



Por Pablo Lledó (PMP)
Director de MasConsulting
www.pablolledo.com
www.masconsulting.com.ar

Capacitación: adaptado del libro “Director profesional de proyectos”

¿Qué estructura organizacional se recomienda para proyectos?

En las empresas existen tres tipos de estructuras organizacionales:

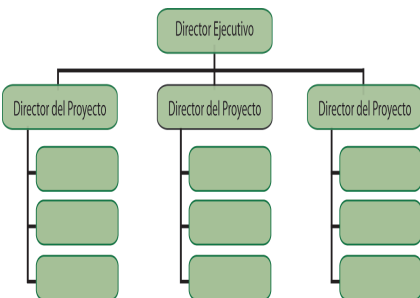
1. Orientada a proyectos

2. Funcional

3. Matricial

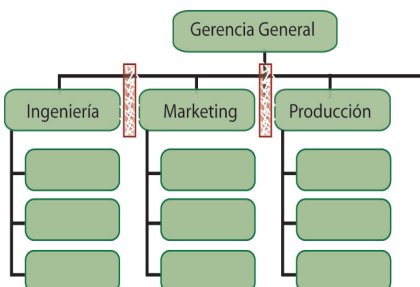
En las organizaciones **orientadas a proyectos**, los miembros del equipo suelen estar trabajando en el mismo lugar físico con directores de proyecto con gran independencia y autoridad. Este tipo de estructuras se observa en empresas que obtienen sus ingresos principalmente de proyectos. Por ejemplo, grandes empresas de consultoría suelen adoptar este tipo de estructura.

Organización orientada a proyectos



Por otro lado, la estructura organizacional más tradicional es la **funcional**. En este tipo de estructuras jerárquicas cada empleado tiene un superior y las personas se agrupan por especialidades: ingeniería, marketing, producción, etc.

Organización Funcional



Este tipo de organización data de 1920, cuando Henry Ford y luego Frederick Taylor impusieron las teorías de la división del trabajo y la administración de empresas. Si bien las estructuras funcionales fueron muy útiles en el pasado para mejorar la eficiencia en los procesos relacionados con productos de producción masiva, hoy en día no son consideradas el modelo a seguir para una eficiente dirección de proyectos.

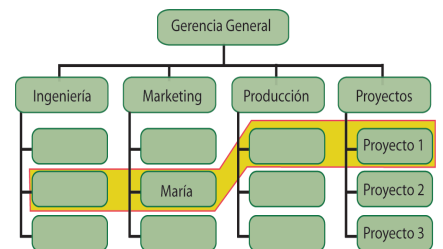
Los proyectos originados desde estructuras funcionales tradicionales suelen estar sesgados hacia el enfoque y cultura del departamento funcional que lo patrocina. Por otro lado, cada departamento funcional actúa como si fuera una isla independiente del resto de los departamentos.

No se justifica que todas las empresas tengan estructuras orientadas a proyectos, como tampoco es óptimo para la dirección de proyectos seguir trabajando con estructuras funcionales rígidas. La estructura organizacional que se recomienda desde el punto de vista de la dirección de proyectos es la matricial.

En una organización **matricial** se mantiene la estructura funcional pero se crea una estructura orientada a proyectos que utiliza recursos del resto de la organización. Por ejemplo, para el proyecto de lanzar un nuevo producto al mercado, la Project Management Office (PMO) puede nombrar a un director de proyecto que formará un equipo de trabajo con personas de los distintos departamentos funcionales. No es necesario que exista una PMO

en la empresa para tener una estructura matricial. Puede existir un Director de Proyecto que dependa directamente de la gerencia general o de alguna otra gerencia funcional.

Organización Matricial



Ahora bien, no todo es tan simple en las estructuras matriciales. Por ejemplo, María, que trabajaba en el departamento de marketing, fue asignada al Proyecto 1. Ella ya tenía bastantes dolores de cabeza con su jefe del departamento de marketing y ahora tendrá que sufrir el doble por la asignación de una nueva jefa, la Directora del Proyecto 1.

Las estructuras matriciales suelen ser de tres tipos:

- Matricial fuerte: si el Director de Proyecto tiene más poder que el gerente funcional.
- Matricial débil: si el gerente funcional tiene más poder que el Director de Proyecto.
- Matricial equilibrada: cuando el Director de Proyecto y el gerente funcional comparten el poder y las decisiones.

Si bien este inconveniente de tener dos jefes es una limitación para la implementación de estructuras matriciales, este tipo de organización es más beneficioso para la dirección de proyectos que seguir con las estructuras tradicionales funcionales, que datan de 1920.