

# LECCIÓN 2

## "EL PROYECTO EN LA EMPRESA"

### **ÍNDICE**

**2.1. EL PROYECTO Y LA EMPRESA.**

**2.2. TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LA  
EMPRESA.**

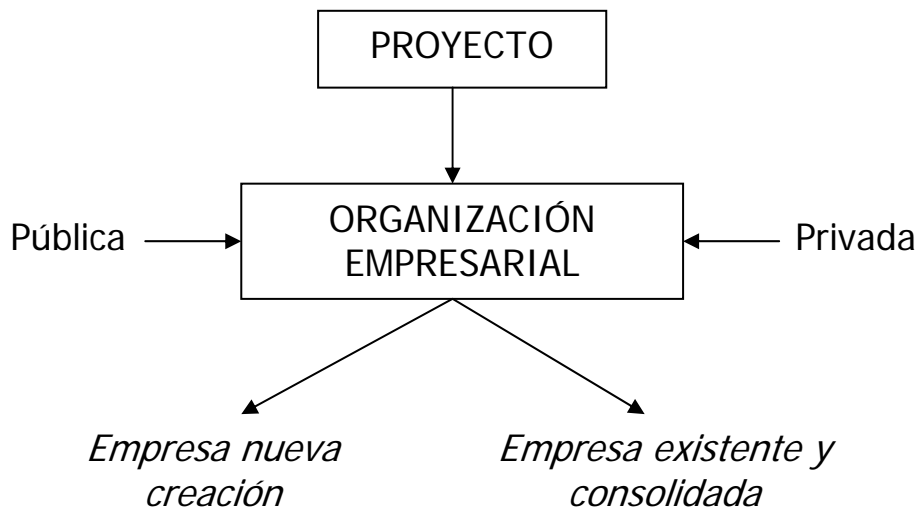
**2.2.1. ORGANIZACIÓN EN UNIDADES FUNCIONALES.**

**2.2.2. ORGANIZACIÓN EN EQUIPOS DE PROYECTO.**

**2.2.3. ORGANIZACIÓN EN MATRIZ.**

**2.3. INFLUENCIA DEL PROYECTO SOBRE LA ESTRUCTURA  
ORGANIZATIVA.**

## 2.1. EL PROYECTO Y LA EMPRESA.

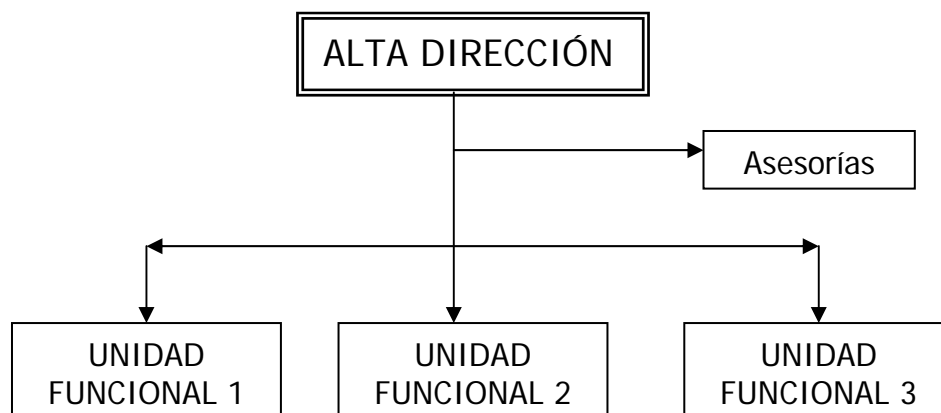


**Desarrollo nuevos proyectos ↔ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA**

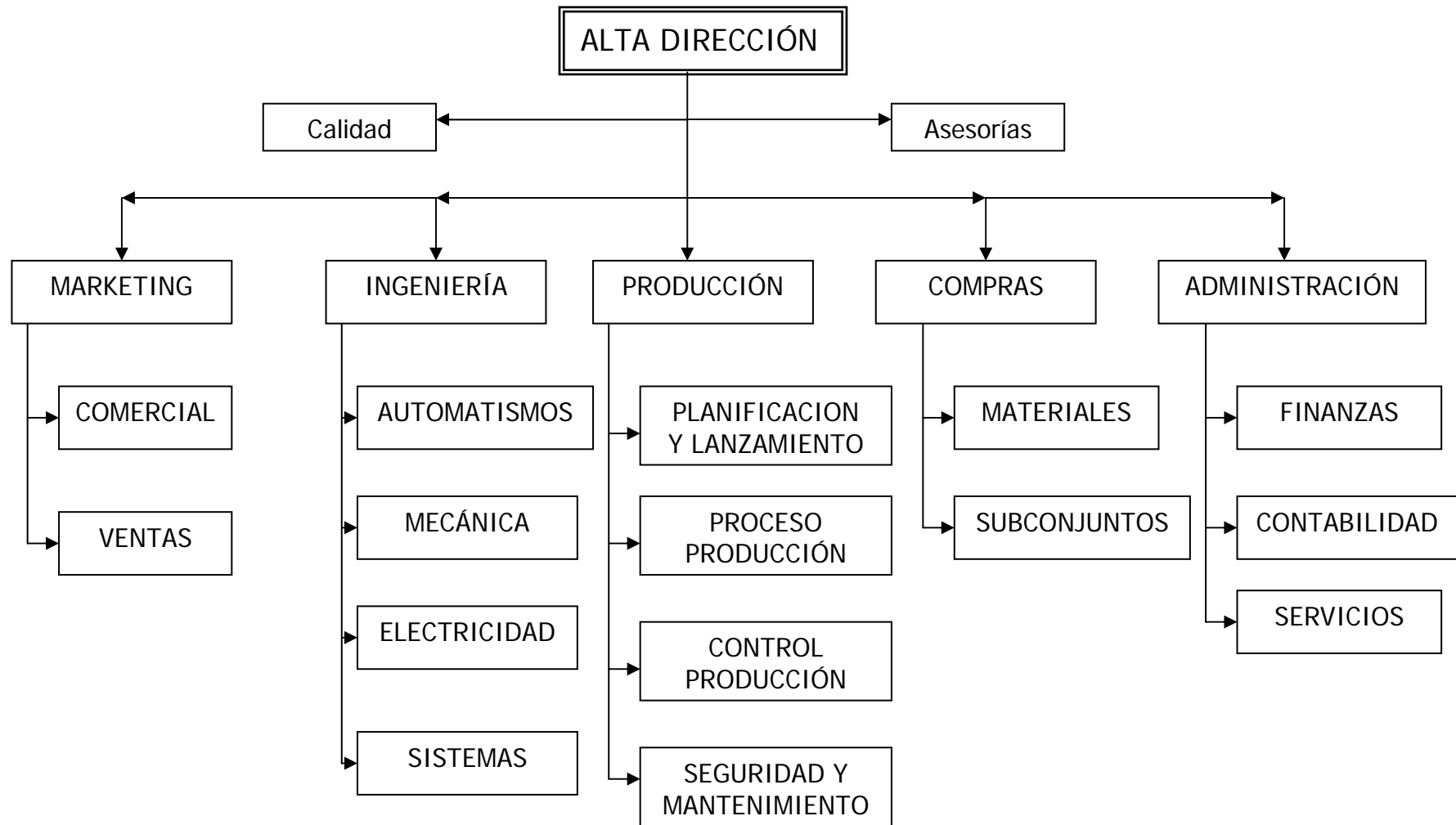
## 2.2. TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LA EMPRESA.

- 2.2.1. Organización en Unidades Funcionales.
- 2.2.2. Organización en Equipos de Proyecto.
- 2.2.3. Organización en Matriz.

### 2.2.1. ORGANIZACIÓN EN UNIDADES FUNCIONALES.



**Figura 2.1.** Esquema básico de organización en unidades funcionales.



**Figura 2.2.** Ejemplo de Organización en Unidades Funcionales. Empresa del sector electromecánico.

**Ventajas:**

- Personal técnico agrupado en su unidad correspondiente.
- Aumenta el nivel de desarrollo técnico dentro de la organización.
- Necesidad de menos personal técnico.
- Aumenta la flexibilidad en el uso del personal y se aprovechan mejor los medios humanos.
- El personal puede trabajar en muchos proyectos diferentes, con el consiguiente enriquecimiento personal.
- Continuidad en los procedimientos y organización de las tareas de su especialidad de uno a otro proyecto.

**Inconvenientes:**

- Dificultad en el control de proyectos grandes.
- Dificultad en la determinación de responsabilidades.
- La división de tareas origina dificultades de coordinación, así como el desarrollo armónico de todo el proyecto.
- Se propicia mayor participación y dedicación a los problemas técnicos del proyecto, en detrimento de la coordinación, planificación y control.
- El éxito del nuevo proyecto está siempre subordinado a la carga de trabajo rutinario que desarrolle en ese momento la empresa.
- La respuesta de esta organización a las necesidades del proyecto es muy lenta.
- En determinadas situaciones empresariales, pretender desarrollar un nuevo proyecto de esta forma es condenarlo al fracaso.

### 2.2.2. ORGANIZACIÓN EN EQUIPOS DE PROYECTO.



Figura 2.3. Esquema básico de organización en equipos de proyectos.

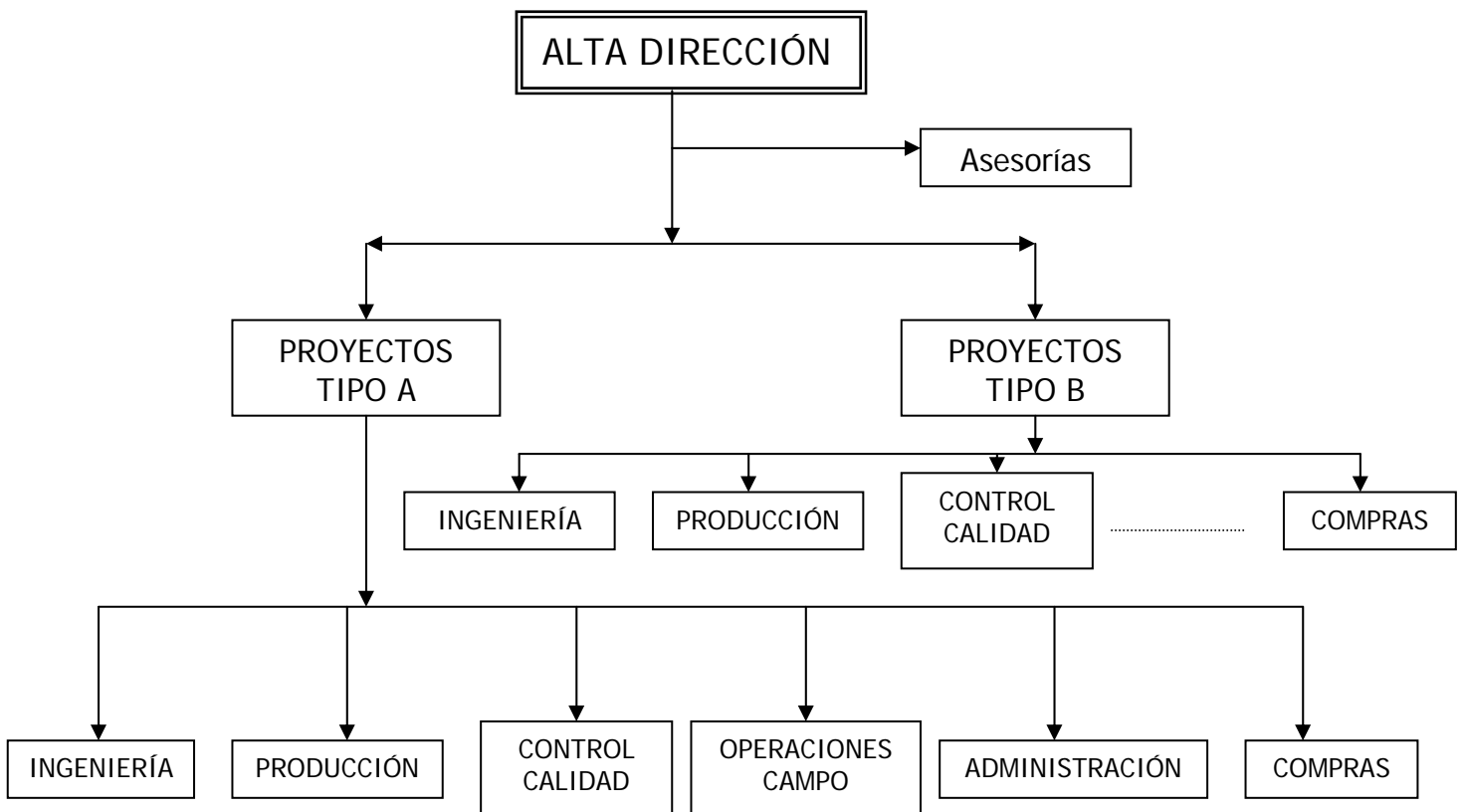


Figura 2.4. Organización en equipos de proyecto.

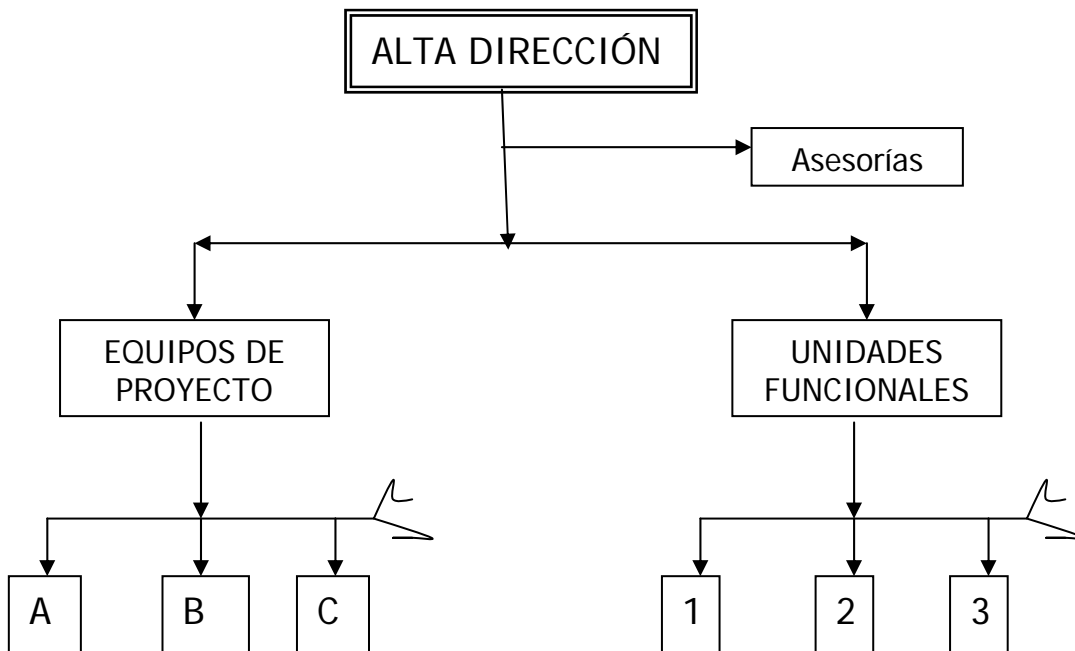
**Ventajas:**

- Control directo sobre todas las actividades del proyecto.
- Reducción de los problemas de coordinación.
- Responsabilidades definidas y centralizadas en el director de proyecto.
- El director de proyecto dispone de información actualizada en todo momento.

**Inconvenientes:**

- Aumento de costes debido a la duplicidad de funciones.
- Necesidad de personal adicional.
- Los especialistas asignados a un proyecto muy largo pueden quedar desfasados tecnológicamente.
- Es difícil reemplazar un miembro del equipo, ya que posee conocimientos muy específicos.
- Costes globales de operación muy altos.

### 2.2.3. ORGANIZACIÓN EN MATRIZ.



**Figura 2.5.** Esquema básico de organización en matriz.

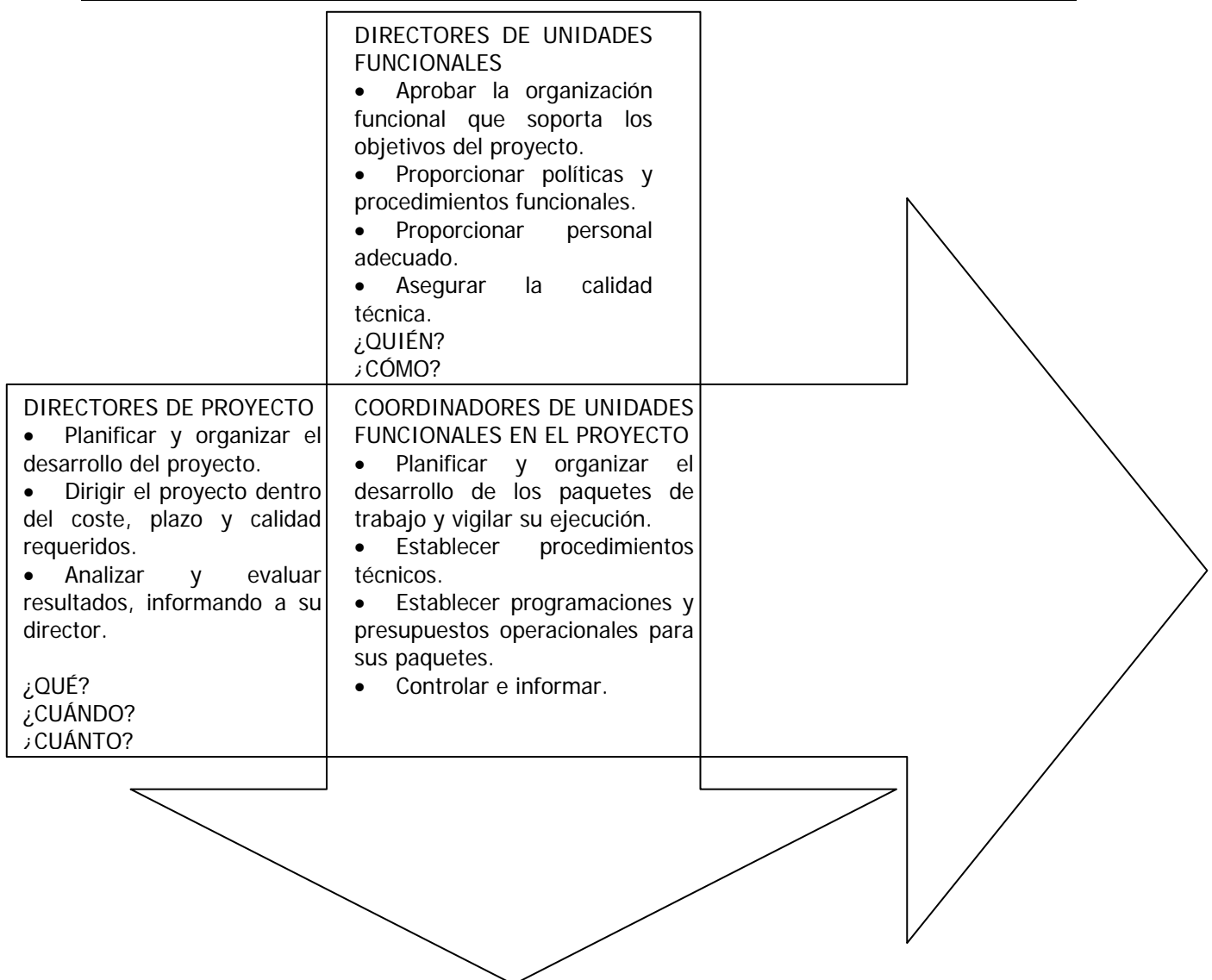
#### **Ventajas:**

- Separación entre la dirección técnica y la gestión administrativa del proyecto.
- Permite disponer de una reserva de especialistas en los grupos funcionales.
- La existencia de una comunicación fluida posibilita respuestas rápidas, tanto a los deseos del cliente como a las necesidades de la organización.
- Evita que el personal se quede desfasado en su campo, a la vez que amplía su conocimiento de otros campos.

**Inconvenientes:**

- Requiere un nivel superior de dirección que arbitre en los litigios que pudieran surgir entre las dos fuentes de autoridad.
- Necesita de un sistema de información y comunicaciones eficaz para evitar que se adopten las soluciones de aquel jefe que tenga un mayor peso en la organización.

Hay que equilibrar los objetivos de coste y plazo (director de proyecto) con los de calidad técnica (director funcional).



**Figura 2.6.** Responsabilidades de los principales participantes de una organización en matriz.



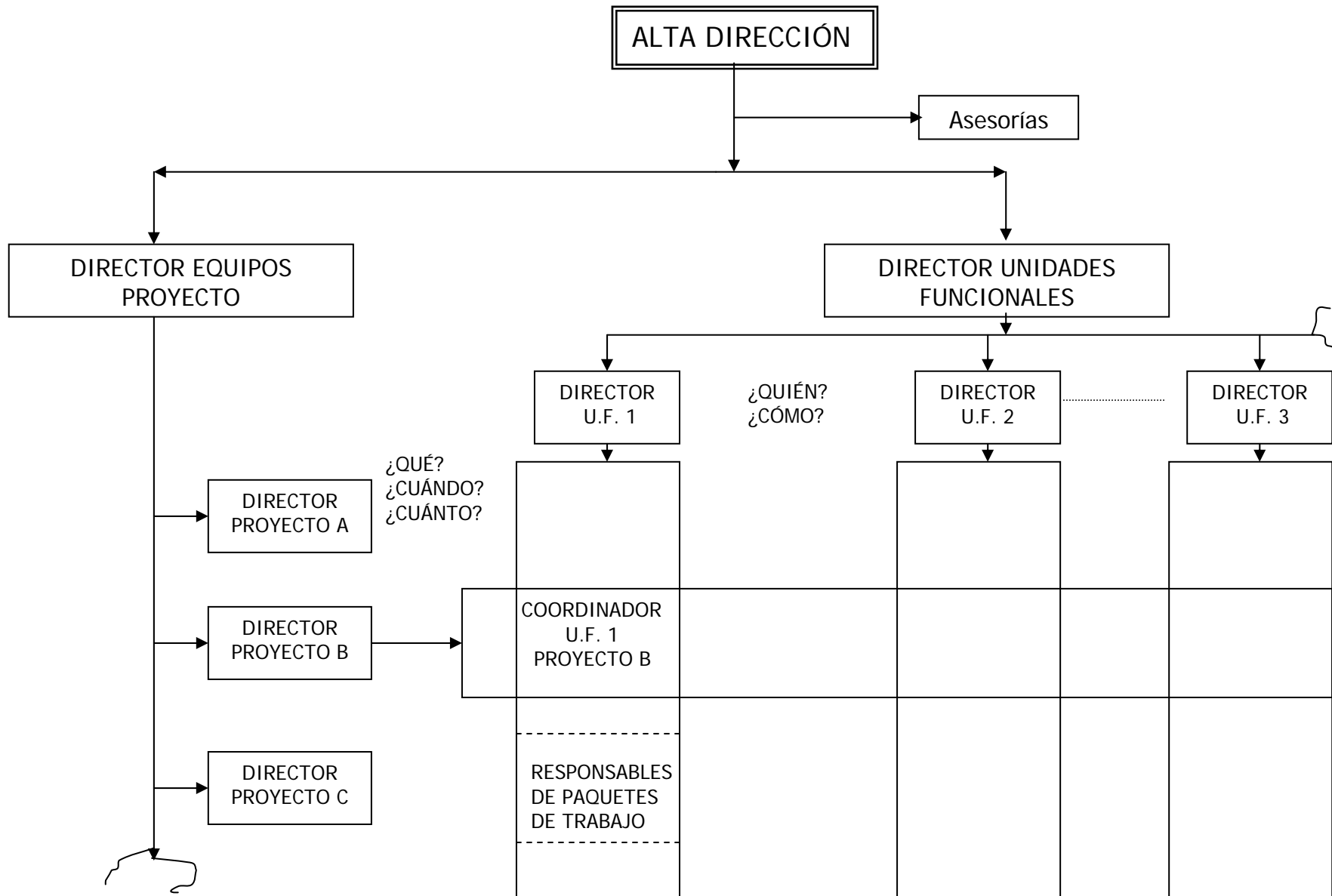
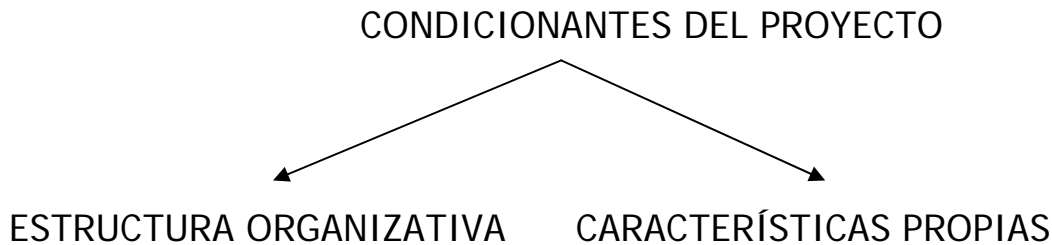


Figura 2.7. Organización en matriz.

## 2.3. INFLUENCIA DEL PROYECTO SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.



*Factores que inciden en la selección de la estructura de la organización.*

<b>FACTORES</b>	<b>TIPO DE ORGANIZACIÓN</b>		
	<b>FUNCIONAL</b>	<b>MATRICIAL</b>	<b>PROYECTOS</b>
Incertidumbre	Baja	Media	Alta
Complejidad	Baja	Media	Alta
Duración	Corta	Normal	Larga
Tamaño	Pequeño	Medio	Grande
Tipo de cliente	Varios	Pocos	Uno
Necesidad de coordinación	Baja	Media	Alta
Importancia del plazo	Baja	Normal	Alta

**Ejemplos:** selección de la estructura organizativa:

- Empresa que va a desarrollar muchos proyectos pequeños con poca tecnología:
- Empresa que va a desarrollar un gran proyecto de larga duración:
- Trabajos de mucha tecnología y tamaño medio:

