
Bit 15

PID_00151497

Santiago Codolà Vilahur

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: **2 horas**



Universitat
Oberta
de Catalunya

Santiago Codolà Vilahur

La revisión de este recurso de aprendizaje UOC ha sido coordinada por la profesora: Josep Cobarsí Morales (2019)

Tercera edición: febrero 2019
© Santiago Codolà Vilahur
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL
Diseño: Manel Andreu
Depósito legal: B-3.767-2019

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitido de ninguna manera ni por ningún medio, tanto eléctrico como químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia, o por otros métodos, sin la autorización previa por escrito de los titulares del copyright.

1. Qué es un proyecto y cuáles son sus participantes

“Un proyecto es un esfuerzo hecho para proporcionar un producto o servicio único”.

Ésta es la definición de proyecto de la edición del año 2000 del libro *The Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®), publicado por el Project Management Institute (PMI®).

Los proyectos son diferentes del trabajo de producción porque todos los proyectos tienen un inicio y un final. El trabajo de producción generalmente está en marcha durante largos períodos de tiempo y no tiene un comienzo y un final definidos. Por el hecho de que los proyectos deben proporcionar un producto o servicio que de alguna manera son únicos, han de tener necesariamente un principio y un final. Podemos, pues, ampliar o concretar la definición.

“Un proyecto es un esfuerzo **temporal** hecho para proporcionar un producto o servicio único”.

Los dos modos de trabajo –el trabajo de producción y los proyectos– consumen recursos y producen productos y/o servicios; ambos cuestan también dinero y requieren una planificación para llegar a buen puerto.

Los proyectos pueden ser, literalmente, de cualquier tamaño. Un proyecto se puede plantear para hacer algo a muy pequeña escala, como realizar una obra rápida de reparación de una cañería, o puede ser enorme e involucrar miles de personas y millones de euros. Los proyectos pueden tener lugar en cualquier organización y a todos los niveles de ésta, al tiempo que pueden involucrar a algunas personas de la organización o incluir todos los trabajadores de una empresa grande y multinacional. La cantidad de tiempo entre el inicio y el final del proyecto (es decir, su duración) puede ser, también, casi cualquiera: desde pocas horas o días hasta muchos años.

Esta rápida visión de lo que es un proyecto nos sirve para abordar los objetivos de este módulo. Otra idea importante que hemos de destacar en este momento es la siguiente: el concepto de partícipe o parte interesada en el proyecto.

¿Quiénes son los partícipes o partes interesadas de un proyecto? Pues se puede decir que es cualquier persona que tenga algo que ganar o perder como resultado del proyecto.

Ésta sería la interpretación más amplia del término. Daos cuenta de que, con esta interpretación, podría ser que alguien que creemos que no es parte interesada, sí que lo es realmente. Por ejemplo, lo son el equipo de trabajo, los proveedores que contratamos durante el proyecto, nuestro cliente, nuestros jefes y la dirección de la compañía y, literalmente, cualquiera que tenga algún interés, que tenga algo que ver con el proyecto.

Es muy importante para el proyecto el hecho de reconocer todas las partes interesadas. Si no lo hacemos, no será posible que atendamos sus peticiones, sus necesidades, y esto llevaría al hecho de que el alcance del proyecto o incluso su éxito se resentirían. Generalmente, las partes interesadas que no hemos identificado como tales harán acto de presencia hacia el fin del proyecto, cuando vean que realmente no se han incorporado sus necesidades. En aquel momento, pues, estas necesidades se pueden convertir en nuevos requisitos que no se habían presupuestado ni planificado. Vemos, por tanto, que se trata de un grave peligro que hay que evitar desde el principio.

Stakeholder

El término inglés *stakeholder* se utiliza normalmente en la literatura para denominar a la parte interesada o partícipes.

1.1. Grupos de partes interesadas o partícipes de un proyecto

Las partes interesadas de un proyecto se pueden reconocer en cualquiera de estos grupos:

- Aquellos que están directamente relacionados con el proyecto, por ejemplo los proveedores, los consumidores (o clientes) y los gestores del proceso o procesos que han de tener lugar durante el proyecto.
- Aquellos que tienen influencia sobre condiciones físicas, estructurales, tecnológicas, comerciales/financieras/socioeconómicas, o condiciones legales y políticas.
- Aquellos que mantienen una relación jerárquica con el proyecto, como pueden ser las autoridades o administraciones locales, regionales, nacionales o internacionales.
- Aquellos individuos, grupos o asociaciones que han concedido intereses, a menudo no relacionados con el proyecto, pero que lo ven como una oportunidad para alcanzar sus propios objetivos.

1.2. Categorías de partes interesadas

Una vez identificadas las diferentes partes interesadas, cada una de ellas se puede asignar a una categoría. En este subapartado describimos las categorías de partes interesadas de acuerdo con su capacidad relativa de tener influencia sobre el proyecto. Entre las partes interesadas podemos encontrar tres categorías:

1) Aquellas que son controlables: están dentro del ámbito del proyecto y pueden ser controladas o dirigidas para alcanzar los objetivos del proyecto.

2) Aquellas que se pueden influenciar: no están directamente bajo nuestro control, pero sí que podemos tomar acciones para influenciarlas a favor de nuestro proyecto.

3) Aquellas que hay que valorar: no entran en las dos categorías anteriores, pero son partes interesadas que es necesario que escuchemos, que observemos, porque pueden tener impacto sobre el proyecto en un sentido o en otro.

Dentro de cada categoría, cada parte interesada se puede clasificar, otra vez según su grado de importancia, de acuerdo con su capacidad de influir en el proyecto. Entonces, cada uno de los miembros del equipo de proyecto puede priorizar sus esfuerzos con el fin de mantener las relaciones necesarias con la parte interesada, y de esta manera aumentar las opciones de éxito del proyecto.

Si el proyecto es suficientemente grande, o prevemos que las relaciones con los interesados serán bastante intensas, podemos formar un pequeño grupo de personas dentro del proyecto que se dedique únicamente a las relaciones con las partes interesadas. Ésta es una buena práctica en estos casos, a pesar de la inversión de personal que supone, para asegurarnos que este aspecto tan importante (la relación con las partes interesadas) queda bien cubierto.

Además de estas categorías, hay muchos otros nombres para clasificar a los partícipes o partes interesadas de un proyecto:

- internos o externos,
- propietarios de la empresa o inversores externos,
- miembros del proyecto e incluso sus familias,
- administraciones públicas y medios de comunicación,
- ciudadanos individuales,
- etc.

Incluso la sociedad en general puede estar interesada en los resultados de nuestro proyecto.

El nombre del grupo o la clasificación es simplemente una ayuda para identificar qué personas u organizaciones son partes interesadas en las actividades de un proyecto en concreto y, de hecho, los diferentes roles o responsabilidades de cada partícipe a menudo pueden coincidir, aunque sea parcialmente.

2. ¿Por qué las empresas adoptan una organización basada en proyectos?

Ya hemos proporcionado una definición de lo que es un proyecto y también hemos comentado qué tipos de participantes lo integran. Ahora que hemos establecido esta base, es necesario que nos orientemos ya en el entorno de la empresa, que es nuestro marco de referencia y en el que se llevan a cabo los proyectos.

Ved también

La definición y los tipos de participantes de un proyecto se tratan en el apartado 1.

¿Por qué las organizaciones hacen proyectos? ésta parece una pregunta sencilla. Podríais decir “mi empresa hace proyectos porque su negocio es hacer proyectos” y sería una respuesta hasta cierto punto correcta.

En el apartado anterior hemos ofrecido la definición de *proyecto* siguiente: “un esfuerzo temporal hecho para proporcionar un producto o servicio único”. Ésta es una buena definición de cuál es el negocio para muchas organizaciones que trabajan, por ejemplo, en tecnologías de la información. Esta manera de organizar el negocio de una empresa permite gestionar los recursos de manera razonable y, todavía más importante, mantener la atención en el cliente del producto o servicio, lo que al fin y al cabo incrementa la capacidad de la empresa para alcanzar hitos con éxito. Como veis, pues, estamos hablando de **estrategia de la empresa**.

En este apartado trataremos los motivos estratégicos por los que las empresas actuales adquieren una organización basada en proyectos. Y nos referiremos tanto a proyectos internos como externos, que de hecho delimitaremos o definiremos más adelante en este apartado. Una vez seamos conscientes de estos motivos, podremos describir las ventajas concretas asociadas a la gestión por proyectos.

2.1. Motivos estratégicos de la gestión por proyectos

Últimamente muchas organizaciones están utilizando o tienden a utilizar una estrategia de negocio basada en proyectos. Incluso aquellas compañías que se dedican a producción recurrente se encuentran con la necesidad de orientarse hacia proyectos de vez en cuando.

Producción recurrente

Por *producción recurrente* entendemos una fabricación masiva de un producto, con una cadena de montaje clásica orientada a producir, a construir grandes remesas del mismo producto durante un largo período de tiempo.

Esto sucede principalmente en épocas de cambios o transiciones en la compañía, como pueden ser aquellos períodos en los que se quieren implantar novedades, como, por ejemplo, introducir una nueva línea de producción o implementar un nuevo programa de formación del personal. En estos casos deben afrontar problemas o modos de hacer que se basan en la gestión de proyectos.

Podríamos decir que las compañías necesitan los proyectos para ser capaces de desarrollarse, para ser flexibles a responder a las necesidades del mercado, para llevar a cabo cambios estructurales de organización, para aumentar de tamaño, para conquistar nuevos mercados, etc.

Por estos motivos muchas organizaciones están cambiando su estrategia de negocio hacia la gestión por proyectos.

Sectores en los que se impone la gestión por proyectos

La metodología **gestión por proyectos** ha sido utilizada en ingeniería, construcción, sector aeroespacial y defensa desde hace años, y actualmente también se pueden encontrar organizaciones que entran en esta filosofía en sectores tan variados como:

- farmacéutico, médico,
- telecomunicaciones,
- desarrollo de software,
- desarrollo de sistemas,
- energía,
- producción,
- organizaciones de servicios,
- etc.

Las principales ventajas de esta orientación del negocio son, entre otras, que potencia aspectos como los siguientes:

- la flexibilidad en la organización,
- la responsabilidad de gestión descentralizada,
- la visión general de los problemas, o
- la implantación de procesos orientados a la resolución de problemas, orientados a alcanzar objetivos.

A continuación realizaremos una breve descripción de una clasificación básica que se puede efectuar de tipos de proyectos: internos o externos a la empresa.

2.2. Proyectos internos y externos

En una empresa se pueden encontrar dos tipos de proyectos: internos y externos.

Un **proyecto interno** es aquél en el que la actividad que se debe llevar a cabo tiene como partes interesadas a personas o departamentos dentro de la misma empresa.

Un ejemplo de proyecto interno es la implantación de un sistema de formación del personal.

Ejemplos de proyectos internos

Algunos ejemplos de proyectos internos pueden ser los siguientes:

- Estudios de búsqueda de nuevos productos con prestaciones mejoradas, como son por ejemplo actividades llevadas a cabo por los departamentos de I+D (investigación y desarrollo) de algunas empresas tecnológicas.
- Ampliación del espacio físico de una planta de fabricación.
- Instalación de nueva maquinaria para nuevas líneas de producción o renovación de líneas obsoletas.
- Cursos de formación interna impartidos por el propio personal con más experiencia. La lista podría ser muy larga y dependería del sector concreto de negocio.

Normalmente en un proyecto interno no se espera obtener un beneficio económico directo, sino que se esperan ampliar las capacidades o habilidades de la compañía y/o de su personal.

Como proyectos externos, podemos encontrar todos aquellos que originan entidades externas a la empresa, habitualmente clientes que piden o se interesan por las actividades y capacidades de la compañía.

Un **proyecto externo** es el ejemplo clásico en el que hay un cliente bien diferenciado que compra el producto o servicio.

En este caso, normalmente el coste económico también está cubierto por el cliente y, en general, hay que llevar a cabo una estimación previa de costes y esfuerzo con el fin de negociar adecuadamente las condiciones económicas, técnicas y temporales del proyecto con el cliente. En los proyectos internos también hay que efectuar este ejercicio, pero con una diferencia fundamental, y es que hay que tener en cuenta cuáles son las fuentes de financiación del proyecto.

2.3. Ventajas asociadas a la gestión por proyectos

Es importante destacar que la **gestión por proyectos**, tanto en actividades internas como externas, tiene una consecuencia (quizá indirecta) importante: la gestión, que se había considerado antiguamente como una serie de metodologías basadas en herramientas matemáticas y/o de control (control de presupuestos, de calendario, etc.), ahora gana también en sus características más “humanas”. La gestión de proyectos tiene en cuenta que buena parte de los partícipes o partes interesadas en el proyecto son directamente los individuos.

El uso de la gestión de proyectos, tanto para proyectos externos como internos, ha motivado el desarrollo de nuevas estrategias y herramientas de carácter más cualitativo (en lugar de cuantitativo, como es el control de costes).

Por ejemplo, es difícil desarrollar predicciones de beneficio para un proyecto interno que consiste en un curso de formación dentro de la compañía o, todavía más difícil, predecir los beneficios económicos de llevar a cabo un programa de reestructuración del personal (que tiene un coste inicial importante). Podríamos utilizar números para cuantificarlo, pero se deberían basar en hipótesis quizá débiles o difíciles de verificar. En lugar de esto, la gestión de proyectos empieza ya utilizando muchas orientaciones cualitativas, como criterios de valoración del éxito del proyecto. Eso se verá más adelante en esta asignatura, donde se entrará de pleno en el estudio de la gestión de proyectos.

La gestión de proyectos está saliendo poco a poco del ámbito de una disciplina estrictamente técnica, que sólo se ocupa de variables como el coste, el tiempo y la calidad del resultado (tres aspectos muy importantes, como veremos más adelante), para ocuparse de un abanico de aspectos más amplios y también esenciales.

3. Estructuras organizativas

En el apartado anterior hemos razonado motivos por los que las empresas se organizan en torno a proyectos. Este hecho presenta las ventajas que ya hemos visto. En este apartado abrimos un poco más nuestro análisis con el fin de convertirlo en un análisis más comparativo. Así, concretaremos qué organigrama puede adoptar una organización basada en proyectos y que quiera ser al mismo tiempo eficaz y ágil.

El hecho de que la gestión por proyectos proporcione una serie de ventajas importantes no significa que una organización estructurada en torno a **uno solo** o a **pocos proyectos** sea la mejor opción.

Hay que ver, pues, cómo se debe implementar una gestión por proyectos **lo suficientemente flexible** para absorber posibles cambios. La **agilidad** y el **tiempo de reacción** son términos esenciales en las empresas actuales.

Tened en cuenta que los recursos humanos de una empresa son preferiblemente permanentes, mientras que los proyectos no lo son.

Los equipos de proyecto se forman sólo para la duración del proyecto. Esto significa que hemos de ser capaces de reunir los recursos correctos en torno al proyecto para una duración de tiempo prevista, y después hay que utilizarlos en otros proyectos con una transición lo más rápida y eficaz posible.

En este punto os puede surgir la pregunta siguiente: “pero entonces, ¿de dónde vienen los recursos del proyecto?”. Para intentar resolver esta pregunta, en el primer subapartado daremos una ojeada a los tres tipos de organizaciones que se han desarrollado a lo largo de la historia: organizaciones funcionales, organizaciones basadas en un proyecto (o pocos proyectos) y organizaciones matriciales. Después, en los subapartados siguientes, veréis con detalle cada una de estas tres posibilidades organizativas que las empresas han utilizado o están utilizando.

Habitualmente se considera que hay **tres maneras de organizar el desarrollo de un trabajo**. Casi todas las empresas u organizaciones se podrían encuadrar en uno de estos tres tipos, o en una combinación de dos de ellos, o en una combinación de los tres.

Ved también

Las ventajas de la gestión de proyectos se tratan en el apartado 1.

Recordad

Recordad que la definición de *proyecto* incluye la expresión “[...] un esfuerzo temporal [...]”.

Los tres tipos de organizaciones son:

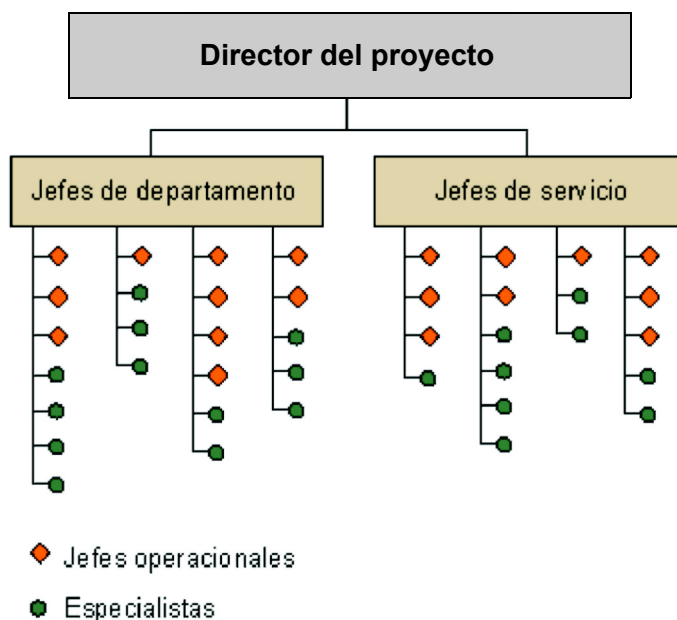
- Organización basada en uno (o pocos) proyecto(s)
- Organización funcional
- Organización matricial

La organización basada en un proyecto y la organización funcional han sido utilizadas durante centenares, quizá miles, de años, mientras que la organización matricial es un desarrollo relativamente reciente. En los siguientes subapartados trataremos con detalle cada tipo de organización.

3.1. Organización basada en un (o pocos) proyecto(s)

En la organización centrada en un (o pocos) proyecto(s), mostrada en la figura 1, el jefe del proyecto tiene la máxima autoridad. En la figura 1 vemos que de él dependen los jefes de departamento (o división) y los de servicio, que tienen a su cargo a los especialistas y los jefes operacionales.

Figura 1. Organización para un proyecto



El jefe de proyecto es quien toma las decisiones del proyecto y no está sometido a ningún nivel de revisión, excepto quizá el de dirección general o consejo de administración, que sólo estarán interesados en figuras de alto nivel, como el presupuesto general del proyecto, el estado de lo que hemos de entregar o el calendario a grandes rasgos.

Estos proyectos normalmente son muy grandes y se llevan a cabo en lugares lejanos con respecto a la localidad de la empresa.

La organización de este tipo probablemente se desarrolló por necesidad. En un proyecto grande y remoto, la dificultad en las comunicaciones propicia el hecho de tener una única persona con la autoridad de tomar decisiones. Esta persona es el jefe de proyecto.

Ejemplos de proyectos

La construcción de presas o de plantas nucleares en países del Tercer Mundo serían ejemplos de proyectos en los que normalmente se aplicaría una organización basada en uno (o pocos) proyecto(s).

Cuando se utiliza esta organización para pocos proyectos, se observan habitualmente algunas características: la organización, a pesar de ser grande, tiene un único punto de atención que todo el mundo conoce. En el ejemplo de la planta nuclear, todo el mundo entiende que el objetivo del proyecto es generar un cierto número de megawatios de electricidad en una fecha concreta. El equipo de trabajo no se distrae fácilmente de este objetivo, es decir, no se ve interferido por otros proyectos de la empresa. Como el objetivo está claro y el jefe de proyecto es cercano, generalmente accesible y puede tomar decisiones, el equipo de proyecto tiene en general una buena motivación.

La comunicación en proyectos remotos

Incluso hoy en día, con la facilidad evidente en las comunicaciones, puede ser complicado comunicarse para conocer qué está pasando en la selva donde se desarrolla el proyecto de construcción de una central nuclear, por ejemplo.

Cabe señalar, sin embargo, que estas organizaciones son ineficientes. Dada la lejanía del equipo de proyecto, cuando son necesarios nuevos recursos humanos se deben obtener exclusivamente para el uso de un proyecto concreto. No se pueden compartir entre proyectos, ya que el tiempo de desplazamiento físico entre proyectos es demasiado grande.

Y, finalmente, el problema principal con este tipo de organización es qué se hace con el equipo de proyecto cuando éste se acaba. A menos que justo en ese instante empiece un proyecto muy similar, probablemente parte del equipo no se podrá incorporar en el momento preciso a otros proyectos.

Por lo tanto, aunque podría parecer que esta organización es buena en muchos sentidos, en realidad no lo es del todo. Se puede decir que es buena para llevar a cabo un solo proyecto, pero no es la mejor en una empresa orientada a varios proyectos, en la que éstos formen la mayor parte de las actividades de negocio a largo plazo.

3.2. Organización funcional

La organización funcional, ilustrada en la figura 2, se ha estado utilizando desde hace mucho tiempo, incluso antes de la revolución industrial, y era el tipo preferido por compañías comerciales a comienzos y mediados de siglo xx. Como veis en la figura 2 el director de la compañía tiene la máxima autoridad y de él dependen los jefes de departamento (o división) y los jefes de servicio, que tienen a su cargo a los especialistas y los jefes operacionales.

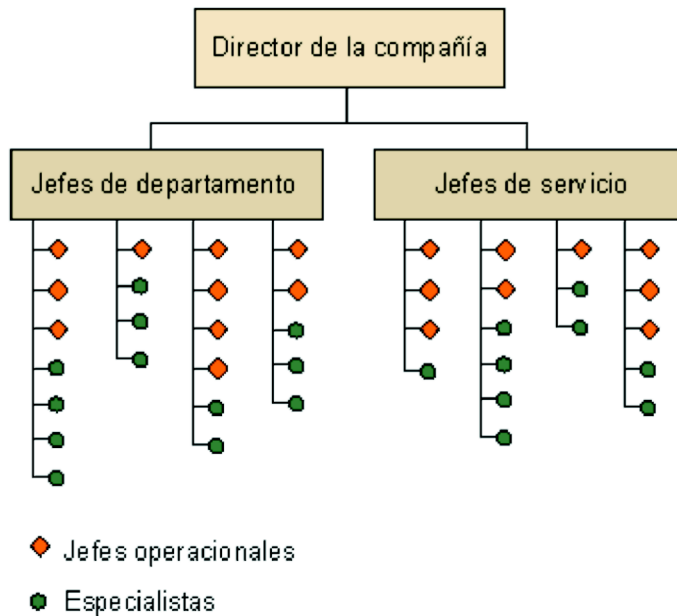
Ved también

Veréis que, en otros tipos de organizaciones, el jefe de proyecto tiene quizá menos autoridad (o poder de decisión), ya que queda repartida entre jefes funcionales.

Ineficiencia temporal

En el caso de proyectos lejanos, si, por ejemplo, se necesita un técnico de montaje que trabaje un 20% del tiempo semanal en el proyecto, el otro 80% se desperdicia.

Figura 2. Organización funcional



La organización funcional se estructura en torno a las competencias, habilidades o conocimientos de sus miembros. Se crean departamentos dentro de la empresa y en cada uno de ellos se agrupan personas con habilidades similares o con conocimientos en el mismo campo.

Este tipo de organizaciones es muy eficiente en el uso de los recursos humanos. Los miembros de un departamento comparten habilidades o conocimientos, y su jefe es probablemente una persona también con estos conocimientos. Por lo tanto, este jefe sabrá gestionar muy bien temas como las tareas concretas de trabajo entre los miembros del departamento, o quizá también qué formación técnica requieren. La asignación de trabajo se realizará teniendo en cuenta quién es el mejor miembro del departamento para cada tarea de acuerdo con sus conocimientos específicos y, por lo tanto, la carga de trabajo se podrá distribuir eficientemente.

La organización funcional es también muy estable. Dado un cierto trabajo que ha realizado bien antes, lo repetirá de manera eficiente, rigurosa y predecible. De hecho, sin embargo, esta estabilidad es su problema: no funciona bien con novedades, no es lo bastante flexible a los cambios. La estabilidad se convierte en rigidez.

Mientras la organización continúa realizando el trabajo que sabe hacer sin muchas diferencias, funciona con una eficiencia alta. Cuando la compañía intenta innovar o crear productos nuevos y diferentes para nuevos clientes, entonces se crean problemas, ya que la estructura no está diseñada para absorber estos cambios. ¿Qué hay que hacer, abrir nuevos departamentos con nuevas capacidades? ¿Quién se ocupará de los cambios, ya que no hay ninguna función prevista para cambios?, ¿el director general? Éstos son los principales problemas prácticos de la organización funcional.

Ejemplo de organización funcional

En una empresa de ingeniería se puede crear un departamento de ingeniería mecánica, otro de ingeniería eléctrica, otro de ingeniería de software, etc.; cada uno de ellos con un jefe funcional.

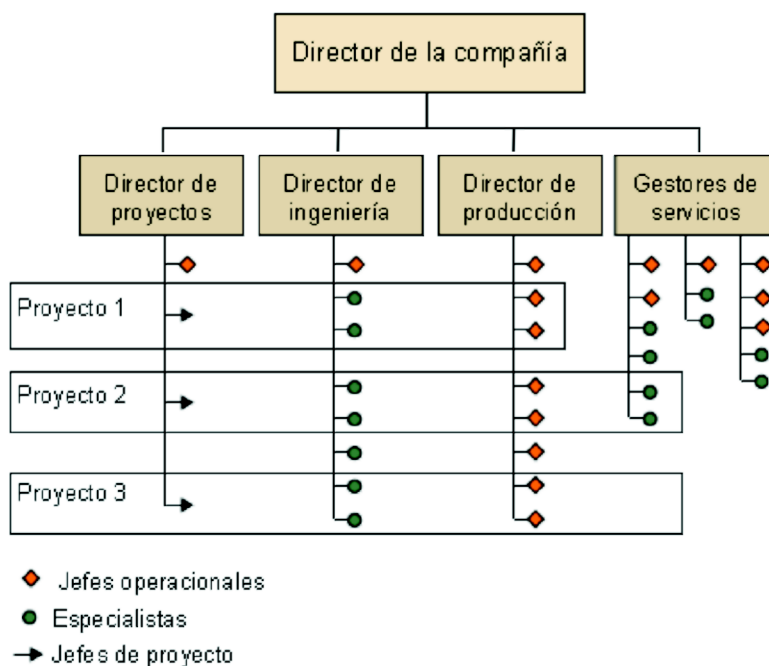
Pero todavía hay otro: esta organización está muy poco orientada al cliente. De hecho, la organización es eficiente en un cierto tipo de trabajos, pero no tiene en cuenta si los clientes están pidiendo siempre este trabajo o si sus deseos o necesidades están cambiando.

La necesidad creciente en las organizaciones de implementar proyectos con éxito, y además mantenerse ágiles frente a un mercado cambiante, fue una de las principales razones por las que muchas empresas con organización funcional introdujeron flexibilidad en su estructura. Muchas veces esto se llevó a cabo mediante la introducción de etapas intermedias, que llevaron a plantear finalmente un nuevo modo de organización: la organización matricial.

3.3. Organización matricial

La organización matricial, ilustrada en la figura 3, es una mezcla entre la organización basada en uno o pocos proyectos y la organización funcional. En la figura 3 veis que del director general dependen el director de proyectos, el director de ingeniería, el director de producción y los gestores de servicios. Esto es equivalente a lo que sucedía en la organización funcional. Pero en este caso añadimos una segunda dimensión (de aquí viene la denominación de *matriz*), en la que encontramos los proyectos, cada uno de ellos dirigido por un jefe de proyecto.

Figura 3. Organización matricial



La idea es que permita a la gestión de proyectos funcionar de la mejor manera posible. Con esta organización se intenta tener lo mejor de las dos anteriores, sin los aspectos negativos de cada una.

En una organización matricial se intenta tener una organización con un jefe de proyecto con autoridad y accesible fácilmente, y al mismo tiempo una organización con mucha flexibilidad y orientada al cliente.

La organización matricial debería poder agrupar las habilidades correctas en un cierto período temporal (el de la duración del proyecto). Los recursos humanos son compartidos entre proyectos.

En esta organización tenemos un grupo de jefes de proyecto y también un grupo de jefes funcionales. Los jefes de proyecto gestionan la mayoría del trabajo de la organización, que se lleva a cabo en forma de proyectos. Mientras tanto, los jefes funcionales son los jefes de la gente que trabaja en los proyectos.

Cuando un proyecto nuevo empieza, el jefe de proyecto presenta los planes del proyecto a los jefes funcionales y conjuntamente deciden qué personas son las más apropiadas para el trabajo que hay que llevar a cabo. Estas personas son asignadas al equipo de proyecto en el momento preciso. Cada jefe funcional, pues, debe atender las peticiones de recursos de los diferentes jefes de proyecto.

Los recursos son asignados a los proyectos sólo temporalmente, pero cada recurso en concreto siempre depende estructuralmente de su jefe funcional. El jefe funcional tiene la responsabilidad de proporcionar una formación adecuada a los miembros de su área y también gestiona temas salariales y otras funciones administrativas.

Esta organización es, por tanto, la más completa a la hora de afrontar múltiples proyectos con un escenario de cambios constantes. Con esta estructura se pueden alcanzar las ventajas de la gestión por proyectos.

A continuación trataremos brevemente la relación entre esta organización matricial y las diferentes áreas de un negocio.

Ved también

Las ventajas de la gestión por proyectos se describen en el apartado 2 de este módulo.

3.3.1. La organización matricial y las áreas de negocio

Se puede decir que esta dualidad en la organización matricial encaja muy bien en la manera actual de hacer negocios. Si pensáis en un negocio típico, podemos decir que contiene básicamente dos grandes áreas (ved la tabla):

- La primera es la parte de operaciones, que realiza las actividades del día a día, como pueden ser producción, aprovisionamiento o facturación. Son áreas sin cambios importantes y seguirían un ciclo de más largo plazo (o más lento).

- La segunda área es la parte de proyectos, que se centra en la visión futura de la empresa e incluye investigación y desarrollo, programas de marketing y mejoras en los procesos de negocio. Todos estos son ejemplos de proyectos internos que llevan a cabo las organizaciones actuales.

Áreas de negocio divididas en elementos de proyecto y operacionales

Operaciones	Proyectos
<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Aprovisionamiento • Distribución • Facturación • Soporte técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo tecnológico • Desarrollo de producto • Desarrollo de procesos • Lanzamiento de productos/servicios • Ingeniería de procesos de negocio • Desarrollo de nuevas capacidades

En términos muy generales, los productos, servicios y procesos se crean en la parte de proyectos del negocio. Es importante facilitar una transferencia eficiente desde una parte hacia la otra o, idealmente, no tener transferencias, ya que las dos partes están muy bien integradas.

Todo esto nos lleva al concepto de **organización matricial bien balanceada**.

3.3.2. Balanceo en la organización matricial

Una desventaja que no hemos comentado en el subapartado anterior es que las organizaciones matriciales son difíciles de gestionar. Una de las dificultades es el balanceo entre el nivel de autoridad de los jefes funcionales y de los jefes de proyecto.

- 1) Si el jefe funcional es quien tiene más peso, la organización se mantendría, esencialmente, como una organización funcional y no se convertiría nunca en una verdadera organización matricial.
- 2) Si, por el contrario, el jefe de proyecto tiene demasiada autoridad, se utilizarán demasiadas personas de la organización funcional en la vertiente de proyectos.

Ved también

Recordad las desventajas de la organización funcional tratadas en el subapartado 3.3.

En el primer caso, los jefes de proyecto deberían pedir a los jefes funcionales que se hicieran las tareas y todo el trabajo se llevaría a cabo dentro de la organización funcional bajo la dirección del jefe funcional. El equipo de proyecto recibiría la petición de tareas por realizar de su jefe funcional, quien también controlaría el tiempo de finalización de las tareas y su calidad, a la vez que podría valorar el trabajo de cada trabajador. En este caso, el jefe de proyecto se convierte en una figura con poco peso y simplemente sería un observador externo de lo que está sucediendo.

En el segundo caso, aquél en el que el jefe de proyecto se convierte en más importante que el jefe funcional, los jefes de proyecto tomarían el control del trabajo de toda la organización, de manera que todas las tareas se llevarían a cabo bajo el ámbito de algún proyecto. Cualquier tarea de cualquier persona de la organización, aun siendo quizá una tarea recurrente y común, se haría proyecto por proyecto.

Equilibrar la organización es realmente menos difícil de lo que podría parecer. Quizá el modo más efectivo es ver la duración de las tareas realizadas por cada trabajador, además de si éstas son comunes entre los proyectos o no.

Ejemplo de cómo se debe equilibrar la organización

Si, por ejemplo, el trabajador tiene asignada una tarea de proyecto para las seis semanas siguientes, podemos mover a esta persona para que trabaje junto con el equipo de proyecto, donde permanecerá durante estas seis semanas.

En cambio, aquellas tareas con duraciones de pocas horas probablemente son tareas recurrentes, comunes a muchos o todos los proyectos, y, por lo tanto, pueden ser controladas mucho mejor por un jefe funcional.

En resumen, a fin de que la organización matricial funcione de la mejor manera, aportando las ventajas que se han comentado anteriormente, es necesario que se gestione de una manera adecuada y eficaz, cuidándose del balanceo entre áreas funcionales y de proyecto.

