

ESTRUCTURA, ARREGLOS Y TIPOS DE ORGANIZACIONES EN PROYECTOS

Tabla de contenido

Objetivo	3
Introducción	4
Conceptos básicos: organización y empresa	5
Tipos de organizaciones	6
Elementos del entorno de proyectos	12
Cierre	15
Referencias	16

Objetivo

Reconocer la importancia de las estructuras y tipos de organizaciones para la adecuada gestión del proyecto.

Introducción

Uno de los temas más fascinantes de la dirección de proyectos es el estudio de las organizaciones. Con el desarrollo de este tema tendrás la oportunidad de descubrir distintos tipos de organizaciones, recordando que estas están compuestas por personas y que, sin importar su naturaleza o estructura, son complejas, ambiguas, sorprendentes y engañosas.

Diseñar una organización es seleccionar un tipo de estructura y sistema de comunicación formal, división de tareas, coordinación, control, autoridad y responsabilidad, necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales. Un buen diseño organizacional facilita el flujo de información y de toma de decisiones, clarifica autoridades y responsabilidades, y crea los niveles deseados de coordinación entre departamentos.

Conceptos básicos: organización y empresa

Concepto de organización:

Según Chiavenato (2007), una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la misma. Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse y están dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común.

Concepto de empresa:

Del it. *Impresa*.

- f. Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo.
- f. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.
- f. Lugar en que se realizan estas actividades.
- f. Intento o designio de hacer algo.
- f. Símbolo o figura que alude a lo que se intenta conseguir o denota alguna prenda de la que se hace alarde, acompañada frecuentemente de una palabra o mote. (DRAE, s.f., s.p.).

Sin embargo, debemos destacar que las organizaciones pueden ser públicas:

- 1. f. La creada y sostenida por un poder público.

► Tipos de organizaciones

La determinación del tipo adecuado de estructura organizacional es un resultado del estudio de compromisos entre dos variables clave. Las variables son los tipos de estructura organizacional disponibles para su uso y cómo optimizarlas para una organización dada. No existe una estructura única aplicable a cualquier organización dada; la estructura final es única, debido a las numerosas variables a ser consideradas (PMI, 2017). Si las personas están alineadas con el proyecto y la organización está adecuadamente diseñada, el desempeño del equipo tenderá a ser extraordinario. Los tipos de organización, son:

Gubernamentales	Nación Estados Municipios Institutos Autónomos
Sin fines de lucro	Fundaciones Cooperativas Sindicatos Asociaciones vecinales Asociaciones gremiales
Mercantiles	Firma personal Sociedad Mercantil

Fuente: elaboración propia (2019)

A su vez, estas organizaciones tienen diferentes tipos de estructuras y, por lo tanto, problemas, ventajas y desventajas. Existen las organizaciones funcionales, las cuales presentan dificultades en la comunicación con largas e ineficientes rutas en la organización. También están las organizaciones que se dirigen puramente por proyectos. Estas también tienen problemas de productividad. Desde el punto de vista de gestión del talento humano, estas empresas suelen disponer de recursos en diferentes proyectos. Las organizaciones de tipo matricial, aun cuando no son el sueño de un gerente de proyectos, muestran una mejor eficiencia en la disposición

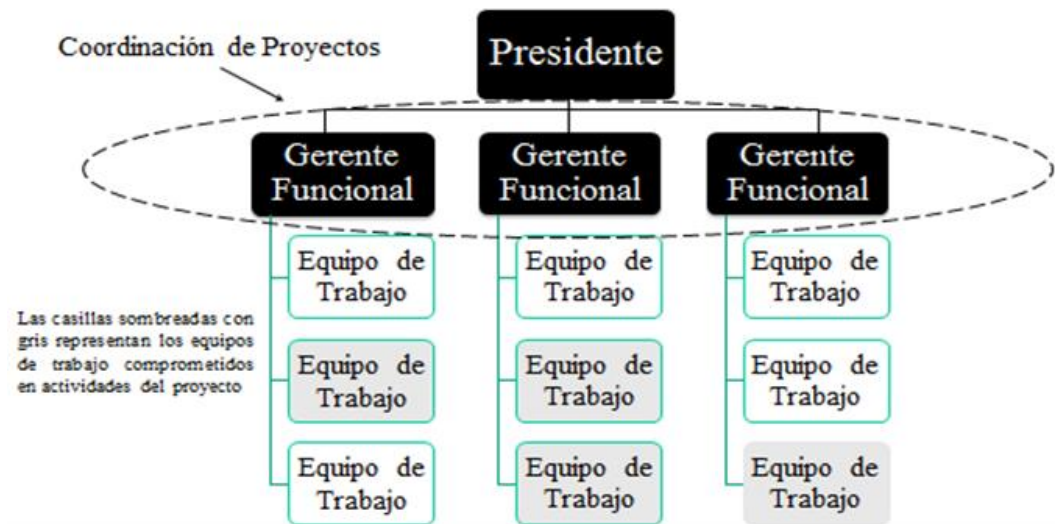
del personal. Por lo tanto, una matriz fuerte puede llegar a ser lo deseado para una empresa que realiza o se gerencia por proyectos, tanto desde el punto de vista del proyecto como de la mejor productividad obtenida.

Estructura de la Organización Características del Proyecto	Funcional (O1)	Matriz			Proyectizada (O5)
		Débil (O2)	Equilibrada (O3)	Fuerte (O4)	
Autoridad del Gerente de Proyectos	Poca o ninguna	Limitada	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a Casi Total
Disponibilidad de Recursos	Poca o ninguna	Limitada	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a Casi Total
¿Quién controla el presupuesto del proyecto?	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Gerente del Proyecto	Gerente del Proyecto
Rol de Gerente de Proyecto	Parcial	Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo	Tiempo Completo
Dedicación del Equipo Administrativo a la Gerencia del Proyecto	Parcial	Parcial	Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo

Fuente: Características generales de los tipos de estructuras. Elaboración propia (2019)

Estructuras funcionales:

Es la forma más tradicional y común de organización, y está compuesta por diferentes áreas funcionales (por ejemplo, finanzas, mercadeo y manufactura). El principio detrás de esta "doctrina de especialización" es que es más fácil dirigir especialistas si estos están agrupados y son supervisados por un individuo que posee conocimientos y experiencias similares. El arreglo funcional centraliza recursos similares, provee soporte mutuo mediante proximidad física y define claramente las carreras profesionales de los participantes.

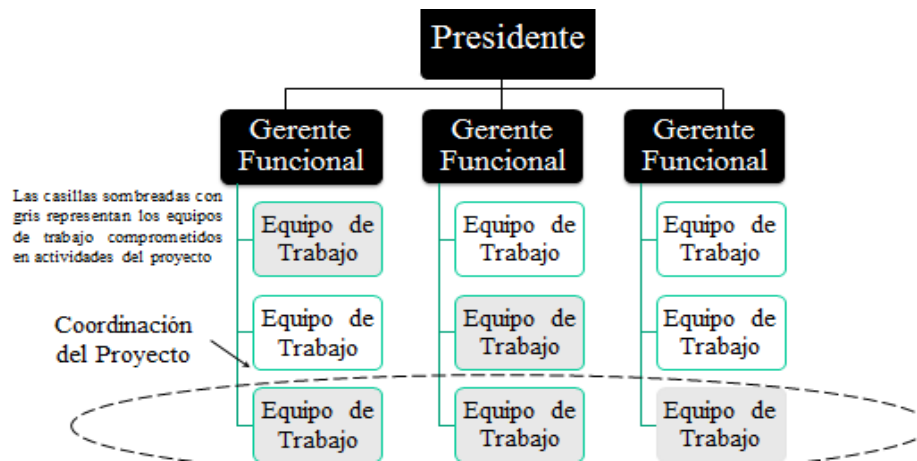


Fuente: Organización funcional de proyectos. Elaboración propia (2019)

Organizaciones matriciales:

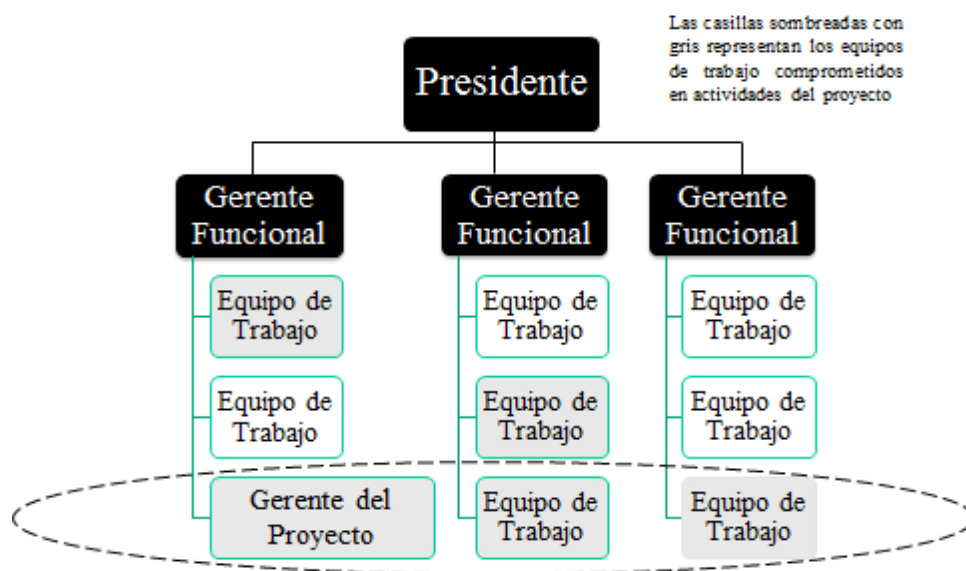
Esta forma de organización es un intento por maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades de las organizaciones funcionales y por proyectos, donde las personas reportan a dos jefes o supervisores, y de mejorar sustancialmente el proceso de comunicaciones organizacionales. La organización matricial mantiene las líneas funcionales verticales de autoridad, mientras establece una estructura horizontal, relativamente permanente, que asume un continuo flujo de proyectos y que está diseñada para interactuar con todas las unidades funcionales apoyando los proyectos. Existen tres tipos de organizaciones matriciales tres tipos:

1. Organización matricial fuerte: donde el balance de poder reside en el gerente de proyectos.
2. Organización matricial débil: donde el balance de poder reside en el gerente funcional.
3. Organización matricial balanceada: donde el poder está equilibrado entre los gerentes funcionales y el gerente de proyectos (Alsina et al, (2003).

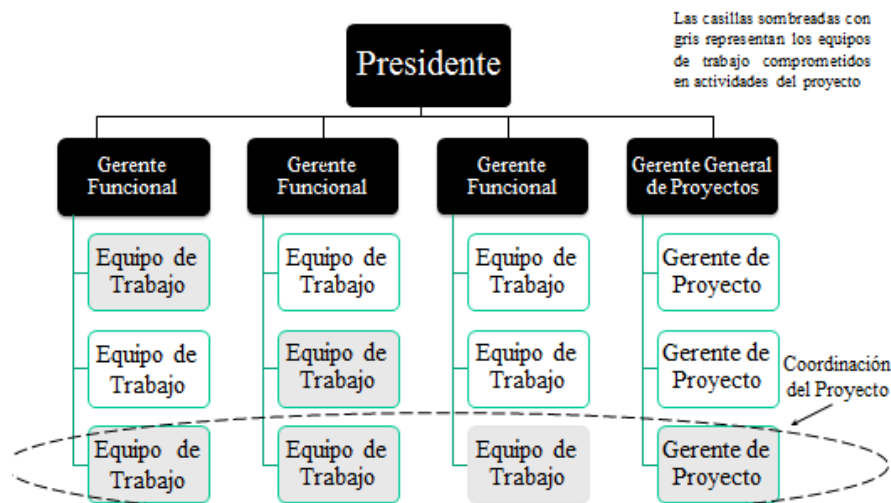


Fuente: Organización matricial débil. Elaboración propia (2019)

Los términos “fuerte” y “débil” no deben ser interpretados con buenas o malas connotaciones. Ellos se refieren a la importancia relativa y al poder de la función integradora en la matriz. En esencia, la cuestión yace en el balance de poder entre los gerentes funcionales y los gerentes de proyectos (Alsina et al., 2003).



Fuente: Organización matricial equilibrada. Elaboración propia (2019)

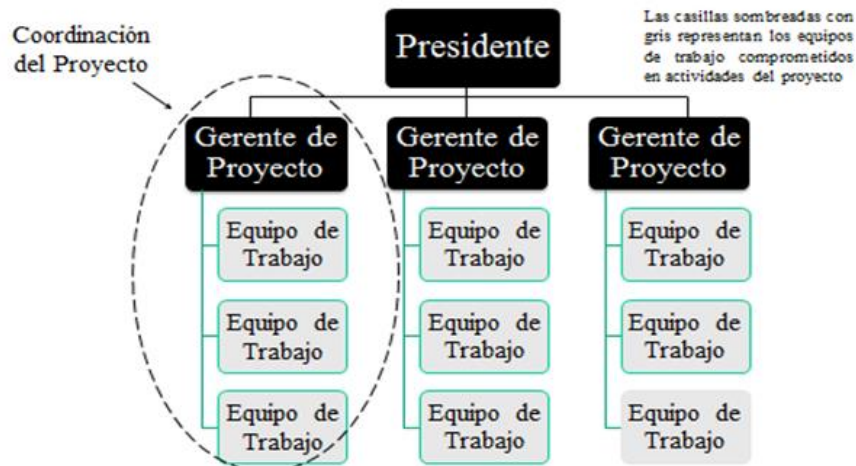


Fuente: Organización matricial fuerte. Elaboración propia (2019)

Una organización matricial fuerte tiene el balance del poder desplazado hacia la dirección de la gerencia por proyectos, mientras que la distribución de poder en una organización matricial débil favorece la gerencia funcional. Mientras mayor sea el escalón jerárquico al cual reporta al gerente del proyecto, más separados físicamente de sus gerencias funcionales están los miembros del equipo y, mientras más miembros a tiempo completo existen en el proyecto, más fuerte es su estructura matricial.

Organización proyectizada:

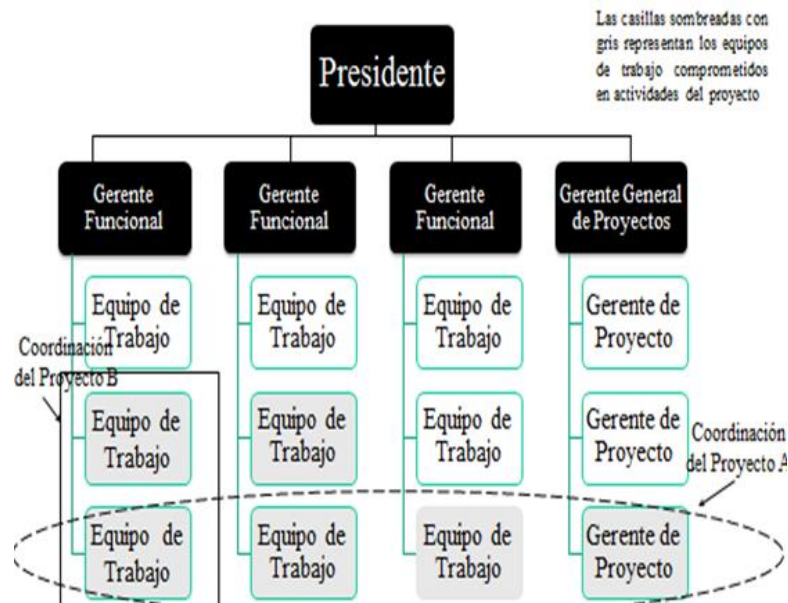
En este tipo de estructuras toda la organización funciona por proyectos. Los gerentes de los mismos tienen su total control y el personal asignado les reporta a estos gerentes de proyectos.



Fuente: Organización projectizada. Elaboración propia (2019)

En la práctica pocas organizaciones grandes, involucradas en múltiples proyectos, utilizan una sola forma específica de organización. Más bien utilizan una variedad de formas organizacionales, seleccionando la más apropiada para cada proyecto en particular. Así es posible, incluso probable, que todas las formas de organizaciones de proyectos sean utilizadas en grados variables para diferentes proyectos y en uno mismo a distintos niveles.

Organigramas de grandes compañías con numerosos proyectos pueden volverse realmente complejos. La organización estructurada por proyectos realmente puede trabajar matricialmente a nivel del proyecto mismo. El tamaño e importancia de un proyecto en particular determina el tipo de organización seleccionada, así como la autoridad y responsabilidad delegada al gerente del proyecto específico. Es la mezcla de varias estructuras organizacionales lo que hace que la aplicación práctica de la gerencia de proyectos sea tan compleja de llevar en la mayoría de las grandes empresas.



Fuente: Organización matricial compuesta. Elaboración propia (2019)

► Elementos del entorno de proyectos

Los directores, tanto de grandes corporaciones como de compañías modestas, advierten que en todas aquellas actividades no repetitivas la gerencia por proyectos trae consigo un sustancial aumento de productividad y en general de valor, que impulsa a sus organizaciones.

Entorno de la gerencia de proyectos:

A medida que avanzamos en el siglo XXI, los gerentes de proyectos encaran los retos de interactuar en un entorno de proyectos caracterizado por altos niveles de incertidumbre, equipos de trabajo multiculturales y una competencia global por recursos humanos calificados. Las asociaciones estratégicas internacionales presentan mayores retos para los gerentes de proyectos, debido a que los elementos del entorno organizacional son muy diversos. Para el líder de proyecto es

fundamental conocer los diferentes elementos que conforman su entorno. Algunos elementos importantes del entorno organizacional de proyectos, son:

- **Cultura organizacional:** la forma de creer, pensar y hacer las cosas en las empresas se conoce como cultura organizacional. Consiste en un marco de referencia compartido con valores, normas, creencias y expectativas aceptados por los equipos de trabajo que indican cuál es el modo de pensar y actuar frente a situaciones concretas.
- **Proyectos y su ciclo de vida:** los proyectos son conjuntos de actividades separadas y definidas con el objetivo de crear productos o servicios únicos.

Un proyecto debe ser realizado por personas, tiene recursos limitados, un inicio y fin definidos y debe ser planificado, ejecutado y controlado. Ejemplos de proyectos son el desarrollo de un nuevo servicio, el diseño de un nuevo sistema de transporte, el diseño y la construcción de una instalación petrolera, la introducción de un nuevo producto farmacéutico, la elaboración de un *software* interactivo y el diseño de una campaña para un cargo político, entre otros.

El ciclo de vida de un proyecto está caracterizado por cinco fases principales: inicio, planificación, ejecución, control y cierre. Cada fase se marca con su finalización y la entrega de uno o más productos, y tiene sus características propias desde el punto de vista de recursos humanos.

- **Gerencia de proyectos:** esta especialidad involucra la aplicación de los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, de forma que satisfagan las expectativas y necesidades de sus beneficiarios. La Guía del PMBOK® describe las diez áreas del conocimiento necesarias para realizar todo proyecto, que son las gestiones de: integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.

- **Actores o interesados del proyecto:** todos los individuos y organizaciones que están relacionados y que pueden tener un impacto positivo o negativo para el proyecto, constituyen el grupo de actores o interesados (*stakeholders*).

La gerencia del proyecto debe identificar tempranamente a los *stakeholders*, sus necesidades y expectativas, para poder influir sobre ellos y asegurar el éxito del proyecto. Los clientes que usarán el producto o servicio del proyecto se encuentran entre los principales actores con los que la gerencia debe intercambiar información actualizada sobre cambios de alcance, desempeño y otros. Uno de los actores de gran relevancia en los proyectos es el *sponsor* o patrocinador, quien es la persona que apoya al gerente del proyecto en relaciones con los niveles superiores del cliente y de la organización propia, en la confrontación y resolución de conflictos para la asignación de recursos.

- **Oficina de proyectos:** la oficina de proyectos integra al equipo de trabajo del proyecto y tiene gran responsabilidad en el éxito del mismo. Consiste en un espacio donde está ubicado todo el equipo principal del proyecto, se manejan crisis, se negocia y se propicia la creación de ideas.

Cierre

Las personas y las organizaciones se encuentran en una interacción continua y compleja. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las que dependen para vivir y las organizaciones están constituidas por personas sin las que no podrían existir. Sin las personas y sin las organizaciones no habría proyectos.

Una organización existe solamente cuando se unen dos o más personas que pretenden cooperar entre sí para lograr objetivos comunes, que las iniciativas individuales en forma independiente no podrían lograr. Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, empresas prestadoras de servicios, empresas financieras, bancos, universidades, escuelas, ejércitos, instituciones gubernamentales, hospitales, iglesias, etcétera.

Las organizaciones se pueden estudiar de acuerdo con el modelo de sistema abierto: importan, transforman y exportan energía mediante ciclos recurrentes de actividades. Las organizaciones también pueden ser analizadas de acuerdo con el modelo sociotécnico: están compuestas por un sistema técnico y un sistema social que se entrelazan íntimamente y que son administrados por un sistema gerencial.

Al establecer sus objetivos, las empresas definen su racionalidad, con lo que desarrollan estrategias para lograr sus objetivos. Como sistemas abiertos, las organizaciones tienen un intercambio íntimo con el ambiente y esta interdependencia de la organización con su ambiente lleva al concepto de eficacia organizacional (Chiavenato, 2007).

Referencias

Alsina, J., De Arizón, A., Guerra, F. y Rodríguez, R. (2003). *Organizaciones de proyectos y sus problemas de recursos humanos*.
<https://estebanap.files.wordpress.com/2014/09/articulo-organizaciones-de-proyectos-y-sus-problemas-de-recursos-humanos.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.

Lorenzo, F. (2019). *Estructuras, arreglos y tipos de organizaciones*.

PMI (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK). Project Management Institute., Inc.

Real Academia Española (s.f.). Empresa. En *Diccionario de la Real Academia Española*. <https://dle.rae.es/empresa>