



Tipos de Organizaciones

Ing. Sergio Antonini

antonini@frlp.utn.edu.ar

antonini_sergio@hotmail.com

Factores Organizacionales

El proyecto debe contar con una organización bien fundamentada que permita alcanzar los objetivos:

- Orientar esfuerzos y administrar los recursos disponibles (unidades organizativas, recursos humanos, materiales, financieros y plan de trabajo)
- Realizar la programación de la totalidad de actividades que debe organizar, coordinar y controlar el proyecto en cada una de sus fases
- Debe ser diseñada con un alto porcentaje de flexibilidad
- Debe ser detallada y analítica
- Basada en el tamaño de las oficinas y la magnitud, nivel de cargos ejecutivos y de los métodos administrativos

Estructura Organizacional

- Flujo de trabajo y definiciones.
- Modelos organizacionales y desarrollo de proyectos. Análisis de ventajas y desventajas.
- Criterios para selección de la estructura adecuada.
- Cambio de estructura. Manejo de la Transición



Desafíos para la Organización

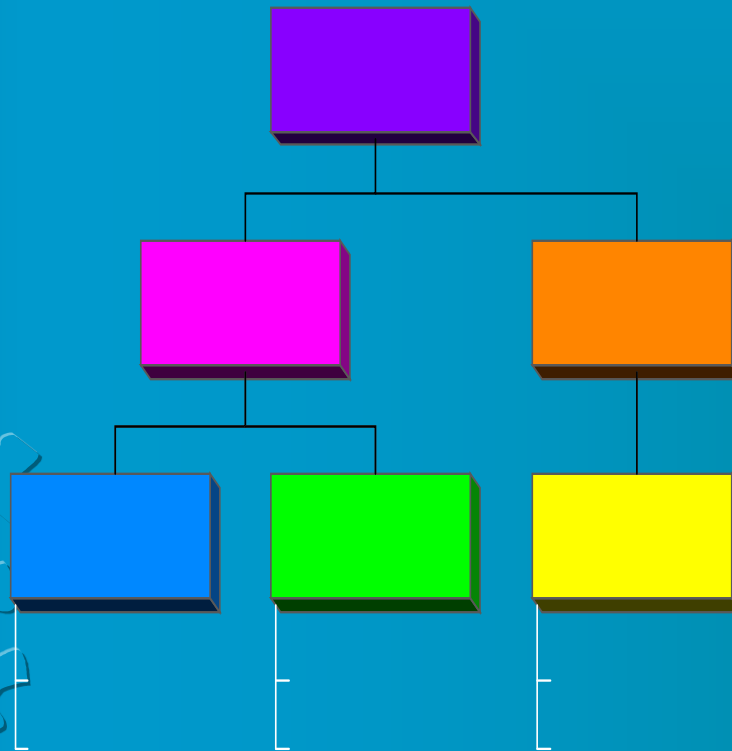
- Naturaleza dinámica
- Capaz de cambiar rápidamente según lo requiera el mercado
- Apta para enfrentar
 - ✓ alta competencia
 - ✓ cambios en la tecnología
 - ✓ control de los recursos y la complejidad

La Organización

Grupo de personas que deben coordinar sus actividades para lograr los objetivos organizacionales

- **La coordinación requiere**
 - ✓ fuerte comunicación
 - ✓ clara comprensión de las interrelaciones e inter dependencias entre las personas
- **En su diseño influyen**
 - ✓ intensidad de cambio
 - ✓ complejidad
 - ✓ disponibilidad de recursos
 - ✓ características del mercado
 - ✓ decisiones a tomar

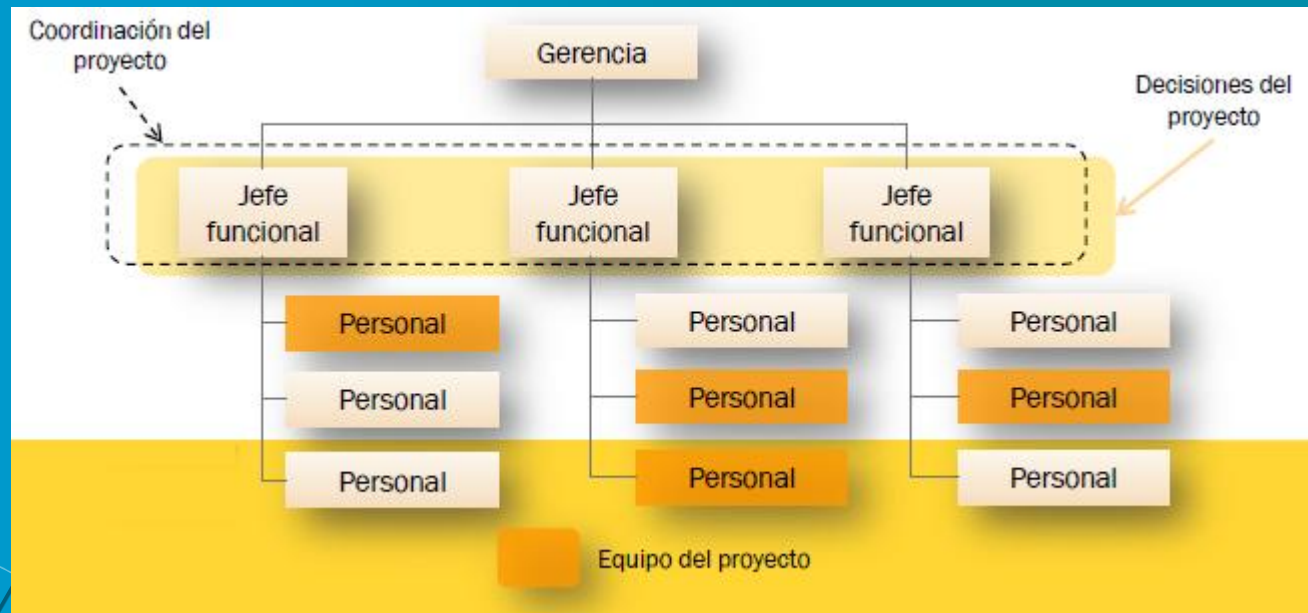
Diseño




- *No hay estructuras organizacionales buenas o malas; sino organizaciones apropiadas o inapropiadas*

Organización Funcional

- El personal reporta a su jefe funcional
- Los proyectos se encaran en cada área en forma separada
- El rol de Jefe de Proyecto es compartido por los Jefes Funcionales
- Los jefes funcionales coordinan y administran el presupuesto





Organización Funcional

Ventajas

- Aconsejable para empresas medianas
- Facilita el Planeamiento y Control Presupuestario
- Posibilita mejor control técnico
- Provee continuidad
 - ✓ políticas
 - ✓ procedimientos
- Facilita el control al existir una sola línea inmediata de reporte
- Canales de comunicación bien definidos



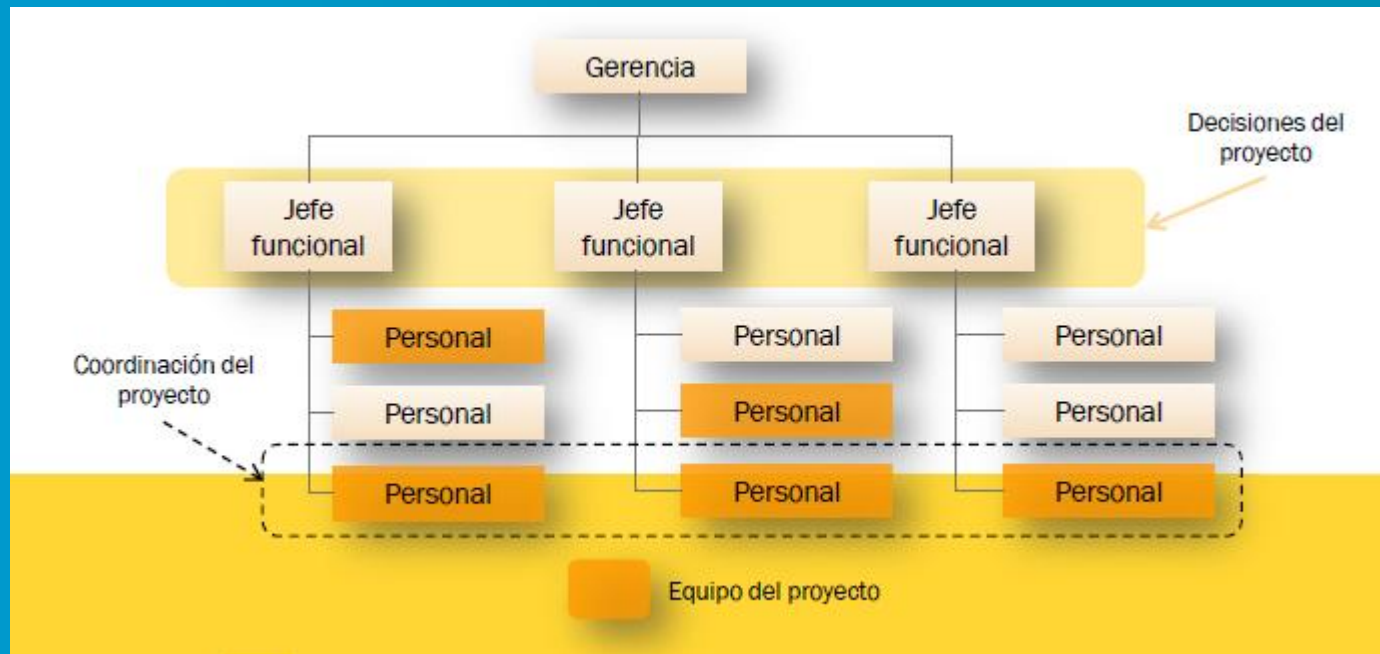
Organización Funcional

Desventajas

- Ninguna persona es responsable por el Proyecto
- Compleja Coordinación
- Las decisiones se inclinan hacia los grupos funcionales más fuertes
- Las iniciativas están orientadas más hacia lo funcional que a los proyectos en curso

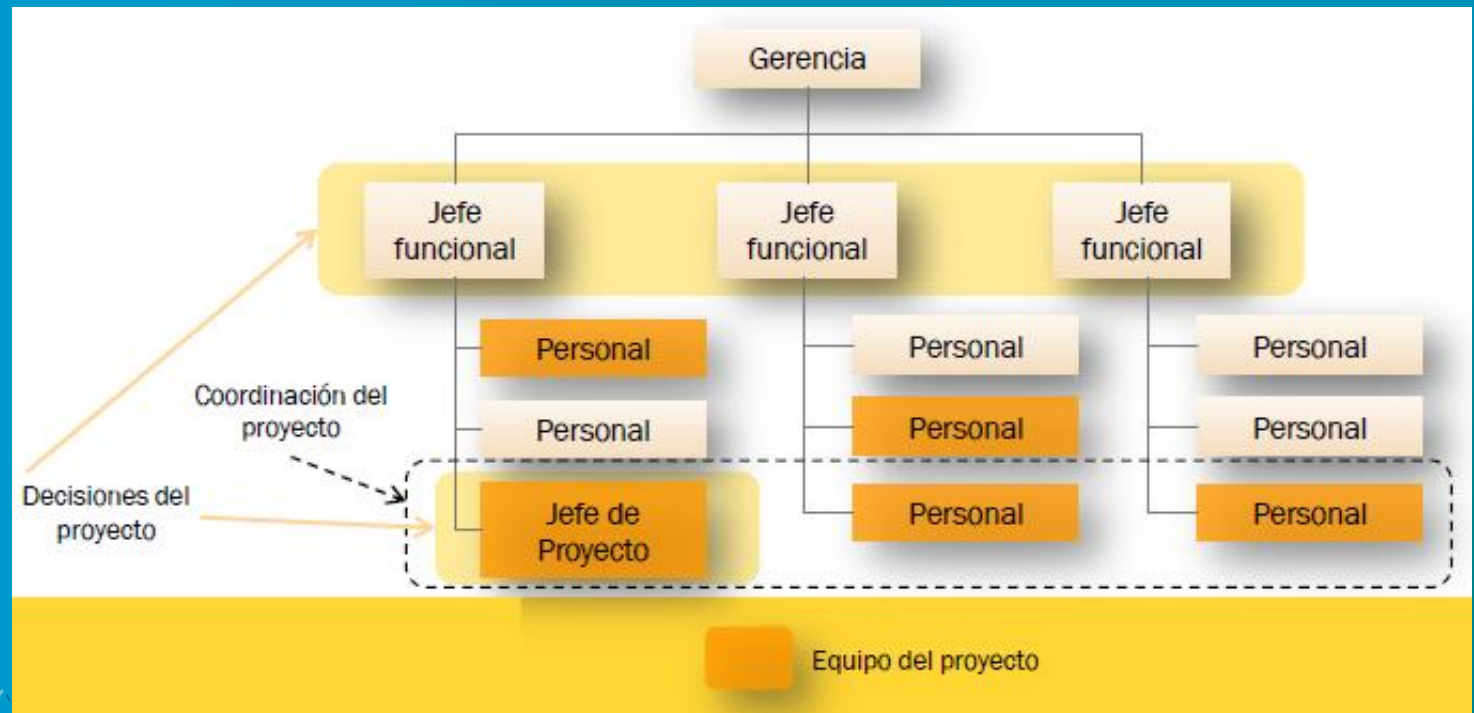
Organización matricial débil

- Tiene muchas de las características de la organización funcional
- Existe el rol de Coordinador o Facilitador
- El Coordinador tiene autoridad limitada



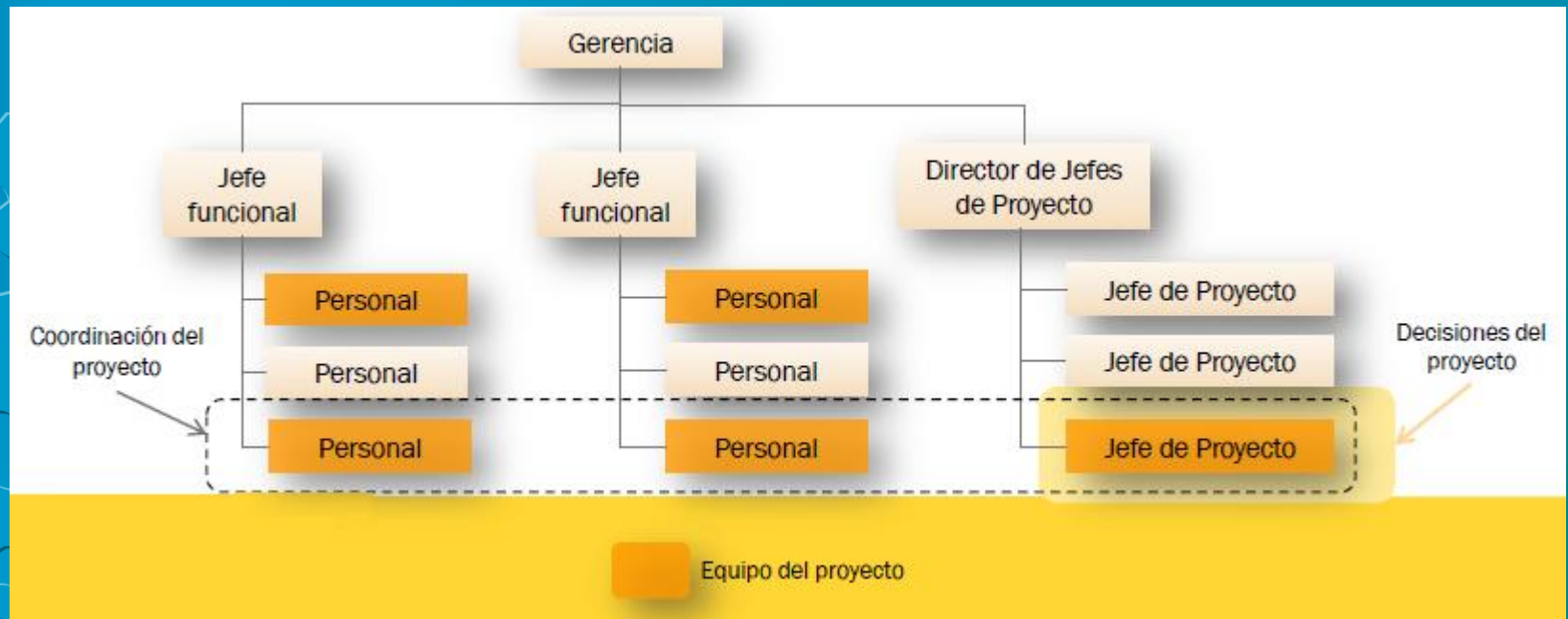
Organización matricial balanceada

- Reconoce la necesidad de un Jefe de Proyecto, pero no provee la autoridad total sobre el proyecto y su presupuesto



Organización matricial fuerte

- Tiene muchas de las características de la organización por proyectos
- Los jefes de proyecto están asignados full-time y tienen autoridad total sobre el proyecto






Organización matricial

Ventajas

- Al designar un director de proyecto, se da al proyecto la importancia debida.
- Los recursos humanos se emplean de forma flexible y eficiente, pues una misma persona puede estar asignada a varios proyectos y los recursos se emplean el tiempo necesario.
- Se promueve la capacitación de los especialistas dentro de la unidad funcional.
- Se aprovecha la experiencia adquirida.



Organización matricial

Desventajas

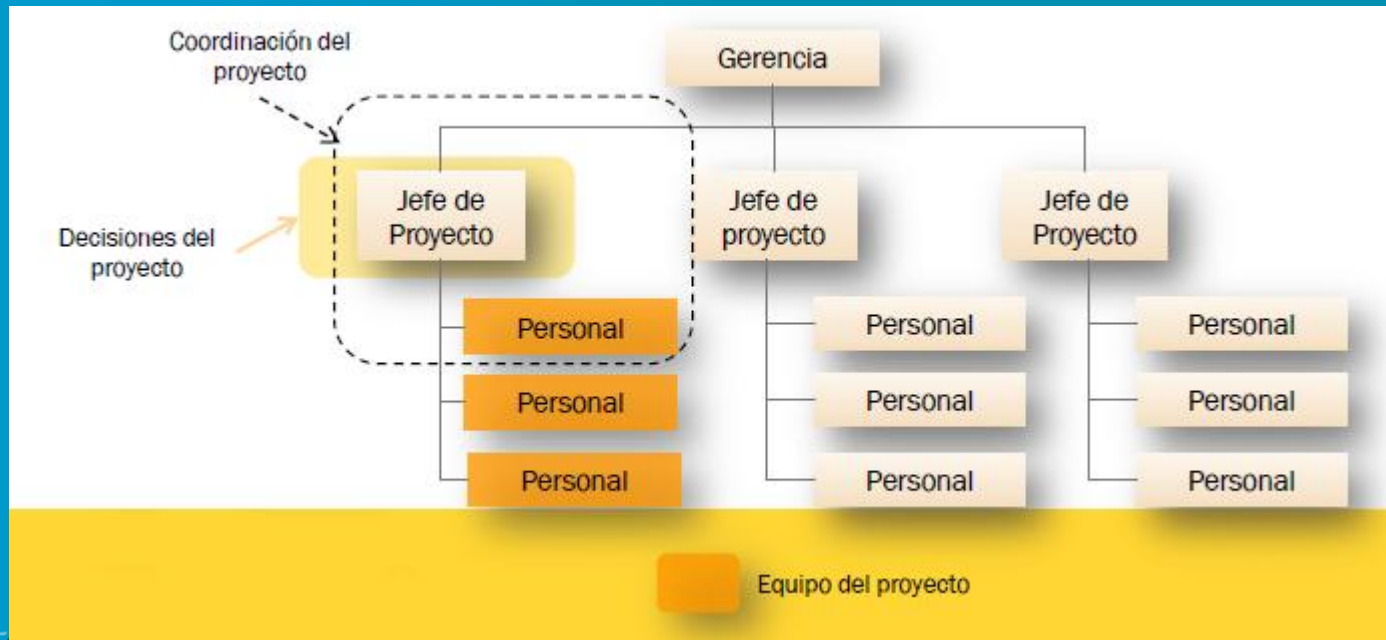
- El director general tiene que mantener el equilibrio de poder entre proyectos y funciones.
- Cuando un mismo recurso es compartido entre varios proyectos, es difícil de controlar.
- Hay que estar resolviendo continuamente conflictos entre el área de proyectos y las áreas funcionales:
 - ✓ Recursos frente a plazos.
 - ✓ Niveles retributivos.
 - ✓ Problemas de comunicación o de fluidez de la información, etc.


Organizaciones matriciales

	Matriz Débil	Matriz Balanceada	Matriz Fuerte
Estructura organizacional	Generalmente organización Funcional	Organización Mixta	Generalmente una organización Projectizada
El Gerente de Proyecto reporta a:	Gerente Funcional	Gerente Funcional, pero comparten autoridad y poder	Gerente de los Gerentes de Proyecto ("Project Officer")
Poder y autoridad del Gerente de Proyecto	Limitada	Baja a Moderada	Moderada a alta
Enfoque del Gerente de Proyecto	Responsable del proyecto y de sus responsabilidades funcionales	Responsable del proyecto, responsabilidad que comparte con el Gerente Funcional	Responsable del proyecto
Tiempo asignado al proyecto del Gerente de Proyecto	Tiempo parcial	Tiempo completo	Tiempo completo
Cargo del Gerente de Proyecto	•Coordinador de Proyecto •Lider de Proyecto	Gerente/Jefe de Proyecto	Gerente/Jefe de Proyecto

Organización por proyectos

- El personal reporta al Jefe de Proyecto, que tiene mucha independencia y autoridad sobre el proyecto
- La organización está estructurada en torno a proyectos

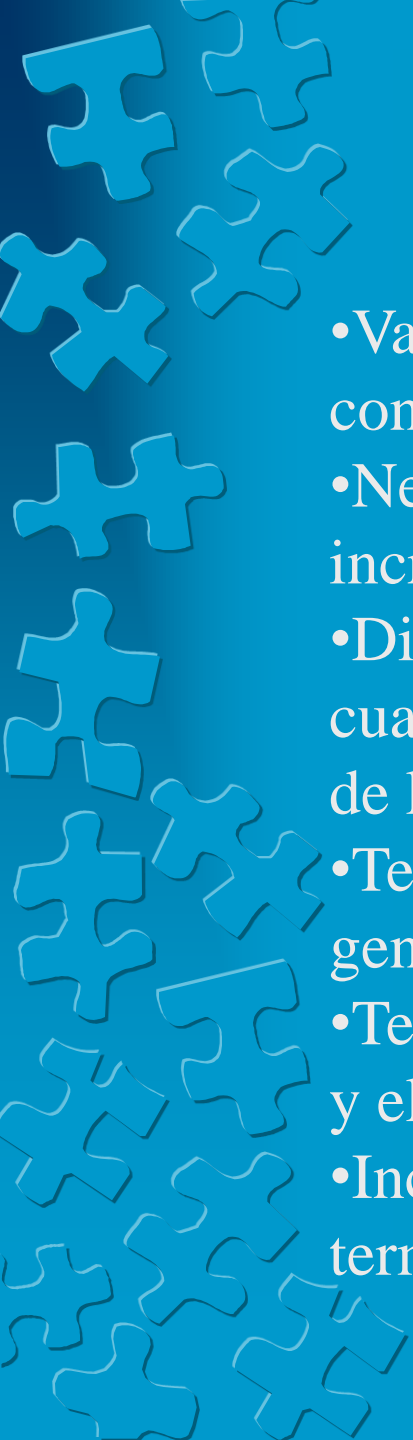




Organización por proyectos

Ventajas

- El administrador del proyecto tiene total responsabilidad y un mayor grado de autoridad sobre el proyecto.
- Se acortan las líneas de comunicación, mejorando la coordinación y tiempo de respuesta al cliente.
- Proyectos repetitivos aumentan la eficiencia y capacidades de los especialistas.
- Mayor nivel de compromiso y motivación.
- Existe unidad de mando (un solo jefe).
- Es simple y flexible, lo que facilita su comprensión e implementación.
- Mejora la dirección integrada del proyecto



Organización por proyectos

Desventajas

- Varios proyectos simultáneos implican un aumento considerable de recursos (básicos y especializados).
- Necesidad de asegurar la disponibilidad de recursos críticos, incrementa los costes.
- Difícil acceso a la base tecnológica de las áreas funcionales cuando se requieren soluciones que escapen al conocimiento de los especialistas.
- Tendencias a no respetar los procedimientos y políticas generales de la organización.
- Tendencia a una fuerte división entre el equipo del proyecto y el resto de la organización.
- Incertidumbre respecto al futuro de las personas una vez terminado el proyecto.

Comparaciones

Influencia de las Organizaciones

Características del Proyecto	TIPO DE ORGANIZACIÓN				
	MATRIZ				
	Funcional	Matriz Debil	Matriz Balanceada	Matriz Fuerte	Proyectizada
Autoridad de Adm. de proyecto	Poco a Nada	Limitado	Bajo a Moderado	Moderado a Alto	Alto casi total
% Organ. Ejecutora Asignado a Tiempo Completo al proy.	Virtualmente Nada	0 – 25%	15%-60%	50%-95%	85-100%
Rol del Adm. Proyecto	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo	Tiempo Completo
Títulos Comunes para la persona en el Rol de Adm. Proy.	Coord. Proyecto / Lider de Proyecto	Coord. Proyecto / Lider de Proyecto	Adm. Proyecto / Oficina de Proyecto	Adm. Proyecto / Adm. Programa	Adm. Proyecto / Adm. Programa
Personal Adm. para la Adm. del Proy.	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo

Comparaciones

Características del Proyecto	Estructura de la Organización				
	Funcional	Matricial			Proyectizada
		Débil	Equilibrada	Fuerte	
Autoridad del Director de Proyecto	Poca a Ninguna	Limitada	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi total
Disponibilidad de recursos	Poca a Ninguna	Limitada	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi total
Quién controla el presupuesto del Proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director del Proyecto	Director del Proyecto
Rol del Director de Proyecto	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Completa	Dedicación Completa	Dedicación Completa
Personal Administrativo para la Dirección de Proyectos	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Completa	Dedicación Completa



Activos de los Procesos de la Organización

Son los planes, los procesos, las políticas, los procedimientos y las bases de conocimiento específicos de la organización ejecutante y utilizados por la misma.



Activos de los Procesos de la Organización

Estos incluyen cualquier objeto, práctica o conocimiento de alguna o de todas las organizaciones que participan en el proyecto y que pueden usarse para ejecutar o gobernar el proyecto.



Activos de los Procesos de la Organización

Los activos de procesos también incluyen bases de conocimiento de la organización como lecciones aprendidas e información histórica.

Los activos de los procesos de la organización pueden incluir cronogramas completados, datos sobre riesgos y datos sobre el valor ganado.



Activos de los Procesos de la Organización

Los activos de los procesos de la organización constituyen entradas para la mayoría de los procesos de planificación.

A lo largo del proyecto, los miembros del equipo del proyecto pueden efectuar actualizaciones y adiciones a los activos de los procesos de la organización, según sea necesario.

Activos de los Procesos de la Organización

Los activos de los procesos de la organización pueden agruparse en dos categorías:

- 1) procesos y procedimientos, y
- 2) base de conocimiento corporativa.



Activos de los Procesos de la Organización

Procesos y procedimientos

Inicio y Planificación:

- guías y criterios para adaptar el conjunto de procesos y procedimientos estándar de la organización con el fin de que satisfagan las necesidades específicas del proyecto;
- estándares específicos de la organización, tales como: políticas (p.ej., políticas de recursos humanos, políticas de seguridad y salud, políticas de ética, y políticas de dirección de proyectos), ciclos de vida del producto y del proyecto, políticas y procedimientos de calidad (p.ej., auditorías de procesos, objetivos de mejora, listas de verificación y definiciones estandarizadas de procesos para su uso en la organización), y
- plantillas (p.ej., plantillas de registro de riesgos, de estructura de desglose del trabajo, de diagramas de red del cronograma del proyecto y de contratos).

Activos de los Procesos de la Organización

Procesos y procedimientos

Ejecución, Monitoreo y Control:

- procedimientos de control de cambios, con la descripción de las etapas durante las cuales se modificarán los estándares, políticas, planes y procedimientos de la organización ejecutante (o cualquier otro documento del proyecto), y cómo se realizará la aprobación y validación de cualquier cambio;
- procedimientos de control financiero (por ejemplo, informes de tiempo, revisiones requeridas de gastos y desembolsos, códigos contables y disposiciones contractuales estándar);
- procedimientos para la gestión de incidentes y defectos que definen los controles, la identificación, y las acciones de seguimiento a realizar para los mismos;

Activos de los Procesos de la Organización

Procesos y procedimientos

Ejecución, Monitoreo y Control:

- requisitos de comunicación de la organización (p.ej., tecnología específica de comunicación disponible, medios de comunicación autorizados, políticas de conservación de registros y requisitos de seguridad);
- procedimientos para asignar prioridad, aprobar y emitir autorizaciones de trabajo;
- procedimientos de control de riesgos, que incluyen categorías de riesgos, plantillas de declaración de riesgos, definiciones de probabilidad e impacto, y la matriz de probabilidad e impacto, y
- guías, instrucciones de trabajo, criterios para la evaluación de propuestas y criterios para la medición del desempeño estandarizados.



Activos de los Procesos de la Organización

Procesos y procedimientos

Cierre:

- guías o requisitos de cierre del proyecto (p.ej., lecciones aprendidas, auditorías finales del proyecto, evaluaciones del proyecto, validaciones del producto y criterios de aceptación).

Activos de los Procesos de la Organización

Base de conocimiento corporativa

- bases de conocimiento de la gestión de configuración, que contienen las versiones y líneas base de todos los estándares, políticas y procedimientos de la organización ejecutante, así como cualquier otro documento del proyecto;
- bases de datos financieras con informaciones tales como horas de trabajo, costos incurridos, presupuestos y cualquier déficit presupuestario del proyecto;
- información histórica y bases de conocimiento de lecciones aprendidas (p.ej., registros y documentos del proyecto, toda la información y documentación de cierre del proyecto, información sobre los resultados de las decisiones de selección y sobre el desempeño de proyectos previos, e información sobre las actividades de gestión de riesgos);

Activos de los Procesos de la Organización

Base de conocimiento corporativa

- bases de datos de gestión de incidentes y defectos que contienen el estado de los incidentes y defectos, información de control, resolución de los incidentes y defectos, así como los resultados de las acciones adoptadas;
- bases de datos para la medición de procesos, utilizadas para recopilar y tener disponibles las medidas realizadas sobre procesos y productos, y
- archivos de proyectos anteriores (p.ej., líneas base del alcance, costo, cronograma y medición del desempeño, calendarios de proyecto, diagramas de red del cronograma del proyecto, registros de riesgos, acciones de respuesta planificadas e impacto del riesgo definido)

Factores Ambientales de la Empresa

Hacen referencia a condiciones que no están bajo el control del equipo del proyecto y que influyen, restringen o dirigen el proyecto.



Factores Ambientales de la Empresa

Los factores ambientales de la empresa se consideran entradas para la mayor parte de los procesos de planificación, pueden mejorar o restringir las opciones de la dirección de proyectos, y pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado.

Factores Ambientales de la Empresa

Los factores ambientales de la empresa varían ampliamente en cuanto a tipo o naturaleza.

Los factores ambientales de la empresa, incluyen entre otros:

- la cultura, estructura y gobierno de la organización;
- la distribución geográfica de instalaciones y recursos;
- los estándares de la industria o gubernamentales (p.ej., reglamentos del organismo de control, códigos de conducta, estándares de producto, estándares de calidad y estándares de fabricación);
- las infraestructuras (p.ej., instalaciones existentes y bienes de capital);

Factores Ambientales de la Empresa

- los recursos humanos existentes (p.ej., habilidades, disciplinas y conocimientos como los relacionados con el diseño, el desarrollo, las leyes, las contrataciones y las compras);
- la administración de personal (p.ej., pautas de selección y retención de personal, revisión del desempeño de los empleados y registros de capacitación, política de incentivos y horas extras y registro de horas trabajadas);
- los sistemas de autorización de trabajos de la compañía;
- las condiciones del mercado;
- la tolerancia al riesgo por parte de los interesados;

Factores Ambientales de la Empresa

- el clima político;
- los canales de comunicación establecidos en la organización;
- las bases de datos comerciales (p.ej., datos para estimación estandarizada de costos, información de estudios de los riesgos de la industria y bases de datos de riesgos), y
- el sistema de información para la dirección de proyectos (p.ej., herramientas automáticas, tales como una herramienta de software para definir cronogramas, un sistema de gestión de configuraciones, un sistema de recopilación y distribución de la información o las interfaces web a otros sistemas automáticos en línea).

