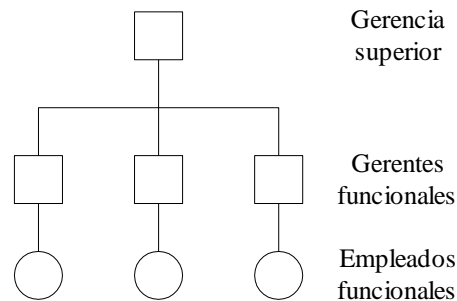


TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Las organizaciones en general y las empresas en particular, poseen una estructura organizativa, necesaria para desarrollar las actividades propias de su función. El tipo de estructura depende del tamaño de éstas, del área en que se desempeñan, del tipo de tecnología que utilizan y de otros diversos factores. Así por ejemplo, un teatro lírico no tiene la misma organización que una empresa de alta tecnología o una universidad. Un proyecto también debe tener una estructura organizativa que, por otro lado, está inmersa dentro de la organización de la empresa que lo está llevando a cabo. El objetivo de este capítulo es explorar las relaciones e influencias mutuas entre la estructura de la compañía que realiza el proyecto y su estructura, así como describir los tipos más comunes de organización.

El proyecto dentro de la organización

Cuando una compañía decide realizar un proyecto, surgen dos problemas de organización. El primero se refiere a la organización del proyecto en sí mismo y el segundo a la manera en que este proyecto se inserta dentro de la estructura de la compañía. Normalmente, una compañía está organizada según una estructura funcional; es decir, está dividida en departamentos funcionales, agrupados por especialidad, que responden a la gerencia general. Estos departamentos pueden ser, por ejemplo, ingeniería, marketing, recursos humanos, finanzas, producción, investigación y desarrollo, etcétera. Esta organización, en la que cada empleado ocupa una posición determinada y tiene asignadas una variedad de tareas, con dependencias jerárquicas claramente establecidas, se esquematiza en la siguiente figura.

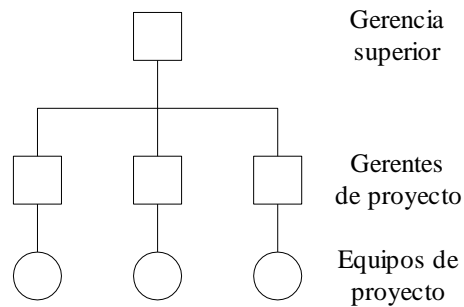


Organización de una empresa.

El primer caso de organización del proyecto corresponde al que se realiza dentro de un departamento funcional, lo cual sucede cuando la responsabilidad por su ejecución y el mayor peso de las tareas están ubicadas en el ámbito de competencia de este departamento. Esto corresponde a la denominada *organización funcional de proyecto*.

Además de las organizaciones funcionales, existe un tipo de estructura focalizada específicamente a la realización de proyectos, que recibe el nombre de *organización orientada a proyectos*¹, la cual toma un formato completamente distinto al de las organizaciones funcionales. Su estructura consiste de un conjunto de gerentes de proyecto que dependen de la gerencia general. Estos gerentes de proyecto tienen sus propios equipos de proyectos, quiénes reportan exclusivamente a ellos. Esto se muestra en la siguiente figura.

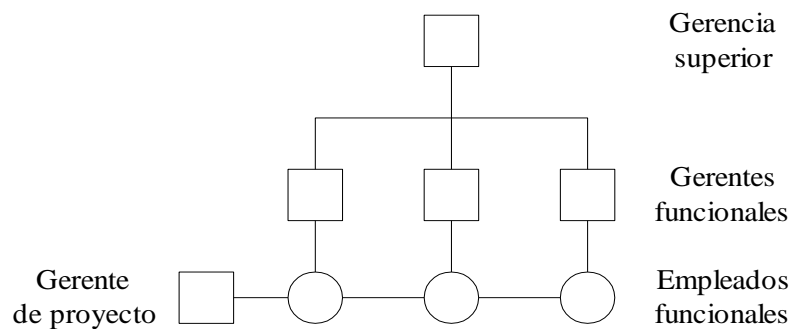
¹ En algunos textos se utiliza el neologismo *organización proyectizada*, utilizándose la denominación de *organización orientada a proyectos* para las estructuras matriciales fuertes.



Organización orientada a proyectos.

En este tipo de organización, la cadena de autoridad es también clara: cada empleado depende del gerente de proyecto durante el tiempo que esté asignado a su proyecto. A su término, será transferido a otro proyecto en las mismas condiciones, ya que usualmente cada nuevo emprendimiento es tomado por un gerente de proyecto que organiza su equipo con el personal disponible.

Estos dos tipos de organización representan los extremos de un continuo de las diversas modalidades que puede adoptar la estructura de un proyecto. En el medio está la *organización matricial*, cuyo formato es el de la organización funcional, con gerentes funcionales que ejercen su línea de mando vertical, a la que se superpone la estructura del proyecto, a cargo de un gerente que ejerce su línea de responsabilidad en forma horizontal, cruzando los diversos departamentos o áreas de la empresa, quienes se convierten en proveedores de recursos y “know how”. Esto se muestra en la siguiente figura.



Organización matricial.

Ésta es una organización en la que un empleado asignado a un proyecto depende del gerente de proyecto correspondiente, pero continúa dependiendo al mismo tiempo de su gerente funcional. La cadena de autoridad pasa aquí a tener una cierta ambigüedad. Se analizarán a continuación las ventajas y desventajas de cada una de estas organizaciones.

El proyecto dentro de una de las divisiones funcionales

Esta alternativa puede ser apropiada cuando el proyecto no es muy grande y entra dentro del área de conocimiento y/o de responsabilidad del departamento funcional. Las principales ventajas son:

- Existe máxima flexibilidad en el uso de personal. Las personas experimentadas pueden hacer su contribución al proyecto y retomar inmediatamente sus actividades habituales en el mismo departamento funcional.
- Los integrantes del departamento pueden realizar sus contribuciones a diferentes proyectos dentro de su órbita, pasando de uno a otro.
- El conocimiento de la división funcional puede utilizarse irrestrictamente en todos los proyectos dentro de su ámbito.
- Hay una continuidad en el conocimiento del área, tanto cuando las personas dejan el proyecto o la empresa. La división funcional actúa como “reservorio de conocimiento”.
- La división funcional constituye el ámbito natural para el desarrollo personal y profesional de las personas que trabajan en compañías estructuradas de esta manera, por lo que el proyecto puede significar una oportunidad de avance en la carrera dentro de la división.
- La mayoría de las ventajas se produce cuando se trata de un proyecto interno de la división; es decir, cuando su cliente es la misma división de la empresa.

También existen algunas desventajas con este tipo de organización, que se producen, sobre todo, cuando la responsabilidad del proyecto recae en el gerente de un área funcional y, para su desarrollo, es necesaria la participación de varias o de todas las demás áreas funcionales. Estas desventajas se acentúan en el caso de que el cliente del proyecto sea externo a la empresa. Por lo tanto, entre los aspectos negativos de la estructura funcional podemos citar, entre otros:

- El énfasis no está puesto en el cliente y, por lo tanto, el trabajo propio del departamento funcional tiene precedencia sobre las tareas del proyecto.
- Usualmente, la orientación de una división funcional es hacia actividades y no hacia problemas, como debería ser en el caso de un equipo de proyecto.

- No siempre en proyectos de este tipo, las responsabilidades están claramente asignadas. Muchas veces, esto provoca una situación de falta de coordinación, cuando no de caos.
- La respuesta al cliente, por las razones expuestas en el punto anterior, no siempre es óptima y, además, suele haber varias “capas gerenciales” entre el cliente y el proyecto.
- Las personas que trabajan en un proyecto tienden a tener poca motivación por una actividad que es vista como algo secundario. Por otra parte, los empleados funcionales no suelen tener la visión del proyecto como un todo, tendiendo a verlo, en cambio, desde el punto de vista de sus propias actividades y áreas de conocimiento.

Organizaciones orientadas a proyectos

Como vimos en la sección anterior, en el caso de una organización funcional con un proyecto dentro de una de sus divisiones, el proyecto es una entidad a la que se asigna una importancia comparativamente secundaria, pues las principales actividades del departamento funcional no pasan habitualmente por los proyectos que puedan estar realizándose. En el otro extremo del ya mencionado continuo organizacional, tenemos la organización orientada a proyectos, en la cual éstos constituyen la principal actividad de la organización. Normalmente, un gerente de programa, que depende de la gerencia general, supervisa a un conjunto de gerentes de proyecto, cada uno con su propio equipo de colaboradores. Las relaciones con la gerencia superior pasan a través de informes periódicos de avance. Estas organizaciones suelen tener procedimientos establecidos para la dirección de proyectos, especialmente en las áreas administrativas.

Algunas de las ventajas de una organización de este tipo son:

- El gerente de proyecto tiene un control completo sobre el personal asignado al proyecto. Se lo puede equiparar al gerente general de una empresa cuyo cometido es llevar a cabo un proyecto. Las organizaciones orientadas a proyectos son simples y relativamente fáciles de implementar.
- No hay divisiones funcionales de las que dependan los miembros del equipo del proyecto. El equipo del proyecto depende directamente del gerente de proyecto. Sin embargo, en el caso de proyectos de gran envergadura que están organizados de este modo, surgen responsabilidades intermedias asignadas a los jefes de las diversas especialidades en que ha sido dividido el proyecto.
- El hecho de que no haya divisiones funcionales hace que las líneas internas de comunicación se abrevien. El gerente de proyecto se comunica directamente —o casi— con la gerencia superior, lo que resulta a su vez en una mayor agilidad de las comunicaciones externas al proyecto. Todo esto redundando positivamente y logra que las decisiones se tomen con rapidez.
- Cuando la empresa realiza varios proyectos del mismo tipo, se suele crear un grupo más o menos permanente de expertos con una gran habilidad en determinados temas. La existencia de un grupo de estas características puede ser atractiva para potenciales clientes de la empresa.
- El equipo del proyecto desarrolla un fuerte sentido de identidad y trabaja, en general, con una alta motivación. Además, estos equipos suelen tener un abordaje del proyecto como un todo y no con una visión parcializada.

Estas ventajas están contrapesadas por desventajas que son importantes.

- La estructura orientada a proyectos suele ser ineficiente para la compañía, pues las personas están asignadas en tiempo completo a los proyectos. Si el gerente de proyecto no tiene actualmente mucho trabajo para dar a un integrante del equipo, pero sí lo tendrá en dos meses, prefiere dejarlo en el proyecto (a su costo), antes

que devolverlo al sector del que proviene y solicitarlo nuevamente cuando tenga una carga normal, pues teme que luego no lo podrá recuperar.

- A veces se produce solapamientos, pues varias personas hacen la misma tarea en el proyecto. Otras, se contrata personal en tiempo completo para un trabajo que sólo requeriría tiempo parcial.
- El hecho de que no exista un área funcional que actúe como un “reservorio de conocimiento” hace que los gerentes de proyecto tiendan a acumular equipos y expertos “por si acaso.” Esto aumenta la ineficiencia de este tipo de organización. Otra desventaja es que normalmente las personas que trabajan en proyectos de alta tecnología logran un alto grado de conocimientos en el área específica, en detrimento de las demás. Cuando existe un área funcional, esto no es un grave problema, pero sí puede serlo cuando no la hay.
- Los equipos de proyecto en estas organizaciones adquieren una autonomía que, aunque beneficiosa en lo que respecta a la creatividad y capacidad de innovación, puede ser perjudicial en el respeto a determinadas normas administrativas de la empresa y aún a órdenes de la gerencia superior. La supuesta incompreensión de los problemas propios del proyecto suele alegarse para justificar este tipo de “insubordinaciones”.
- Este tipo de organizaciones es particularmente proclive a un problema llamado *projectitis*; es decir, el sentido de identidad y pertenencia puede transformarse en una competencia hostil con otros grupos. Por otro lado, la inminencia de la finalización del proyecto produce una sensación de angustia en los integrantes ante la incertidumbre de lo que sucederá después, lo cual se traduce en una dilación, voluntaria o no, de la finalización de las actividades del proyecto.

Organizaciones matriciales

Las organizaciones matriciales son un intento de combinar lo mejor de ambos mundos. Se puede ver la organización matricial como una organización orientada a proyectos superpuesta a la organización funcional tradicional. En otras palabras, a la estructura clásica vertical se agrega una estructura horizontal supervisada por los gerentes de los diversos proyectos que lleva a cabo la compañía. Esto constituye una violación del principio de unicidad de autoridad, ya que un empleado puede tener ahora dos jefes: el gerente funcional de quien depende y el gerente de proyecto al cual está asignado.

Por esto, un problema que suele aparecer en las organizaciones matriciales es el balance de poder entre el gerente de proyecto y los gerentes funcionales. Dependiendo de esto, la organización se denomina *matriz débil* (el gerente de proyecto tiene menos poder que los gerentes funcionales), *matriz balanceada* (los poderes del gerente de proyecto y de los gerentes funcionales son aproximadamente equivalentes) o *matriz fuerte* (el gerente de proyecto tiene más poder que los gerentes funcionales). En otras palabras, este tipo de organizaciones, ubicadas entre las organizaciones funcionales clásicas y las organizaciones orientadas a proyectos, puede aproximarse más a la organización funcional (matriz débil) o a la organización orientada a proyectos (matriz fuerte). El poder relativo del gerente de proyecto depende de su superior inmediato; en una matriz débil, el gerente de proyecto dependerá de algún gerente funcional (puede ser simplemente un empleado promovido temporalmente a gerente de proyecto), mientras que en una organización matricial fuerte dependerá de un gerente de programa, o bien de un director de proyectos (a cargo de todos los proyectos y sus gerentes de la empresa) que tendrá el mismo nivel que los gerentes funcionales.

Estructura matricial débil

Esta estructura, también llamada *matriz funcional*, representa uno de los extremos en el espectro de las estructuras matriciales. Es la estructura más similar a la estructura

funcional clásica. En algunos casos, el proyecto suele tener sólo una persona con dedicación completa (el gerente de proyecto) y los sectores funcionales suministran *capacidad especializada* más que *personas* al proyecto. Por lo tanto, el gerente de proyecto solicita un servicio al departamento funcional correspondiente y éste asigna una prioridad que puede estar definida por la gerencia superior, o bien surgir de negociaciones con el responsable del proyecto. En otros casos, el gerente de proyecto suele ser un empleado de alguno de los departamentos funcionales.

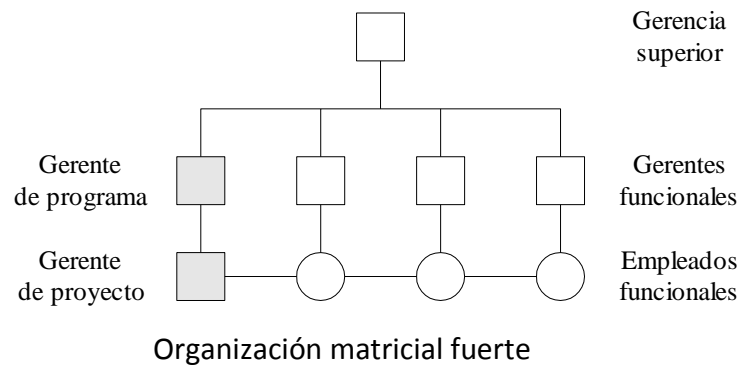
Los gerentes funcionales son responsables por la ejecución de las tareas necesarias para satisfacer los requerimientos técnicos y la labor del gerente de proyecto se limita al planeamiento y coordinación de actividades, con una autoridad indirecta (y escasa) para efectuar el seguimiento del proyecto.

Estructura matricial balanceada

En esta estructura, el gerente de proyecto es responsable de definir qué es necesario hacer y los gerentes funcionales de definir cómo se hará. Las decisiones se toman por consenso entre el gerente de proyecto y los gerentes funcionales. Existe entonces un equilibrio (balance) entre la autoridad del gerente de proyecto y la de los gerentes funcionales.

Estructura matricial fuerte

Esta estructura, también llamada *matriz de proyectos*, es muy similar a una organización orientada a proyectos. Existe la figura de gerente de programa, que supervisa a los gerentes de proyecto. Éstos dirigen los proyectos con equipos formados por personal cedido temporalmente por las diferentes áreas funcionales, pero que están 100% asignados al proyecto durante dicho lapso.



La columna sombreada corresponde al área de la organización dedicada a proyectos. Los gerentes de proyecto dependen de un gerente de programa (o bien de un Director de Proyectos del mismo rango que los demás Directores de departamento) con responsabilidad sobre todos los proyectos de la compañía. Simultáneamente, las divisiones funcionales continúan con sus tareas habituales. En el caso de estructuras matriciales fuertes, los departamentos funcionales ceden personas al proyecto. El gerente de proyecto decide qué harán estas personas, mientras los gerentes funcionales deciden qué personas prestarán al proyecto. A veces, los gerentes de proyecto no dependen de un gerente de programa (ni de un Director de Proyectos), sino directamente de la gerencia superior. Por lo tanto, en las estructuras matriciales fuertes el gerente de proyecto tiene autoridad sobre las personas y actividades, mientras que la intervención de los gerentes funcionales se limita a actividades de soporte y consultoría técnica.

La oficina de proyecto (PMO)

En las estructuras matriciales (sobre todo en las fuertes, aunque no exclusivamente) se está empleando, cada vez con mayor asiduidad, los servicios de la así llamada oficina de

proyecto (*Project Management Office, PMO*), que es un área de la empresa que actúa como staff del sector proyectos y a cargo de las siguientes responsabilidades:

- Concentración del conocimiento de dirección de proyectos (de la misma manera que un área funcional concentra el conocimiento de su especialidad).
- Realización del trabajo administrativo de la dirección de proyectos: contabilidad, imputación de horas y gastos, administración y negociación de recursos con las áreas funcionales correspondientes, almacenamiento centralizado de información sobre los proyectos, lecciones aprendidas y otros.
- Desarrollo y establecimiento de una metodología de gestión de proyectos unificada en toda la organización y para todos los proyectos, capacitación de los gerentes de proyectos en esta metodología, provisión de las herramientas necesarias para utilizarla (plantillas y formularios estándares, software) y mantenimiento y actualización de esta metodología.
- Seguimiento periódico de los proyectos desde un doble punto de vista: cumplimiento del plan del proyecto y utilización de la metodología de gestión de proyectos.
- Capacitación permanente de los gerentes de proyecto, con cursos de perfeccionamiento, certificaciones, *coaching* y *mentoring*².
- Estandarización de procedimientos de dirección de proyectos.
- Desarrollo de una carrera de gerente de proyectos en la empresa, comenzando con la contratación de los gerentes de proyecto con un seguimiento de la evolución de sus capacidades técnicas y gerenciales.
- Resolución de conflictos entre proyectos; por ejemplo, por prioridades o recursos escasos.

² Suele existir una confusión entre estos dos métodos. Si bien no hay definiciones universalmente aceptadas, puede decirse que, si bien en ambos casos un gerente de proyecto experimentado aconseja a uno más novato, *coaching* es una colaboración directa y general, mientras que *mentoring* es una capacitación sobre temas concretos y específicos.

- Creación de la base de conocimientos propia de la empresa sobre métricas de recursos y tiempos necesarios para completar actividades, problemas recurrentes, desempeño de personal, etcétera.

El establecimiento de una PMO ha demostrado tener muchas ventajas para una corporación que lleva a cabo múltiples y simultáneos proyectos, ya sea internos o externos, pues la estandarización de la metodología de dirección de proyectos brinda la posibilidad de poder comparar la marcha de los diferentes proyectos y el beneficio de contar con un lenguaje común, todo lo cual permite a los gerentes de proyecto intercambiar experiencias y conocimientos y a la empresa mejorar continuamente la gestión de sus proyectos. Todas estas son ventajas que se obtienen cuando se establece una PMO, pues al servir de apoyo y formación a todos los gerentes de proyecto de la organización, los libera al mismo tiempo de numerosas tareas administrativas y rutinarias, para poder concentrarse en actividades más medulares del proyecto.

Entre los problemas, puede mencionarse que la aplicación de una metodología “oficial” implica el riesgo de un excesivo dogmatismo (por ejemplo, ciertos formularios que se justifican en grandes proyectos pueden ser absolutamente innecesarios en pequeños proyectos) y los costos iniciales de establecimiento de una PMO —que, por su naturaleza requiere personal experimentado y, por lo tanto, costoso— que puede tener un largo período de repago.

Para finalizar el tópico de la PMO es necesario remarcar la experiencia de una gran empresa en Argentina, que implementó este sector dentro de su estructura organizativa. Además de los beneficios anteriormente mencionados, este sector de la organización sirve también como “semillero” de futuros gerentes de proyecto. En efecto, los jóvenes profesionales que ingresan a la compañía, con un claro potencial de líderes de proyecto, son asignados durante uno o dos años a la PMO, dónde conocen y

se familiarizan con la metodología de gestión. Luego pasan a desempeñarse como adjuntos de gerentes de proyecto senior y después de otros dos años con éstos, ya puedan tomar las riendas de proyectos asignados a su cargo.

Ventajas y desventajas de las estructuras matriciales

Las principales ventajas de las estructuras matriciales son las siguientes:

- Utilización eficaz de los recursos. Éstos pueden compartirse entre varios proyectos, con lo que mejora su eficiencia, tanto para cada proyecto, como para la organización.
- Integración del proyecto. Dependiendo de la autoridad relativa del gerente de proyecto, pueden mejorar las tareas de integración del proyecto.
- Flexibilidad. Estas estructuras tienen una gran flexibilidad debido a que los equipos de proyectos son multidisciplinarios. Esto se da especialmente en estructuras matriciales balanceadas; en las otras, hay menos flexibilidad debido a que la autoridad es más clara.
- Flujo de información. El intercambio de información es muy fluido debido a la necesidad de tomar decisiones conjuntamente, especialmente en estructuras matriciales balanceadas. El tiempo de reacción es variable: en estructuras matriciales fuertes es rápido, en estructuras matriciales balanceadas es lento (por la necesidad de llegar a una decisión consensuada) y en estructuras matriciales débiles es moderado.
- Retención de conocimientos. La experiencia ganada en el proyecto permanece en los departamentos funcionales, una vez que los empleados asignados retornan a éstos.
- Motivación. El problema de la incertidumbre cuando se acerca la finalización del proyecto disminuye, pues los empleados saben que volverán a sus divisiones

funcionales. El espíritu de grupo suele ser elevado en estos equipos. No es claro que existan diferencias entre los diferentes tipos de estructuras matriciales en este sentido.

- Los problemas de inconsistencias con las políticas de la empresa se minimizan al existir una activa participación de las áreas funcionales.

Entre las desventajas, cabe citar:

- Conflictos de poder: a veces es difícil evitar tensiones entre el gerente de proyecto y los gerentes funcionales. Esto puede deberse a conflictos entre requerimientos de proyecto y de calidad. Esto es particularmente cierto en matrices balanceadas; en las otras estructuras, hay menos conflictos de poder al estar éste más claramente definido hacia uno u otro lado.
- Otros conflictos: las personas pueden experimentar conflictos por la ambigüedad de autoridad y cuando trabajan en varios proyectos simultáneamente. Por ello, la tensión inherente a casi cualquier proyecto se incrementa en el caso de un proyecto dentro de una estructura matricial. Esto se da sobre todo en estructuras matriciales balanceadas y fuertes.
- En organizaciones matriciales fuertes, la resistencia al cierre de un proyecto es casi tan intensa como en organizaciones orientadas a proyectos.
- Problemas de control: si bien hay una responsabilidad explícita de las divisiones funcionales por una fracción particular de trabajo dentro de un proyecto, es inevitable que se produzcan áreas grises y conflictos. En general, las matrices fuertes permiten un control de costos más eficaz, ya que el control está centralizado en el Gerente de Proyecto.
- En una organización matricial, el éxito de un proyecto depende en un muy alto grado de la habilidad negociadora del gerente de proyecto.
- Mayores costos administrativos: éste es un problema común a las tres formas de organización matricial. Los costos administrativos se incrementan al aparecer la

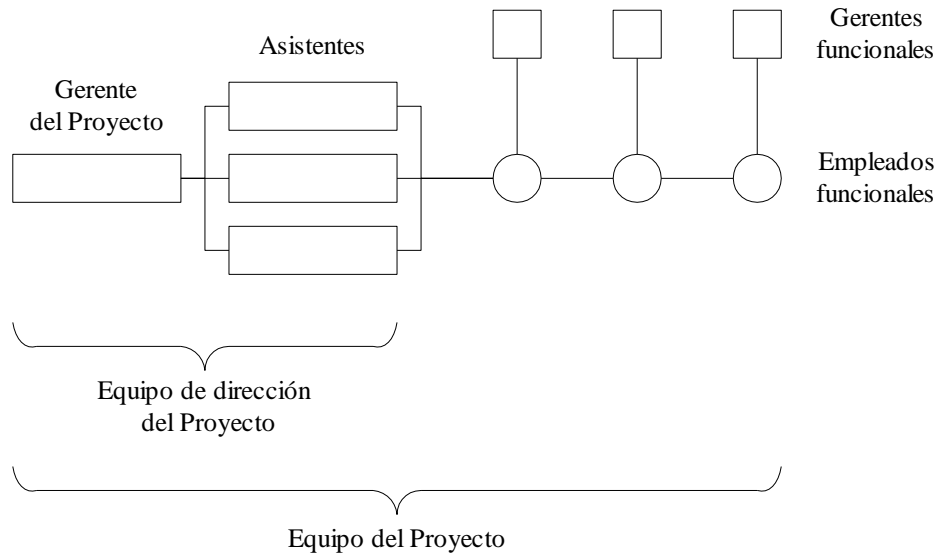
- figura del gerente de proyecto y, a veces, sus asistentes (el equipo de dirección del proyecto, sobre el que se hablará más adelante). Esto es especialmente cierto para las estructuras matriciales balanceadas y fuertes, ya que en una estructura matricial débil el gerente de proyecto no es una figura tan importante como para incrementar significativamente los costos administrativos.
- Finalmente existe la desventaja de la falta de sentido de “pertenencia” que pueden manifestar los integrantes del proyecto, a causa de sus múltiples y simultáneas responsabilidades compartidas entre el área y los proyectos a los que son asignados. Una manera de minimizar este efecto y lograr mayor identificación de los colaboradores con el proyecto, es mediante la sala de situación del proyecto (*war room*), la que se destina exclusivamente al proyecto durante su ejecución para todas las tareas conjuntas requeridas por el mismo (reuniones, presentaciones, etcétera).

Organización interna del proyecto

En la fase inicial del proyecto es necesario determinar la organización interna del proyecto: qué personas formarán el equipo del proyecto y qué roles (qué debe hacer) y responsabilidades (sobre qué debe decidir) tendrá cada una. Esto suele estar precedido por una descripción de tareas. Normalmente hay una combinación de personas asignadas en tiempo completo al proyecto y personas asignadas en tiempo parcial, lo cual depende del tamaño del proyecto y de la importancia estratégica que éste tenga para la compañía.

En una estructura de organización clásica, con una división en áreas funcionales, el gerente del proyecto y el equipo de dirección de proyecto tienen una dedicación en tiempo completo. Es posible que las personas asignadas al proyecto de las diferentes

áreas funcionales dediquen sólo una fracción de su tiempo al proyecto. El esquema siguiente lo ejemplifica.



Organización interna del proyecto.

En proyectos no muy grandes, su equipo de dirección puede reducirse al gerente de proyecto. También podría suceder que nadie, ni siquiera el gerente del proyecto, estuviera asignado en tiempo completo. En proyectos mayores, hay una cantidad importante de recursos asignados en tiempo completo.

Es conveniente que cualquier proyecto, por pequeño que sea, tenga una sala asignada, sobre todo en el caso de las estructuras matriciales. Esta sala del proyecto es un punto focal que concentra la información, las funciones de control del desempeño del proyecto y de que las tareas estén debidamente autorizadas, así como las comunicaciones dentro del proyecto y hacia afuera, o sea, hacia el interior y exterior de la compañía y con el cliente. Es muy importante que exista un lugar físico que pueda albergar la información del proyecto, no sólo por motivos de comodidad, sino para que

el equipo del proyecto desarrolle un cierto *esprit de corps*. Se aconseja asimismo que el equipo del proyecto trabaje físicamente próximo, en la medida de lo posible (es claro que esto no siempre es factible).

Hay algunos roles en el equipo de dirección del proyecto que suelen aparecer en proyectos de diversos tipos. Por ejemplo, el ingeniero de proyecto y el controlador del proyecto, aún cuando los nombres pueden variar de empresa a empresa. El primero es responsable directo de toda la parte técnica (requerimientos, especificaciones, diseños, estimaciones de costos) y éste es responsable del seguimiento de los costos del proyecto. Es conveniente que estas dos personas dependan directamente del gerente del proyecto. Cuando se producen contrataciones, suele haber un administrador de contratos. Sin embargo, es normal que el gerente de proyecto tenga que conseguir el personal capacitado dentro de la compañía, lo cual requiere que deba negociar con las diferentes divisiones funcionales la asignación del personal adecuado. Esta negociación suele transcurrir en dos niveles: con el empleado, para convencerlo del interés que puede tener para él su participación en el proyecto (por ejemplo, perfeccionamiento técnico, status dentro de la empresa, responsabilidad, visibilidad) y con el gerente funcional, para convencerlo de que la asignación del empleado terminará resultando, no sólo en beneficio del departamento, sino también del proyecto y, por lo tanto, para la organización. En esta negociación, la ayuda y el apoyo del sponsor, resulta sumamente beneficiosa para el gerente de proyecto.

Si existen otras personas consideradas críticas para el éxito del proyecto, también sería conveniente que dependieran directamente del gerente de proyecto. Por ejemplo, personal jerárquico muy experimentado o que conoce muy bien el proyecto por haber estado en él desde sus primeras fases o personal técnico altamente especializado. En general, cualquier persona con la cual el gerente de proyecto necesite comunicaciones fluidas y frecuentes debería depender directamente de éste.

Bibliografía

Ingenierio Jorgé Gadzé / Ingeniera Natalia Basil – Cursos de Introducción al Project Management para el Ministerio de Modernización.

Jack Meredith, Samuel Mantel, op. cit.

PMI, op. cit.

Harold Kerzner, op. cit.

Kathy Schwalbe, op. cit.

The Project Office, Thomas Block y Davidson Frame, Crisp Publications, Menlo Park, 1998.

The Advanced Project Management Office: A Comprehensive Look at Function and Implementation, Parviz Rad y Ginger Levin, CRC Press, Boca Raton, 2002.