

Escuela Politécnica Superior

Organización Empresarial y Proyectos

Capítulo 6

Dr. Daniel Tapias
Curso 2014/ 15

daniel.tapias@uam.es

PROYECTOS



PROGRAMA DE LA ASIGNATURA

- ❑ Capítulo 1: Introducción.
- ❑ Capítulo 2: ¿Qué es un proyecto?
- ❑ Capítulo 3: Tipos de proyectos.
- ❑ Capítulo 4: Ciclo de vida de los proyectos.
- ❑ Capítulo 5: Proyectos de desarrollo software.
- ❑ **Capítulo 6: Organización empresarial y proyectos.**
- ❑ Capítulo 7: La Calidad.
- ❑ Capítulo 8: La usabilidad y la accesibilidad.
- ❑ Capítulo 9: El Riesgo.
- ❑ Capítulo 10: Ingeniería Económica. Estudios de viabilidad económica.
- ❑ Capítulo 11: Técnicas para la planificación y control de proyectos.
- ❑ Capítulo 12: Toma de decisión.
- ❑ Capítulo 13: Proyecto: Búsqueda de empleo.

1.- ¿Qué es una Organización?

2.- Tipos de Organizaciones.

2.1.- Introducción.

2.2.- Organización Funcional.

2.3.- Organización Orientada a Proyectos.

2.4.- Organización Matricial.

2.5.- Organización Mixta.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN? (I)



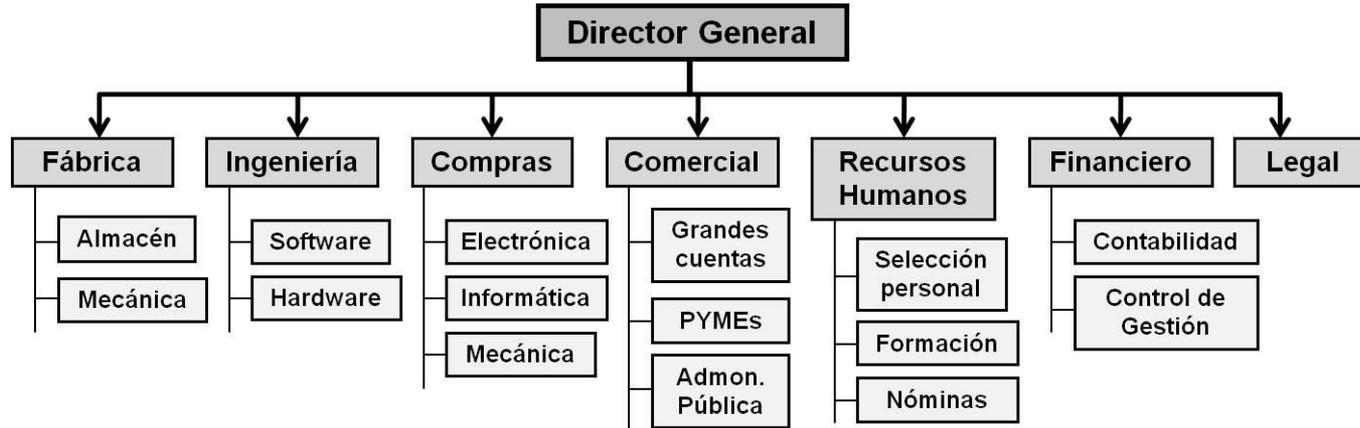
¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN? (II)



TIPOS DE ORGANIZACIONES

INTRODUCCIÓN

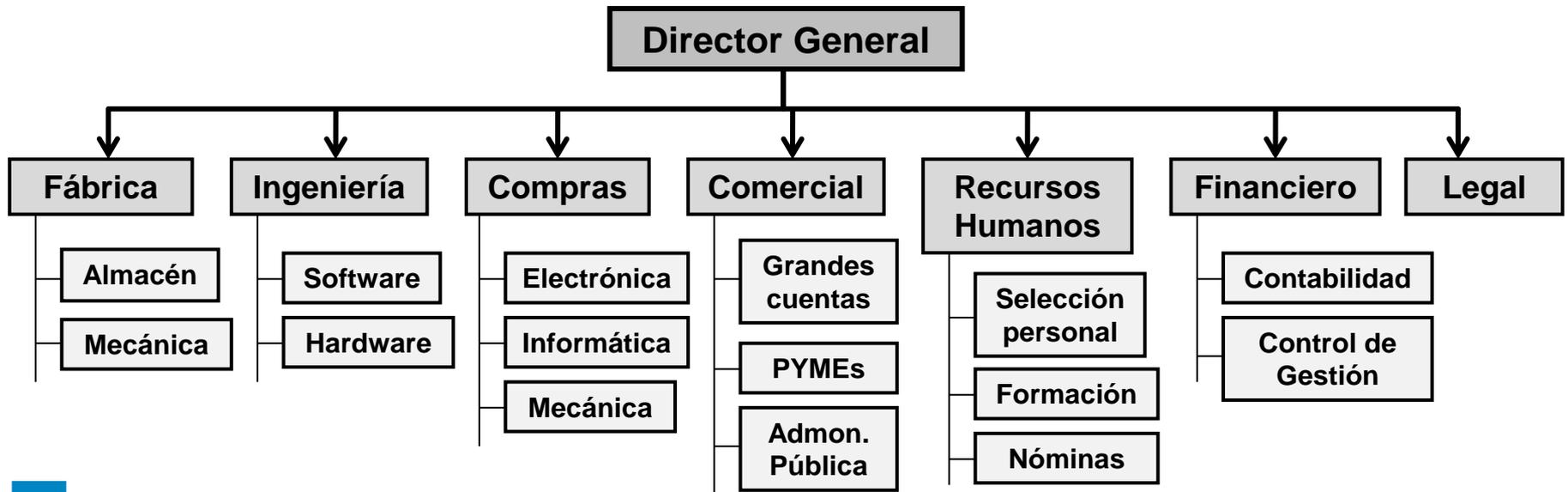
- ❑ La forma de organizar una empresa/entidad es responsabilidad del Director General.
- ❑ La organización se diseña con la estructura y funciones necesarias para que la empresa/entidad cumpla eficientemente su misión.
- ❑ La organización debe ser algo dinámico que se adapte a las necesidades de cada momento.



ORGANIZACIÓN FUNCIONAL (I)

☐ Responde a la necesidad de la organización de disponer de una serie de capacidades o destrezas (funciones) con continuidad para su utilización en distintas actividades.

- Está organizada de forma vertical con relaciones jerárquicas que distinguen nítidamente las distintas responsabilidades.
- El personal está organizado por especialidades.

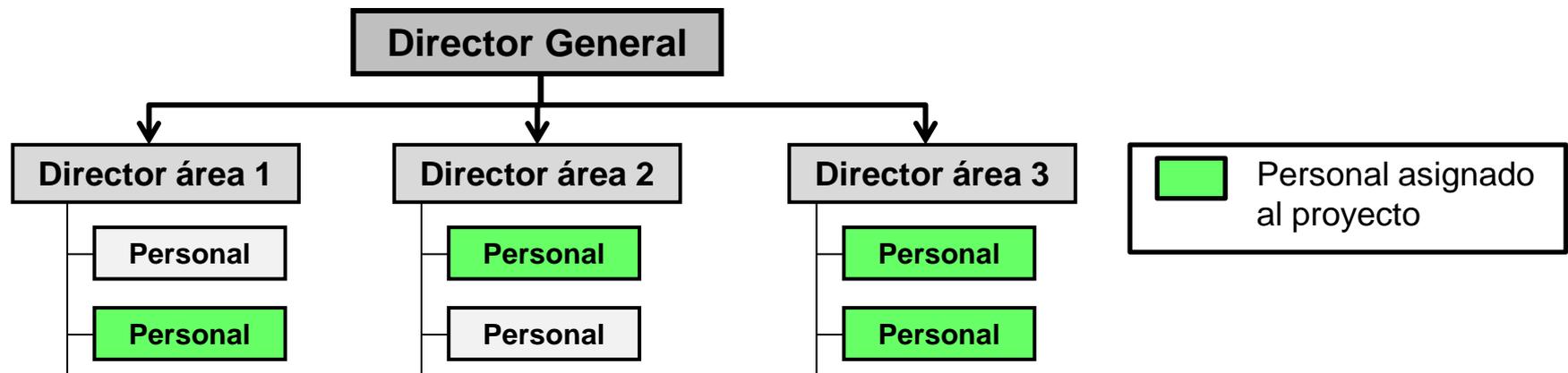


ORGANIZACIÓN FUNCIONAL (II)

Realización de proyectos en Organizaciones Funcionales

Al proyecto se le asignan personas de distintas áreas funcionales (el diseño lo realiza el área de ingeniería, el abastecimiento el área de compras, los presupuestos el área comercial, los cursos el área de formación, etc.)

La coordinación de los proyectos la hacen los directores de las áreas involucradas.



Organización Funcional

❑ Características:

- Organización “clásica”, poco flexible.
- Tiene una cadena de mando clara.
- Orientada a la especialización funcional.
- Favorece la continuidad técnica y tecnológica.
- El cliente no tiene un interlocutor único.
- Una persona puede estar asignada a varios proyectos simultáneamente.

❑ Inconvenientes:

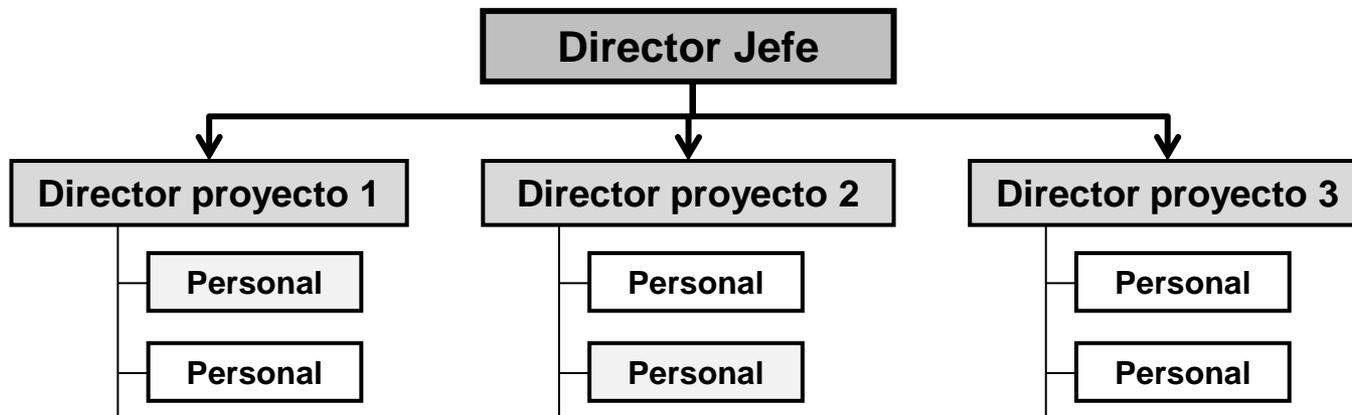
- Favorece la aparición de departamentos estancos.
- Dificulta la movilidad de los empleados.
- Dificulta la colaboración entre distintas áreas de la empresa.
- Hay riesgo de que las funciones se aislen hasta el punto de que no contribuyan al objetivo global de la compañía (“Este no es mi problema”).
- No hay un único responsable de cada proyecto.

□ Ejemplos:

- **Ministerios:** Cada sección desempeña su función.
- **Centros Comerciales:** Cada sección (electrónica, alimentación, cosmética, viajes, ...) tiene su función (venta) asignada.
- **Empresas** de transportes, operación y mantenimiento de sistemas, redes de comunicación, edificios, etc.

ORGANIZACIÓN ORIENTADA A PROYECTOS (I)

- ❑ Organización totalmente opuesta a la funcional:
 - Se designa un director de proyecto para cada uno de los proyectos en curso.
 - El director tiene total responsabilidad y autoridad.
 - Es el interlocutor único con los involucrados en el proyecto.
 - Los miembros del equipo de proyecto son, generalmente, asignados al proyecto, por lo que una vez finalizado, pueden salir del equipo.



Organización Orientada a Proyectos

Ventajas:

- La autoridad y responsabilidad del proyecto están centralizados en una única persona.
- Los miembros del equipo reportan al director de proyecto directamente o a través de los mandos intermedios.
- El director de proyecto reporta directamente al director general, que es de quien recibe las instrucciones, criterios y estrategias en relación con el proyecto.
- El director de proyecto es el interlocutor único ante el cliente.

Inconvenientes:

- Riesgo de que no se aproveche el 100% del tiempo de los miembros del equipo.
- Se tiende a retener a los especialistas más tiempo del estrictamente necesario.
- Al no haber continuidad en el desarrollo de las capacidades de los especialistas relativas al proyecto, hay riesgo de obsolescencia.
- Una vez finalizado el proyecto, es difícil resolver problemas que requieran de una alta especialización pues los recursos pueden estar dedicados a otros proyectos.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL (I)

❑ Organización intermedia entre las dos anteriores, con diferentes grados de reparto de la autoridad y de la responsabilidad entre los directores funcionales y los directores de proyectos.

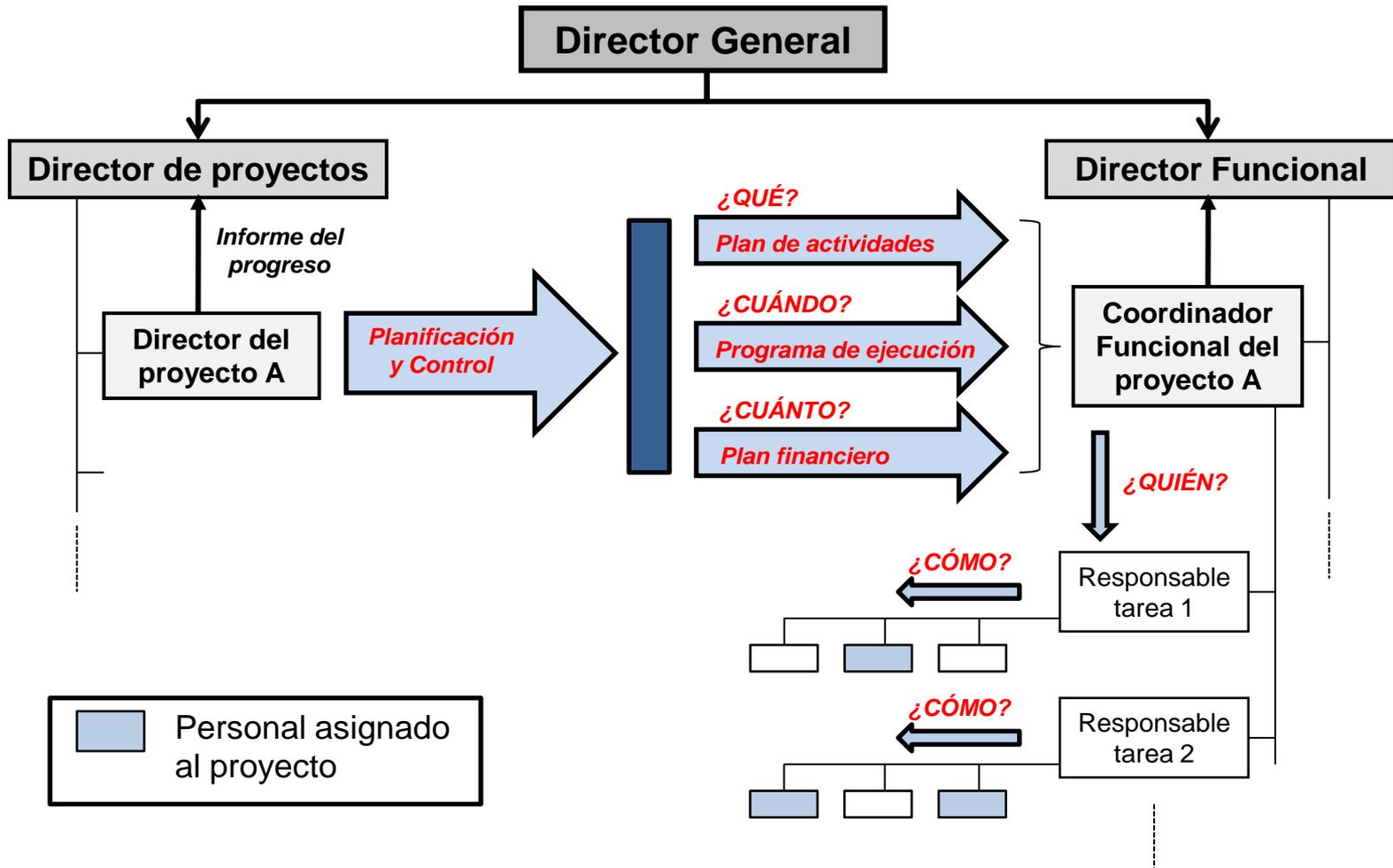
❑ Los proyectos se reconocen como actividades propias de la organización, pero al director de proyecto se le asignan sólo algunas funciones.

❑ El director de proyecto se encarga, generalmente, de la planificación y control del proyecto. Esto es:

- Desarrollar y mantener el plan de proyecto.
- Establecer el plan de realización o ejecución.
- Realizar el plan financiero.
- Evaluar el grado de realización del proyecto e informar del mismo.

❑ En la dirección funcional, un coordinador funcional se encarga de dirigir, técnicamente, el proyecto. Este coordinador decide quién es responsable de cada tarea y cómo, quién y con qué prioridad se hace cada tarea. Asimismo, controla la realización de las tareas e informa del grado de avance.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL (II)



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.

❑ Inconvenientes:

- 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 MIXTAS (I)

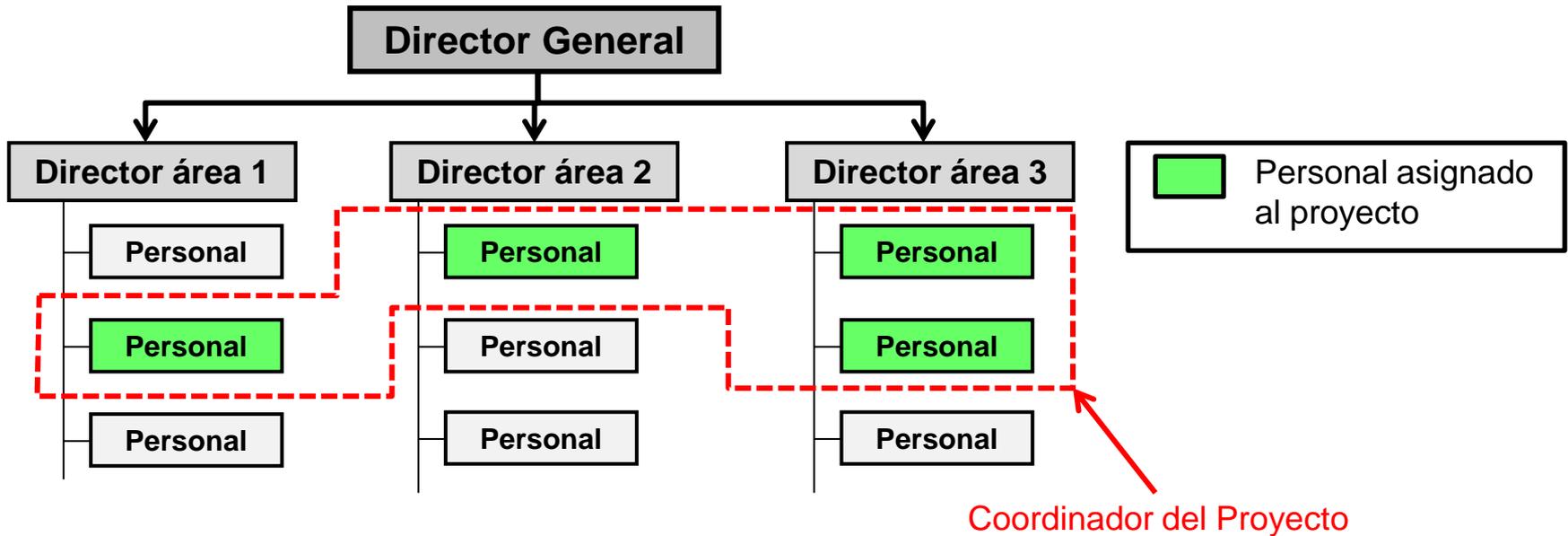
Son una mezcla de las Organizaciones Funcionales y de las Matriciales.

Dependiendo de si son más o menos funcionales, más o menos matriciales, pueden ser:

- Organización matricial débil.
- Organización matricial balanceada.
- Organización matricial fuerte.
- Organización matricial compuesta.

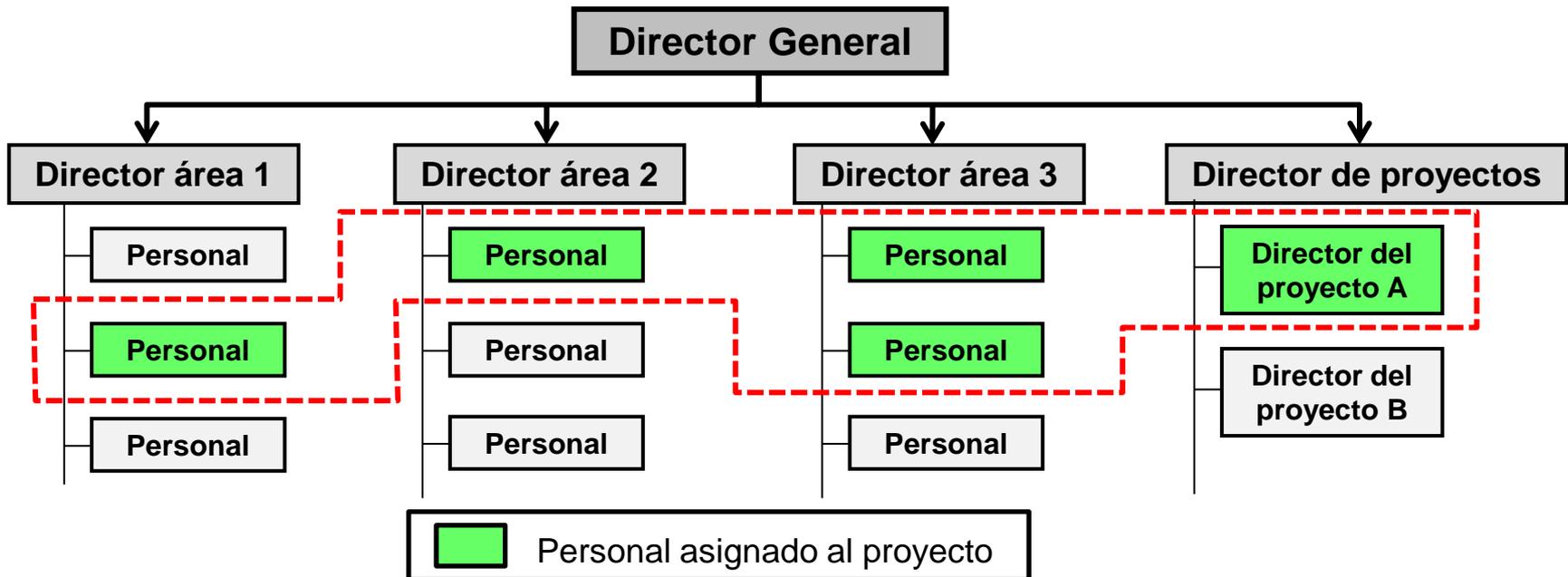
Por tanto, aspectos como el papel del director de proyecto y su nivel de autoridad y responsabilidad, recursos y origen de los recursos dedicados al proyecto, etc. dependen de la clasificación anterior.

Organización Matricial Débil



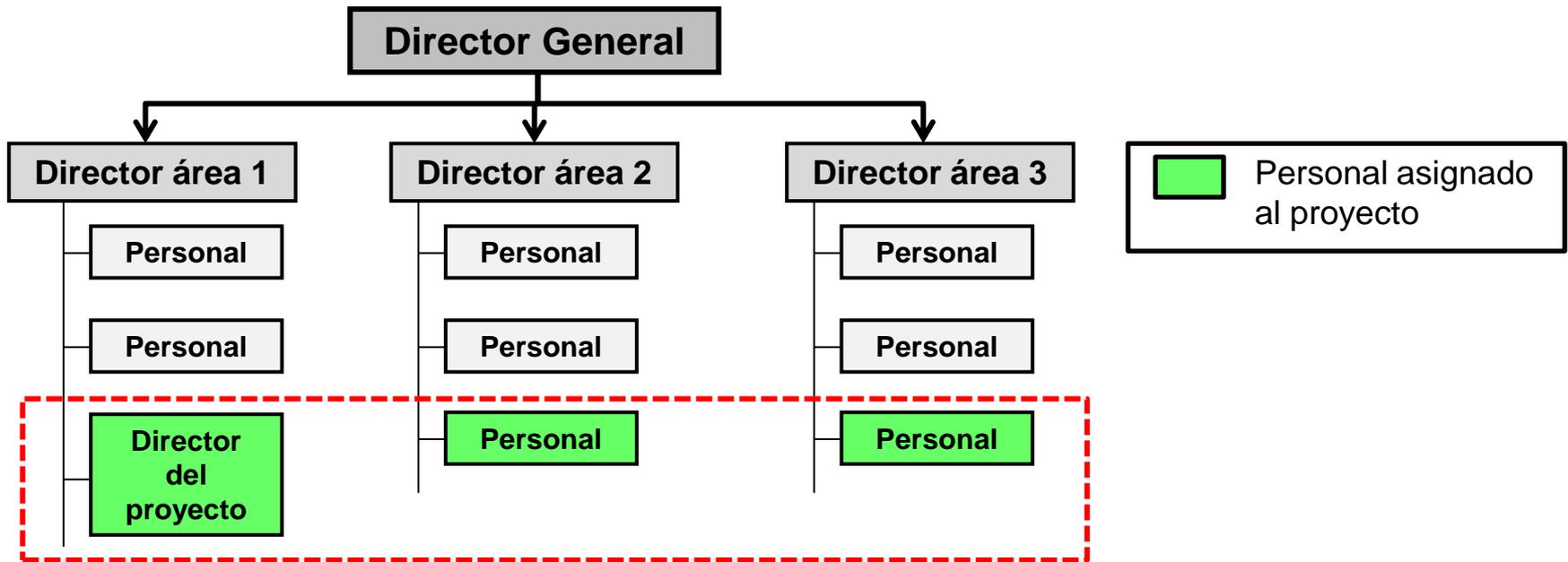
- Mantiene muchos aspectos de la Organización Funcional.
- El papel del Director de Proyecto es más bien el de un Coordinador o Supervisor.

Organización Matricial Fuerte



- Mantiene muchos aspectos de la Organización por proyectos.
- El Director de Proyecto tiene dedicación a tiempo completo, ejerce gran autoridad, dispone de personal de administración a tiempo completo y dirige los recursos del proyecto.

Organización Matricial Balanceada



- El Director de Proyecto pertenece a una de las áreas funcionales.
- La dedicación, nivel de responsabilidad y autoridad, etc. pueden variar dependiendo del tipo de proyecto, política de la organización, etc.

Organización Matricial Compuesta

