comentat és que les organitzacions matricials són difícils de gestionar. Una de les dificultats és el balanceig entre el nivell d'autoritat dels caps funcionals i dels caps de projecte:

- 1) Si el cap funcional és qui té més pes, l'organització es mantindria, essencialment, com una organització funcional i no esdevindria mai una veritable organització matricial.
- 2) Si, per contra, el cap de projecte té massa autoritat, s'utilitzaran massa persones de l'organització funcional en la vessant de projectes.

Vegeu també

Recordeu els desavantatges de l'organització funcional tractats en el subapartat 3.2 d'aquest mòdul.

En el primer cas, els caps de projecte haurien de demanar als caps funcionals que es facin les tasques i tota la feina es faria dins l'organització funcional sota la direcció del cap funcional. L'equip de projecte rebria la petició de tasques per realitzar del seu cap funcional, qui també controlaria el temps de finalització de les tasques i la seva qualitat, alhora que podria valorar la feina de cada treballador. En aquest cas, el cap de projecte esdevé una figura amb poc pes i simplement seria un observador extern d'allò que està passant.

En el segon cas, aquell en què el cap de projecte esdevé més important que el cap funcional, els caps de projecte prendrien el control de la feina de tota l'organització, de manera que totes les tasques es farien sota l'àmbit d'algun projecte. Qualsevol tasca de qualsevol persona de l'organització, tot i ser potser una tasca recurrent i comuna, es faria projecte per projecte.

Equilibrar l'organització és realment menys difícil del que podria semblar. Potser la manera més efectiva és veure la durada de les tasques realitzades per cada treballador, a més de si aquestes tasques són comunes entre els projectes o no.

Exemple de com s'equilibra una organització

Si, per exemple, un treballador té assignada una tasca de projecte per a les sis setmanes següents, podem moure aquesta persona perquè treballi juntament amb l'equip de projecte, on s'estarà durant aquestes sis setmanes.

En canvi, aquelles tasques amb durades de poques hores probablement són tasques recurrents, comunes a molts o tots els projectes i, per tant, poden ser controlades molt millor per un cap funcional.

En resum, per tal que l'organització matricial funcioni de la millor manera, aportant els avantatges que s'han comentat anteriorment, cal que es gestioni d'una manera adequada i eficaç, prenent cura del balanceig entre àrees funcionals i de projecte.

