

## **TIPOS DE ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS:**

### **EL CASO MULTI PROJECTS INC.**

**Carlos Alberto Palacio Londoño**

Economista, M. Sc.

Administración de Proyectos , UCI de Costa Rica

Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

Unidad de Emprendimiento

#### **RESUMEN**

La organización de proyectos al interior de una empresa implica responder como tomara cada uno de sus integrantes una situación real de decisión, el manejo adecuado de las situaciones, como resolver los problemas, ventajas y desventajas según el tipo de organización.

En un caso tomado del libro de Adam, Everett E. Jr. & Ebert, Ronald J. Administración de la producción y las operaciones: Conceptos, modelos y funcionamiento. En su capítulo 13 "Tipos de organización de Proyectos" , se toma la empresa Multi Projects Inc.. Luego se plantean cuatro interrogantes y finalmente sus respectivas respuestas

#### **PALABRAS CLAVES:**

Multi projects, organización matricial, proyecto

#### **ABSTRACT:**

The organization of projects within a company involves responding as take each of its members a real decision situation, proper handling of situations, how to solve the problems, advantages and disadvantages depending on the type of organization. In one case from the Book of Adam, Everett E. Jr. & Ebert, Ronald J. Production Management and Operations: Concepts, models and performance. In Chapter 13 "Organizational Types of Projects ", take the Multi Projects Inc. company. Then he raised four questions and their answers finally

#### **KEYWORDS:**

Multi projects, matrix organization, project.

## **EXPOSICIÓN DEL CASO MULTI PROJECTS INC.**

Multi Projects, Inc., es una empresa de asesoría muy conocida, con 400 empleados. Tiene muchos proyectos en operación al mismo tiempo para diversos clientes. Tiene una buena reputación y casi 30% de sus negocios los hace con clientes anteriores. Busca compañías en crecimiento para negocios futuros y también ha tenido éxito en esta área. Debido al crecimiento, las cosas han estado bastante caóticas, con los empleados tratando de mantenerse al mismo ritmo que el trabajo, teniendo satisfechos a los clientes antiguos y haciendo todo lo posible para acomodar a los nuevos. Multi Projects ha estado contratando nuevos empleados —de hecho, ha crecido de 300 a 400 empleados en los últimos dos años.

Multi Projects tiene una estructura de organización matricial. Según llegan nuevos proyectos se les asigna un gerente de proyectos. Se puede asignar un gerente a varios proyectos a la vez, dependiendo del tamaño de los mismos. Los proyectos oscilan en valor desde 20 000 hasta 1 000 000 de dólares y su duración puede ser desde un mes hasta dos años. La mayor parte de los proyectos tienen duración de alrededor de seis meses y un valor aproximado de entre 60 000 a 80 000 dólares. La empresa desarrolla una gama de servicios de asesoría, incluyendo investigación de mercados, diseños de sistemas de fabricación y reclutamiento de ejecutivos. Sus clientes son corporaciones de tamaño medio a grande e incluyen bancos, industrias y agencias del gobierno.

Multi Projects acaba de recibir una llamada de Growin Corporation, que quiere seguir adelante con un proyecto que le propuso Multi Projects hace casi seis meses. Los socios de Multi Projects están sorprendidos por las buenas noticias. Ellos habían pensado que el proyecto estaba muerto. También están muy interesados en llevar a cabo un primer proyecto para Growin Corporation porque es una compañía en rápido crecimiento. Multi Projects ve la oportunidad de hacer varios proyectos para Growin Corporation en el futuro.

Jeff Armstrong ha sido asignado como gerente del proyecto de Growin Corporation. Él ha estado con Multi Projects aproximadamente un año y ha estado ansioso por obtener un proyecto retador para manejarlo. Trabajó en la propuesta para el proyecto de Growin.

Tyler Bonilla es un antiguo ingeniero de sistemas. Ha estado con Multi Projects ocho años. Tiene una excelente reputación y, por lo general, los clientes con los que ha trabajado piden que se les asigne a sus proyectos. Disfruta de su trabajo, aunque está extremadamente ocupado. En la actualidad trabaja de tiempo completo en un proyecto para Goodold Company, un antiguo cliente. Goodold dijo que una de las razones por las que hace negocios con Multi Projects, y no con alguna otra empresa de asesoría, es el gran trabajo que hace Tyler en sus proyectos.

Jennifer Fernández es la gerente de ingeniería de sistemas. Ha estado con Multi Projects alrededor de quince años. Tyler depende de Jennifer, pero debido a su fuerte carga de trabajo y los viajes que tiene que realizar, no ve a Jennifer con mucha frecuencia, aparte de las reuniones de “staff” mensuales.

Julie Capriolo es la gerente de proyectos para Goodold Company. Ha estado con Multi Projects desde hace aproximadamente dos años. Tyler está asignado a su proyecto de tiempo completo. El proyecto tiene un programa muy justo y todos están trabajando horas extra. Julie siente mucha presión, pero tiene un buen equipo de proyectos —se apoya mucho en Tyler. Una amiga que trabajó con Jeff le ha dicho que es muy ambicioso y que hará lo que sea necesario para dar una buena impresión. Esto no ha preocupado a Julie, porque ella y Jeff tienen proyectos separados y no se encuentran con mucha frecuencia.

El día en que Jeff es asignado como gerente del proyecto de Growin Corporation, él se encuentra con Tyler en el pasillo y le dice: “Tenemos el proyecto de Growin”.

“Magnífico”, contesta Tyler.

Jeff continúa, “¿Sabes? Una de las principales razones por las que ellos nos dieron el proyecto a nosotros y no a otra empresa de asesoría es porque

les prometimos que tú serías el principal ingeniero de sistemas en el proyecto, Tyler. Ellos estaban impresionados contigo cuando nos reunimos para presentarles nuestra propuesta. ¿Cuándo crees que puedas comenzar a trabajar en el proyecto?”

“Lamentablemente no puedo. Estoy atado al proyecto Goodold y las cosas están realmente caóticas. Estaré en ese proyecto por otros cuatro meses”, le contesta Tyler.

“¿De ninguna manera!”, exclama Jeff. “Este proyecto Growin es demasiado importante para mí —quiero decir—, para nosotros. Yo me haré cargo de ello”.

“Mejor habla con Jennifer”, le dice Tyler.

Jeff entra a la oficina de Jennifer. Ella está ocupada, pero él la interrumpe: “Necesito tener a Tyler Bonilla en mi proyecto para Growin. Él quiere trabajar en el proyecto, pero me dijo que debo hablar contigo”.

“Eso es imposible. Está asignado al proyecto Goodold de Julie Capriolo durante los próximos cuatro meses”, le dice Jennifer.

“¿Julie? ¿Quién es ella? No te preocupes, yo me reuniré con ella y lo arreglaré. Probablemente tienes alguna otra persona que puedas asignar a su proyecto”, le contesta Jeff mientras sale de inmediato de su oficina en busca de Julie.

“¡Esa es mi decisión, no es la tuya ni la de Julie!”, le grita Jennifer, pero para entonces Jeff ya se había ido y no escuchó lo que ella le decía.

Julie se encuentra en una reunión con su equipo del proyecto en la sala de conferencias. Jeff toca a la puerta y la abre. “¿Hay una Julie aquí?”, pregunta.

“Yo soy Julie”, le contesta ella.

“Necesito hablar contigo tan pronto como sea posible. Es importante, oh, por cierto, lamento haber interrumpido”. Mirando hacia Tyler que se encuentra en la reunión le dice, “Hola Tyler, te veo más tarde, amigo, después de que hable con Julie”. Jeff cierra la puerta y regresa a su oficina. Es evidente que Julie está molesta por la interrupción.

Después de la reunión, Julie le habla por teléfono a Jeff. “Soy Julie. ¿De qué querías hablarme que era tan urgente?”

“Sobre reasignar a Tyler a mi proyecto. Él está interesado y ya he hablado con Jennifer sobre ello”, le contesta Jeff.

“Eso es imposible. Es vital para el proyecto Goodold”, afirma Julie.

“Lo siento, pero si el proyecto Growin tiene éxito, tendremos muchos más negocios con ellos de lo que nunca podremos tener con la compañía Goodold”, dice Jeff.

“Ya son más de las seis y tengo que salir de la ciudad por una semana, pero discutiré esto con Jennifer cuando regrese”, le replica enojada Julie.

“Muy bien, claro, lo que quieras”, responde Jeff.

Al día siguiente Jeff cita a una reunión con Jennifer y Tyler. Comienza diciendo: “Convoqué a esta reunión para determinar qué tan pronto Tyler puede comenzar a trabajar en el proyecto Growin y ver como tú (miró a Jennifer) puedes conseguir a alguien para que tome su puesto en ese proyecto, como se llame”.

“Creo que Julie debe estar aquí para esta discusión”, dice Jennifer.

“No pudo. Aparentemente estará fuera de la ciudad por una semana y necesitamos comenzar a trabajar en el proyecto Growin. Necesitamos prepararnos para una reunión con ellos la semana próxima. Además, Tyler es de quién estamos hablando y él preferiría trabajar en el proyecto Growin. ¿Correcto, Tyler?”

“Ah, bueno, ahora que me preguntan, ya me estoy cansando de trabajar en los proyectos de Goodold. No estoy aprendiendo nada nuevo. Quiero decir, está bien, pero me gustaría un cambio”, contesta Tyler.

Jennifer está asombrada, “Nunca me mencionaste eso, Tyler”.

Jeff interrumpe, “Bueno, creo que está todo arreglado. Jennifer, tú asignas al proyecto Goodold a otra persona que se sentirá desafiada y cuando regrese Julie se lo dices. Mientras tanto, yo y mi amigo Tyler tenemos mucho trabajo que hacer para dar una buena impresión en nuestra reunión con la gente de Growin la semana próxima”.

#### **PREGUNTAS DEL CASO**

**¿Por qué esta tan ansioso Jeff para comenzar el proyecto Growin?**

**¿ Por qué esta mal el enfoque de Jeff para manejar esta situación?**

**¿ Que debe hacer Jennifer para resolver este problema?**

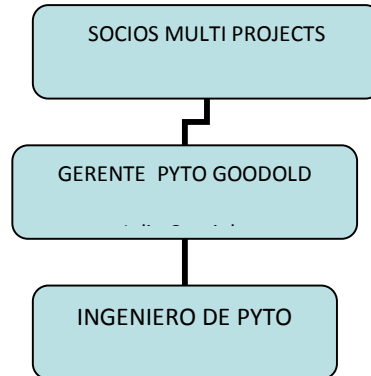
**¿Qué ventajas y desventajas de la organización matricial aparecen en este caso?**

#### **RESPUESTAS A PREGUNTAS DEL CASO MULTI PROJECTS INC.**

**1. ¿Por que esta tan ansioso Jeff para comenzar el proyecto Growin?**

Para responder esta pregunta partamos de la estructura organizacional planteado en el caso de aplicación

### Proyecto Goodold Inc.



El proyecto Growin tiene una estructura jerárquica similar donde Jeff es el Gerente del proyecto, pero no posee ingeniero de proyecto. Jeff es un Ceo muy ambicioso que desea destacarse en forma rápida al interior de Multi Projects Inc... Para ello, no le importa faltar a la ética profesional de un PM, ya que utiliza todos los medios para vincular a su proyecto a Tyler Bonilla:

- ❖ Promete a la empresa contratante, ponerse al frente del proyecto en compañía de Tyler Bonilla.
- ❖ No respeta las reuniones de sus colegas y los interrumpe en forma alevosa y descarada.
- ❖ Desconoce la cadena de mando al interior del proyecto GoodOLd.
- ❖ Aprovecha que Julie Capriolo no está en la ciudad para citar a reunión con Tyler Bonilla y su jefe técnica y Jennifer Fernández.
- ❖ Incide altamente en la decisión de Tyler para decir: “No estoy aprendiendo nada nuevo, quiero decir está bien pero me gustaría un cambio”

La ética en la administración de proyectos cubre múltiples áreas de conducta personal y profesional. Como en toda ciencia un profesional involucrado en proyectos debería tener un código de ética, establecido al interior de la organización un código de ética al interior de la organización. Retomemos el siguiente código de ética para el administrador de proyectos:

1. “Aceptar la responsabilidad de sus acciones
2. Efectuar los proyectos y aceptar la responsabilidad solo si están calificados por su capacitación o experiencia.
3. mantener actualizadas sus actitudes profesionales
4. Aumentar la integridad y el prestigio de la profesión, ejerciéndola dignamente.
5. Apoyar este código y recomendarlo a sus colegas y colaboradores.
6. Apoyar la sociedad profesional con su participación.

7. Obedecer las leyes del país en el que se efectuó el trabajo.
8. Ejercer liderazgo necesario para el proyecto.
9. Tratar con equidad todos los integrantes del equipo
10. Proteger a los integrantes del equipo de cualquier daño físico o mental.
11. Buscar, aceptar y ofrecer críticas honestas del trabajo
12. Mantener a resguardo la información sobre asuntos empresariales o los procesos técnicos del patrón
13. Informar de cualquier circunstancia capaz de crear un conflicto de intereses.

Las obligaciones del profesional de la administración de proyectos son:

- ❖ La sociedad en general o el interés público
- ❖ Los clientes del trabajo del proyecto.
- ❖ Los patrones del profesional de administración de proyectos.
- ❖ Los empleados que trabajan para los profesionales de la administración de proyectos.
- ❖ Los integrantes de cualquier equipo de proyectos.
- ❖ Los colegas profesionales.”<sup>1</sup>

La ansiedad de Jeff parte de que cuenta con una semana para preparar con su equipo de trabajo la respuesta formal a los directivos de Goodold Company.

## **2. ¿ Por qué esta mal el enfoque de Jeff para manejar esta situación?**

Por no ser ético y querer tener a Tyler Bonilla como su Ingeniero de proyectos.

El no es claro que entre mayor sea su responsabilidad, mayor será su obligación ética. La lectura no menciona si existe en Multi Projects un código de ética que autoregule a todos los profesionales. Ya que cualquier violación a este código, podría ser castigado por un jefe superior a Jeff.

“El castigo por las violaciones a un código de ética es un proceso largo y áspero y desgastante. Es mejor evitar las violaciones mediante un programa de educación y enfatizar la necesidad de apegarse a las reglas. Cuando ocurran pequeñas faltas deben imponerse medidas correctivas para evitar una violación mayor”

“Ética y Profesión

El profesional en su diario vivir no solo confronta problemas con relación a su trabajo, sino también en su profesión de día a día con las personas que le rodean, esto hace que muchas veces cometamos errores sin darnos cuenta que estamos pisando la línea de la moralidad y el diario vivir.

Desde la revolución francesa, donde se proclamó la igualdad de derechos, existen personas, hombres y mujeres que llevan en su carga la economía y la estabilidad de cualquier país. Desde tiempos muy antiguos nos hemos topado con diferentes profesiones y junto a estas siempre existen reglas que marcan y rigen el desempeño de dichas profesiones.

---

<sup>1</sup> Clelland & Ireland, *Manual Portátil del Administrador de Proyectos (2001)*., sección 1.29 a 1.31

Los hombres y mujeres enfrentan problemas que de una manera u otra podrían poner en tela de juicio su debida conducta, muchas veces ellos mismos dudando de su propia profesionalidad, pero teniendo siempre en cuenta que existen desde tiempos remotos deberes y derechos que cada cual sabe donde clasificarse”

### **3. ¿Que debe hacer Jennifer para resolver este problema?**

Seguir el conducto regular o sea localizar a la gerente del proyecto Goodold, Julie Capriollo para ponerla al tanto del incidente, y que ella tome cartas en el asunto. Otra alternativa es proceder a los conceptos básicos de negociación y conciliación.

El manejar equipos de trabajo exige a un CEO líder, habilidades estratégicas. Entre ellas se encuentran el saber cuando negociar y conciliar, a través de todos los tiempos ha sido una gran preocupación de los diferentes Estados, en reglamentar unas políticas, que sirvan para solucionar los referidos conflictos, surgiendo de esta manera los mecanismos alternativos de solución de conflictos, por ello es tema de gran interés, indagar sobre los mismos, con el fin de alimentar o complementar lo que hasta el momento se ha producido, con el propósito de que sea tenido en cuenta como un instrumento facilitador para la convivencia social.

No solo en el sector privado la conciliación es un factor importante en la resolución de conflictos, el sector publico desde sus ranas jurídica, legislativa y ejecutiva en conjunto han categorizado en su verdadera dimensión la conciliación. Veamos este ejemplo:

“Con la entrada en vigencia de la Constitución Política de 1991, la conciliación adquirió fundamento constitucional gracias a la disposición del Art. 116 cuyo cuarto inciso se transcribe: “Los particulares pueden ser investidos transitoriamente de la función de administrar justicia en la condición de conciliadores o en la de árbitros habilitados por las partes para proferir fallos en derecho o en equidad en los términos que determine la ley”. En desarrollo de este artículo, y con fundamento en el Art. 5 transitorio de la Carta, se expidió el decreto 2651 ampliando el campo de acción de la conciliación y reforzando su regulación. Más adelante, se expide la ley 446 de 1998 que impone como legislación permanente las normas sobre conciliación iniciadas por el decreto en mención. Finalmente, se expide en 2001 la ley 640 que regula mas profundamente lo relativo a la conciliación y establece la obligatoriedad de acudir a ella como requisito de procedibilidad.

Aunque, como se ve, la figura de la conciliación tiene pocos años de existencia en nuestro país, su crecimiento ha sido exponencial como lo demuestran estas proyecciones de las audiencias realizadas por la Cámara de Comercio de Bogotá; el centro de conciliación más utilizado de la ciudad, que empezó a funcionar en 1993”

### **4. ¿Qué ventajas y desventajas de la organización matricial aparecen en este caso?**

Ventajas:

- ❖ Existe un rasgo de responsabilidad implícita en la actitud tomada por Jeff.
- ❖ Al interior de cada proyecto están claramente establecidas las jerarquías



#### Desventajas:

- ❖ No se comprenden las funciones individuales y colectivas de Jeff, Julie y Tyler.
- ❖ Se carece de confianza, integridad, lealtad y compromiso por parte de los integrantes.
- ❖ No se permite el desarrollo del equipo Multi Projects.
- ❖ No se definió claramente la autoridad y responsabilidad de los CEO Jeff, Julie y Tyler.

Cabe recordar que no se especifica en la lectura si la oficina de administración de proyectos de Multi Projects Inc. cumple con los cinco elementos básicos de una cultura de dirección de proyectos:

- 1) Una metodología del proyecto regularizando las más grandes fuentes de frustración encima de la ineficacia y variabilidad en las mentiras de resultados del proyecto ,en la falta de un acercamiento consistentemente aplicado al proceso de ejecutar los proyectos..
- 2) las definiciones del trabajo y expectativas de las personas en los proyectos Ellos
- 3) La habilidad individual edificio-inteligente de los elementos es crucial para el crecimiento continuo y desarrollo de todos los involucrados en el trabajo del proyecto.
- 4) Actuación del proyecto que proyectan la actuación son la llave a la mejora continua en la ejecución del proyecto.
- 5) Una cultura orgánica está a favor del elemento más difícil para cumplir.

De otro lado la lectura no plantea si Multi Projects adopto algún modelo de madurez sobre proyecto, por tanto no se puede emitir opinión sobre el tema.

Al interior de Multi Projects existe un problema en la Utilización y aplicación de glosario “El idioma y glosario proporcionan el mecanismo de la vinculación entre los valores y la sociedad, la aplicación de la metodología y entrenado dentro de una organización. Las tantas corporaciones han descubierto que para invertir el tiempo y esfuerzo consolidando metodología y esfuerzos de un glosario a crear, un ambiente del proyecto deseado. El costo de no hacer puede ser de miles de colones en el entrenamiento gastado y tiempo del empleado. Como cualquier idioma, es imposible de detener su evolución. El uso diario de condiciones de dirección de proyecto, sin tener en cuenta el tipo de la metodología, la diseminación a través de entrenar. Estableciendo un sistema de configuración eficaz para ocuparse de los proyectos.

Esta forma de idioma que planea facilitara las metas de aplicación de metodología a largo plazo y los requisitos de comunicación de los stakeholders”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Speaking the same language – The importance of having a glossary of commonly used terms or “jargon” when implementing a project management methodology and managing projects. By Jane E. Morgan, Management Consultant/Trainer, FI Group Inc.

También necesita Multi Projects rápidamente un proceso de revisión del proyecto

“La revisión normal tiene tres fases: La iniciación, revisión y reporte. Durante la fase de iniciación, la fecha de la revisión, tiempo y situación con el proyecto y su análisis de calidad son compromiso del equipo de trabajo y el equipo de revisión. El proceso de revisión o investigación dura aproximadamente dos semanas. El informe final se escribirá durante la última fase”<sup>3</sup>

Jeff necesita recordar que la dirección de proyectos es también una labor ejecutiva

“Generalmente, los mayores ejecutivos buscan la información para ayudarles a tomar las decisiones comerciales legítimas así como su crecimiento personal y profesional. Por ejemplo, ellos buscan las maneras para medir y aumentar el retorno de las inversiones de su organización y reducir los gastos.

La estrategia de las ventas exitosas incluyen un acercamiento para activar una necesidad en el comprador, una contestación preparada que sitúa el producto como la mejor solución”<sup>4</sup>

Todo el equipo de Multi Projects debe saber: “Ética es nuestra preocupación por el buen comportamiento, nuestra obligación es considerar no solo nuestro bienestar personal, sino el de los otros seres humanos. La ética de los negocios implica la capacidad de reflexionar sobre los valores en el proceso de toma de decisiones, determinar como estos valores y decisiones afectan a los grupos interesados, y establecer como los gerentes pueden utilizar estas observaciones en el manejo de la compañía día a día”<sup>5</sup>

Dentro de las probabilidades, esta que al interior de Multi Projects este instituida la teoría del liderazgo situacional, que es uno de los principales abordajes en la gerencia moderna para el logro de resultados en las organizaciones. Se distingue de otras teorías porque el estilo de liderazgo que ejerce el líder está definido por los seguidores, en vez de por el líder mismo. Es popular en la práctica organizacional, porque cumple dos condiciones básicas para un modelo útil: es fácil de comprender y funciona la mayor parte del tiempo. Se puede aplicar al liderazgo en cualquier ambiente: laboral, social, familiar, comunitario, etc.

---

<sup>3</sup> Best Practices: Project review process. By Timothy Briscoe, Cristian Bacinelli and James Chambliss.

<sup>4</sup> Selling Project Management to Senior Executives: What's the Hook?

Kam Jugdev, PMP, MEng, MHSA, BSc, BSc, Project Manager, IBM Canada Ltd.

Janice Thomas, Ph.D., MBA, BSc, University of Calgary

<sup>5</sup> CERTO, Samuel. ADMINISTRACIÓN MODERNA. Pearson Educación. Pag. 65

## BIBLIOGRAFÍA

Adam, Everett E. Jr. & Ebert, Ronald J. *Administración de la producción y las operaciones: Conceptos, modelos y funcionamiento*. Cuarta Edición. Editorial Prentice may Hispanoamericana S.A. México 1991.

Cleland, David I. y Ireland, Lewis R. *Manual Portátil del Administrador de Proyectos*. Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2001.

Domínguez Machuca, José Antonio. *Dirección de Operaciones: Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. Primera Edición. Editorial McGraw Hill. España 1997.

Domínguez Machuca, José Antonio. *Dirección de Operaciones: Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*. Primera Edición. Editorial McGraw Hill. España 1997.

Gido, Jack y Clements James. *Administración Exitosa de Proyectos*. Segunda Edición. Editorial Thomson. México 2003.

Kerzner, Harold. *Project Management: A systems approach to planning, scheduling an controlling*. Sixth Edition. John Wiley & Sons, Inc. Canada 1997.

Meredith, Jack R. & Mantel, Samuel J. Jr. *Project Management: A managerial Approach*. Third Edition. John Wiley & Sons, Inc. United States of America 1995.

CERTO, Samuel. ADMINISTRACIÓN MODERNA. Pearson Educación.

[WWW.PRENHALL.COM/CERTO](http://WWW.PRENHALL.COM/CERTO)

[WWW.PEARSONEDLATINO.COM](http://WWW.PEARSONEDLATINO.COM)

DAVID, Fred. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pearson Educación

JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill, Tercera Edición

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración. McGraw-Hill. México. 1991. Cap. 03.

Project Management Office. By John F. Filicetti, PMP, MBA