

# Organización

ESPOL

# INFLUENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

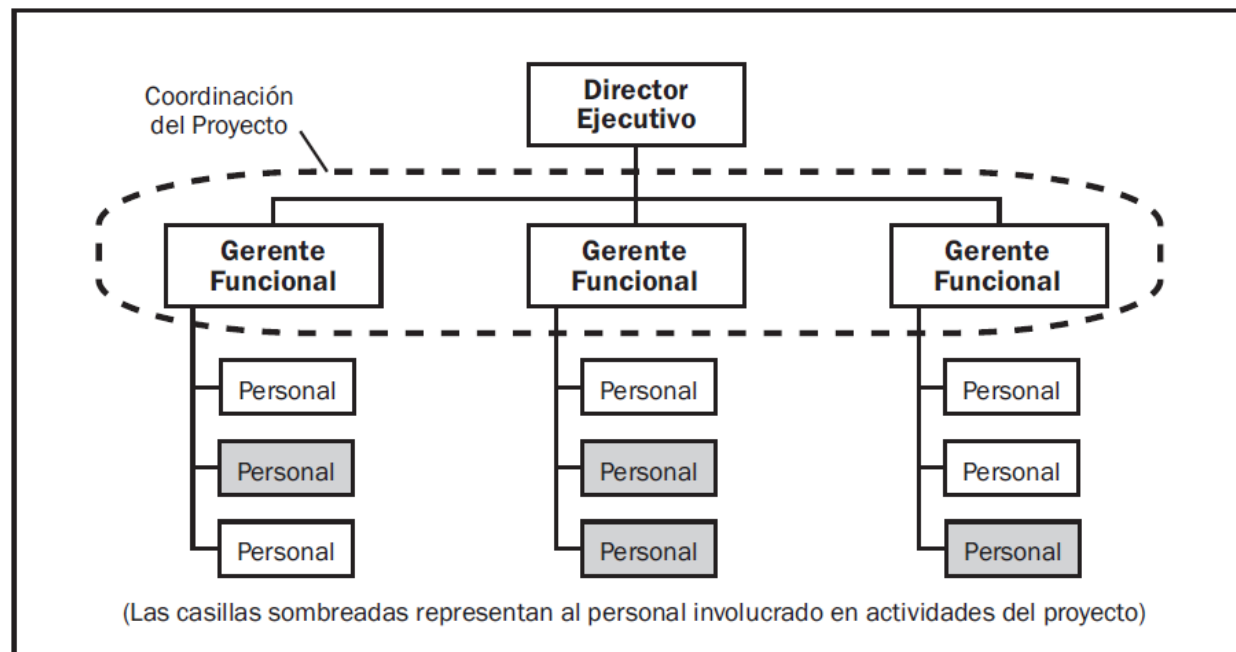
**La cultura y estilos de la organización:** Visión, valores, normas, creencias y expectativas compartidas. Políticas, métodos y procedimientos. Percepción de las relaciones de autoridad. Ética laboral y horario de trabajo.

**La estructura de la organización** es un factor ambiental de la empresa que puede afectar la disponibilidad de recursos e influir en el modo de dirigir los proyectos. Las estructuras abarcan desde una estructura funcional hasta una estructura orientada a proyectos, con una variedad de estructuras

n

<b>Estructura de la Organización</b> <b>Características del Proyecto</b>	<b>Funcional</b>	<b>Matricial</b>			<b>Orientada a Proyectos</b>
		<b>Matricial Débil</b>	<b>Matricial Equilibrada</b>	<b>Matricial Fuerte</b>	
Autoridad del Director del Proyecto	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	Director del Proyecto	Director del Proyecto
Rol del Director del Proyecto	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Completa	Dedicación Completa	Dedicación Completa
Personal Administrativo de la Dirección de Proyectos	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Completa	Dedicación Completa

# FUNCIONAL



**Gráfico 2-7. Organización Funcional**

Ventajas	Desventajas
La gestión es especializada es mas sencilla	Los personas están más preocupadas por la especialización que por el proyecto
Tiene un solo Jefe	No hay posibilidad de hacer carrera en dirección de proyectos
Los recursos están centralizadas, ya que se agrupa por especialidades	El DP tiene poca a ninguna autoridad.
Oportunidades profesionales claras	

# Organización de proyectos como equipos dedicados

- Ventajas
  - Sencillo
  - Rápido
  - Cohesivo
  - Integración inter-funcional
- Desventajas
  - Costoso
  - Luchas internas
  - Difícil transición posterior al proyecto

# MATRICIAL

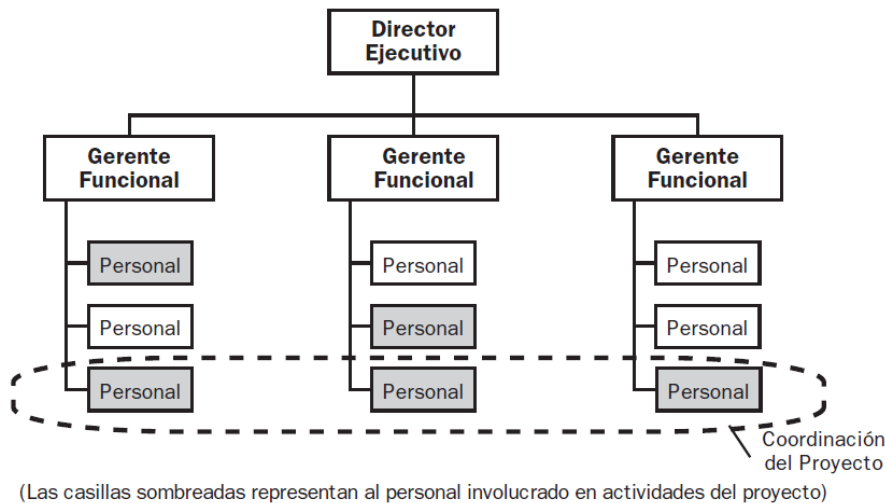


Gráfico 2-8. Organización Matricial Débil

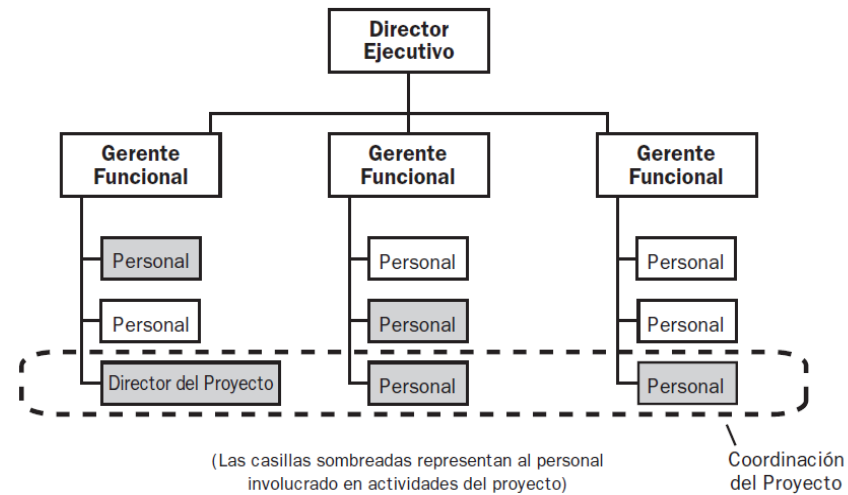


Gráfico 2-9. Organización Matricial Equilibrada

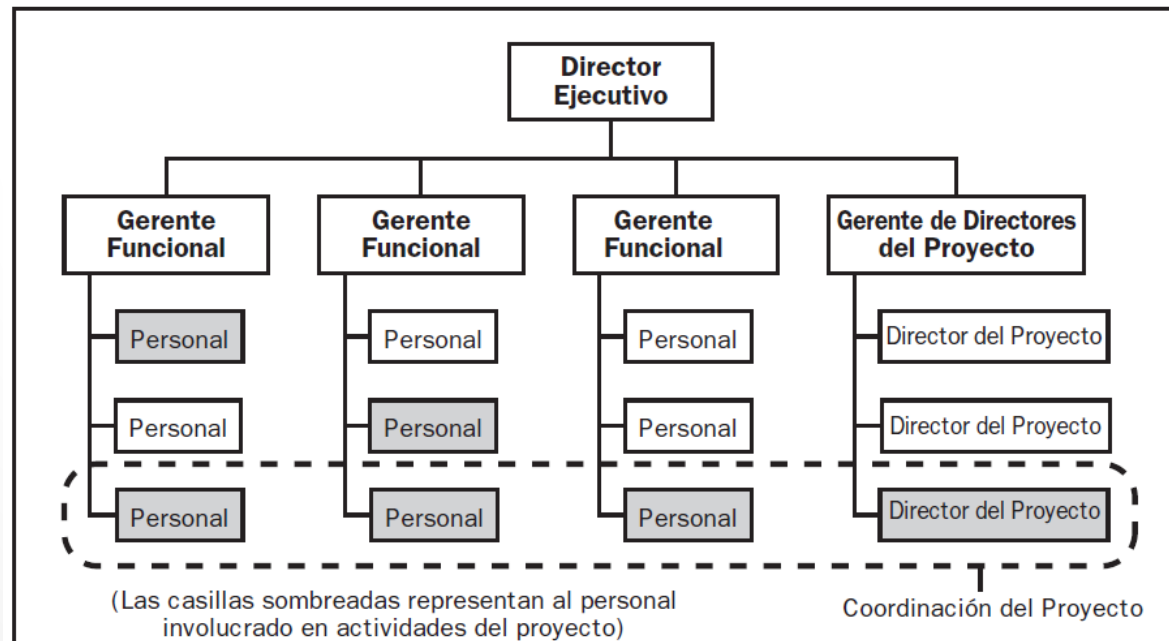
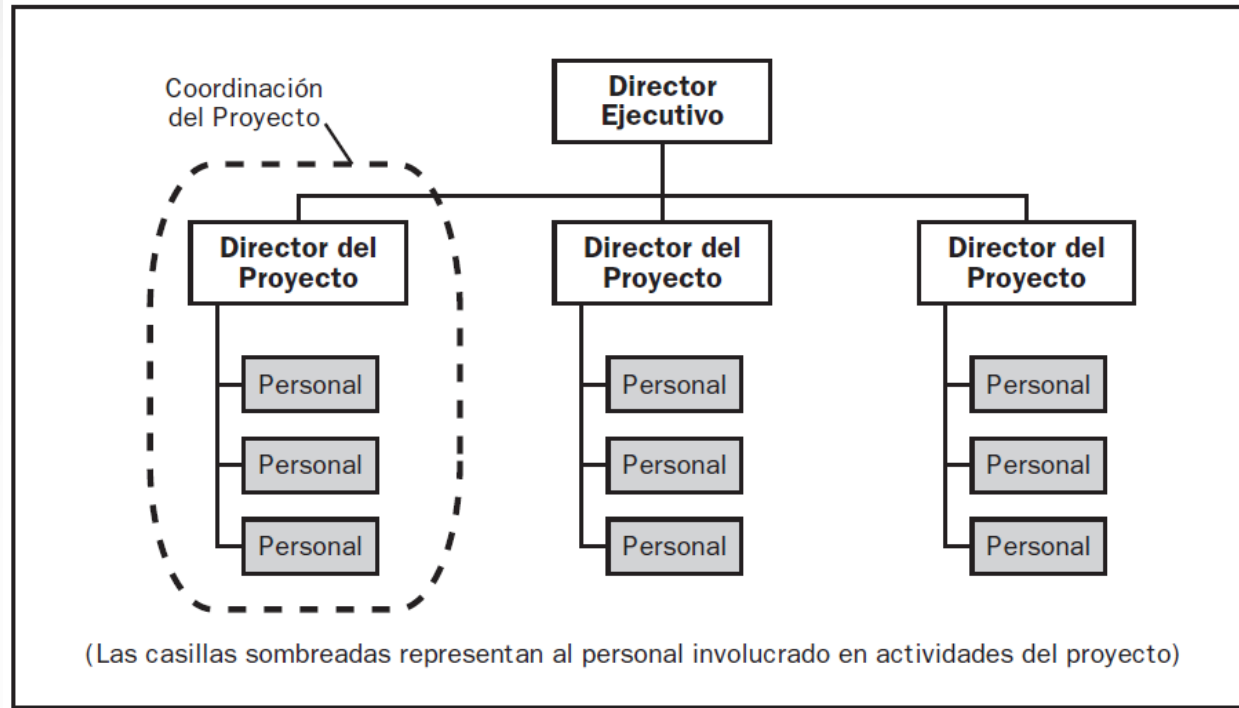


Gráfico 2-10. Organización Matricial Fuerte

# MATRICIAL

Ventajas	Desventajas
Objetivos del proyecto altamente visibles	Se requiere administración adicional
Mejor control de recursos por parte del Director de Proyectos	Más de un jefe para los equipos de proyecto.
Mas apoyo de las áreas funcionales	El monitoreo y control resultan mas complejos
Utilización máxima de recursos escasos	Problemas mas difíciles al momento de asignación de recursos
Coordinación Mejorada	Requiere del uso extenso de procedimientos y políticas
Ventajas	Desventajas
Mejora en la disseminación de información	Es posible que los gerentes funcionales tengan prioridades distintas a los directores del proyecto
Los miembros del equipo mantienen una Sede	Mayor potencial de conflicto

# ORIENTADAS A PROYECTOS



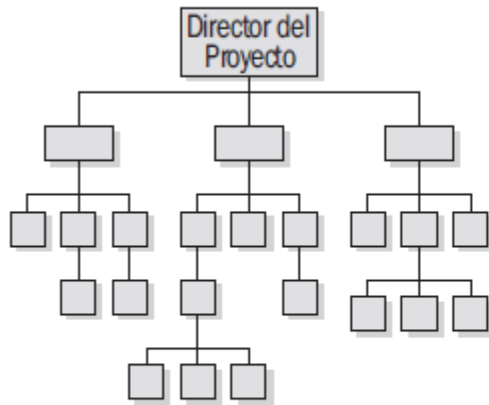
**Gráfico 2-11. Organización Orientada a Proyectos**

Ventajas	Desventajas
Organización de proyectos eficiente	No hay "sede" cuando el trabajo se completa
Lealtad hacia el proyecto	Falta de profesionalismo en las disciplinas
Comunicaciones más efectivas que funcionales	Duplicaciones de instalaciones y de funciones de trabajo
	Uso menos eficientes de los recursos

**Expedidor de proyectos:** Es un asistente personal y coordinador de las comunicaciones, se parece al **coordinador de proyectos** en **tener cierta autoridad y reporta a un director de mayor nivel**, salvo que tiene cierto poder en la toma de decisiones. (El expedidor no tiene poder de decisiones) .

# Roles y responsabilidades

- Un DP. Debe presentar claramente los roles y responsabilidades de la Gerencia, de los miembros del equipo y de otros interesados. Para ello deberá utilizar una matriz de responsabilidades.



**Organigramas Jerárquicos**

RAM				

**Diagrama Matricial de  
Asignación de Responsabilidades**

Rol	_____
Responsabilidades	_____
	_____
	_____
Autoridad	_____
	_____

**Formato Tipo Texto**



**Diagramas jerárquicos.** La estructura tradicional de organigrama puede utilizarse para representar los cargos y relaciones en un formato grafico descendente. Las estructuras de

desglose del trabajo (EDT) diseñadas para mostrar como los entregables del proyecto se descomponen en paquetes de trabajo, ofrecen un modo de mostrar áreas de responsabilidad

Una matriz de asignación de responsabilidades (RAM) se utiliza para ilustrar las relaciones entre las actividades o los paquetes de trabajo y los miembros del equipo del proyecto.

Un ejemplo de RAM es un diagrama RACI, que en ingles significa “Responsible (R), Accountable (A), Consulted (C), Informed (I)” (persona responsable, que rinde cuentas, consultada, informada)

Diagrama RACI	Persona				
Actividad	Ana	Benito	Carlos	Dina	Eduardo
Definir	A	R	I	I	I
Diseñar	I	A	R	C	C
Desarrollar	I	A	R	C	C
Probar	A	I	I	R	I

R = Persona Responsable   A = Persona que Rinde Cuentas   C = Persona Consultada   I = Persona Informada

*Entre los objetivos de desarrollo de un equipo del proyecto, se incluyen:*

- **Mejorar el conocimiento y las habilidades de los miembros del equipo** a fin de aumentar su capacidad de completar los entregables del proyecto, a la vez que se disminuyen los costos, se reducen los cronogramas y se mejora la calidad.
- **Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros del equipo** a fin de elevar la moral, disminuir los conflictos y fomentar el trabajo en equipo.
- **Crear una cultura de equipo dinámico y cohesivo** para mejorar la productividad tanto individual como grupal, el espíritu de equipo y la cooperación, y para permitir la capacitación interdisciplinaria y la tutoría entre los miembros del equipo a fin de intercambiar conocimientos y experiencias.

**Habilidades Interpersonales:** También se las conoce como “habilidades blandas” para el desarrollo del equipo. Contar con habilidades como la empatía, la influencia, la creatividad y la facilitación del grupo son recursos valiosos cuando se dirige el equipo del proyecto.

**Capacitación:** La capacitación incluye todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto. Puede ser formal o informal.

**Actividades de Desarrollo del Espíritu de Equipo:** Reunión con el equipo, seminario sobre

relaciones interpersonales, consiste en ayudar a los miembros del equipo a trabajar en conjunto de manera eficaz. La comunicación y las actividades informales pueden ayudar a generar un clima de confianza y a establecer buenas relaciones laborales.

**Existen cinco etapas de desarrollo que los equipos pueden atravesar.**

- **Formación.** En esta fase, el equipo se reúne y se informa acerca del proyecto y de cuales son sus roles y responsabilidades formales. En esta fase, los miembros del equipo tienden a actuar de manera independiente y no suficientemente abierta.

- **Turbulencia.** Durante esta fase, el equipo comienza a abordar el trabajo del proyecto, las decisiones técnicas y el enfoque de dirección del proyecto. Si los miembros del equipo no colaboran ni se muestran abiertos a ideas y perspectivas diferentes, el ambiente puede tornarse destructivo.

- **Normalización.** En la fase de normalización, los miembros del equipo comienzan a trabajar en conjunto y adaptan sus comportamientos y hábitos de trabajo para apoyar al equipo. Los miembros del equipo comienzan a confiar unos en otros.

- **Desempeño.** Las reglas básicas establecen expectativas claras acerca del comportamiento aceptable por parte de los miembros del equipo del proyecto. Los equipos que alcanzan la etapa de desempeño funcionan como una unidad bien organizada. Son interdependientes y enfrentan los problemas con eficacia y sin complicaciones.

- **Reubicación.** La reubicación implica colocar a varios o a todos los miembros del equipo del proyecto mas activos en la misma ubicación física para mejorar su capacidad de trabajar en equipo.

- **Disolución.** En la fase de disolución, el equipo completa el trabajo y finaliza el proyecto.

- **Reconocimiento y Recompensas:** Parte del proceso de desarrollo del equipo implica reconocer y recompensar el comportamiento deseable.

## ✓ **Las características del conflicto y del proceso de gestión de conflictos:**

- Los conflictos son naturales e imponen la búsqueda de alternativas.
- Los conflictos son asuntos del equipo.
- Una actitud de apertura permite resolver los conflictos.
- La resolución de conflictos debe centrarse en los asuntos y no en las personalidades.
- La resolución de conflictos debe centrarse en el presente, no en el pasado.

## ✓ **Los métodos de resolución de conflictos, se incluyen:**

- la relativa intensidad e importancia del conflicto
- la presión de tiempo que exista para resolver el conflicto
- la posición adoptada por los actores implicados
- la motivación para resolver el conflicto en el largo o en el corto plazo

## ✓ **Existen seis técnicas generales de resolución de conflictos:**

- **Apartarse/Eludir.** Retirarse de una situación de conflicto real o potencial.
- **Suavizar/Reconciliar.** Hacer hincapié en los puntos de acuerdo mas que en las diferencias.
- **Consentir.** Buscar soluciones que aporten un cierto grado de satisfacción a todas las partes.
- **Forzar.** Imponer su propio punto de vista a costa de los demás; ofrece únicamente soluciones de tipo ganar-perder.
- **Colaborar.** Incorporar múltiples puntos de vista y visiones a partir de perspectivas diversas; conduce al consenso y al compromiso.
- **Confrontar/Resolver problemas.** Tratar un conflicto como un problema que debe resolverse

DESCRIPCIÓN	Estilo
“Parece ser que el verdadero problema aquí no es la falta de comunicación, sino la falta de conocimiento acerca de lo que tiene que hacer y cuando. Aquí tengo una copia del cronograma del proyecto. Debe ayudarte a entender lo que tienes que saber”	
“Hazlo a mi manera!”	
“Debemos calmarnos y hacer el trabajo!”	
“Habría que hacer un poco de lo que ambos sugieren	
“Lidiemos con ese asunto la próxima semana”	
“Sandy y Amanda ustedes dos quieren que este proyecto distraiga lo menos posible a sus departamentos. Tomando eso en cuenta, estoy seguro de que podremos llegar a un acuerdo sobre la compra de equipo y sobre lo que es mejor para el proyecto”	
“Ya hemos hablado suficiente sobre las nuevas computadoras, !No quiero comprar nuevas computadoras y punto!	
“Sandy, tu dices que el proyecto debe incluir la compra de nuevas computadoras. Y tú, Amanda, dices que el proyecto puede utilizar los equipos que ya tenemos, Yo sugiero que hagamos la siguiente prueba en el equipo que ya tenemos para determinar si requiere cambiarse”	
“Veamos lo que piensan todas las personas e intentemos llegar a aun consenso.	
“Dado que no podemos decidir respecto de la compra de las nuevas computadoras, tendremos que esperar hasta la próxima reunión del mes que entra	
“Sandy, ¿ qué te parece si compramos nuevas computadoras para las actividades	

**Habilidades Interpersonales :** Los directores de proyecto usan una combinación de habilidades técnicas, humanas y conceptuales para analizar las situaciones e interactuar de manera apropiada con los miembros del equipo.

• **Liderazgo.** Los proyectos exitosos requieren fuertes habilidades de liderazgo. El liderazgo es importante en todas las fases del ciclo de vida del proyecto. Es particularmente importante comunicar la visión e inspirar al equipo del proyecto a fin de lograr un alto desempeño.

• **Influencia.** Su capacidad de influir oportunamente en los interesados resulta vital para el éxito del proyecto. Entre las habilidades clave de influencia se encuentran:

- Tener la habilidad para persuadir y expresar con claridad los puntos de vista y las posiciones asumidas.

- Contar con gran habilidad para escuchar de manera activa y eficaz.

- Tener en cuenta las diversas perspectivas en cualquier situación.

- Recopilar información relevante y crítica a fin de abordar los asuntos importantes y lograr acuerdos, manteniendo a la vez la confianza mutua.

• **Toma de decisiones eficaz.** Esto implica tener la habilidad de negociar e influir sobre la organización y el equipo de dirección del proyecto:

- Centrarse en los objetivos perseguidos

- Seguir un proceso de toma de decisiones

- Estudiar los factores ambientales

- Desarrollar las cualidades personales de los miembros del equipo

- Fomentar la creatividad del equipo

## Estilos de dirección y liderazgo:

- ✓ **Dirigente:** Consiste en indicar a los demás qué hacer
- ✓ **Facilitador:** Consiste en coordinar las entradas de otros
- ✓ **Asesor:** El Director ayuda a otros a cumplir sus metas
- ✓ **De apoyo:** Brindar apoyo a lo largo del camino
- ✓ **Autocrático:** Es de arriba hacia abajo, el Director tiene todo el poder de hacer lo que quiera. El Director podrá delegar, hacer asesorías, pero todos hacen lo que el director indica
- ✓ **Consultivo:** Es de abajo hacia arriba, utiliza la influencia para lograr resultados. El Director tiene las opiniones de los otros y actúa como empleado del equipo.
- ✓ **Consultivo autocrático:** En este estilo, el director pide que los miembros del equipo presenten soluciones, pero el retiene la autoridad de toma de decisiones para si mismo.
- ✓ **Consenso:** Acuerdo grupal para la toma de decisiones
- ✓ **Delegador:** El Director establece objetivos y posteriormente le da al equipo de trabajo la autoridad suficiente para completar el trabajo. Delegar puede ser difícil para algunas personas, pues creen que hacen mejor su trabajo si lo hacen solos.
- ✓ **Burocrático:** Consiste en seguir los procedimientos al pie de la letra. Puede llegar a ser apropiado para ciertas formas de trabajo.
- ✓ **Carismático:** Energizan y motivan a su equipo para que lleve a cabo el trabajo del proyecto, pueden depender siempre de la presencia de él.
- ✓ **Democrático-Participativo:** El estilo hace que los miembros del equipo son propietarios de la toma de decisiones tomadas por el grupo.
- ✓ **Laissez-faire:** Traducido del francés, se denomina “dejar hacer”, el director no se involucra solo dirige y consulta cuando es necesario, este equipo es ideal cuando tienes un equipo hábil
- ✓ **Analítico:** Depende de los conocimientos técnicos y habilidades del mismo director.
- ✓ **Conductor:** El Director esta dando indicaciones constantemente, su actitud competitiva es la que lleva al equipo a ganar
- ✓ **Influyente:** Énfasis en el trabajo del equipo, construcción del equipo y toma decisiones en equipo.

## Otros términos, temas y teorías importantes.

**Teoría de las expectativas:** Los empleados que creen que sus esfuerzos llevarán a un rendimiento efectivo y que esperan obtener recompensas por sus logros. Son productivos siempre y cuando hayan recompensas que cumplan sus expectativas.

**Arbitraje:** En el arbitraje un tercero neutro es quién escucha y resuelve una disputa.

**Beneficios adicionales (retribuciones):** Algunos empleados tienen recompensas adicionales

**Prestaciones:** Son los compromisos que se entregan formalmente a todo los empleado. Incluyen beneficios educativos, seguro y reparto de utilidades

### Teorías de motivación:

**Teoría X:** Los administradores creen que las personas tienen que ser supervisadas en todo momento.

**Teoría Y de McGregor:** Los administradores creen que las personas están dispuestas a trabajar sin supervisión.

**Jerarquía de necesidades de Maslow:** Psicológico, seguridad, social, estima, autorrealización

**Teoría de las necesidades de David McClelland (Teoría de las necesidades adquiridas):**

Necesidad de logros, afiliación y de poder.

**Teoría de Herzberg:** Esta teoría trata de la higiene (Condiciones de trabajo, salario,