

Estructuras Organizacionales En La Gestión De Proyectos

En el ámbito del desarrollo de software, la forma en que se estructura una empresa o un equipo tiene un impacto directo en cómo se ejecutan los proyectos.

La **estructura organizacional** define la jerarquía, los roles y la distribución de la autoridad y la responsabilidad. Elegir la estructura adecuada es clave para la eficiencia, la comunicación y el éxito de un proyecto.

Tipos De Estructuras Organizativas

Existen tres tipos principales de estructuras en la gestión de proyectos:

1. **Estructura Funcional:** La organización se divide en departamentos según sus funciones (ej. Ingeniería, Marketing, Finanzas). En esta estructura, los proyectos suelen gestionarse dentro de cada departamento, lo que puede dificultar la comunicación interdepartamental.

- **Ventajas:** Especialización, claridad de roles y jerarquía.
- **Desventajas:** Comunicación lenta, enfoque de proyecto limitado, baja prioridad para proyectos fuera de la función principal.

2. **Estructura Projectizada:** La organización se centra en los proyectos. Los equipos se forman específicamente para un proyecto y el director del proyecto tiene plena autoridad sobre los recursos y el equipo. Una vez que el proyecto termina, el equipo se disuelve.

- **Ventajas:** Enfoque total en el proyecto, toma de decisiones rápida, alta cohesión del equipo.
- **Desventajas:** Ineficiencia en el uso de recursos, falta de especialización funcional a largo plazo, posible "desempleo" del personal entre proyectos.

3. **Estructura Matricial:** Combina elementos de las estructuras funcional y projectizada. Los miembros del equipo reportan a dos gerentes: un **gerente**

funcional (quien les asigna el trabajo según su área de especialización) y un **gerente de proyecto** (quien dirige el trabajo específico del proyecto).

- **Ventajas:** Combina la especialización funcional con el enfoque en el proyecto, uso eficiente de recursos.
- **Desventajas:** Posible conflicto de autoridad ("doble reporte"), complejidad en la gestión y comunicación.

Empresas Startups

Una **startup** es una empresa o proyecto de corta duración que se encuentra en sus primeras fases de operación. Su principal característica es que está diseñada para crecer rápidamente y escalar. A menudo se basan en una idea innovadora que busca resolver un problema de una manera única o disruptiva.

Tipos Y Características

Las startups pueden categorizarse según su modelo de negocio o industria:

- **Lifestyle Startups:** Pequeñas empresas que buscan proveer un estilo de vida, sin un objetivo de crecimiento masivo. Ej. Un estudio de diseño web.
- **Small Business Startups:** Negocios tradicionales que buscan ser rentables y crecer gradualmente. Ej. Una consultora de IT.
- **Scalable Startups:** El tipo más común de startup en el ecosistema tecnológico. Buscan un crecimiento exponencial y a menudo requieren capital de riesgo. Ej. Uber, Airbnb.

Las startups suelen operar en un entorno de alta incertidumbre, con recursos limitados y por lo tanto tienen la necesidad de ser ágiles y adaptables.

Unicornios

Una **empresa unicornio** es una startup del sector privado que alcanza una valoración de **más de 1.000 millones de dólares en el mercado y que aun no cotiza en la bolsa de**

valores. El término fue acuñado en 2013 por la inversora de riesgo Aileen Lee para destacar la rareza de estas compañías. Aunque su principal característica es su valoración, hay otros atributos clave que las definen.

Características De Una Empresa Unicornio

- **Innovación disruptiva:** Las unicornios no solo mejoran productos existentes, sino que crean soluciones totalmente nuevas que cambian las reglas del juego en su industria. Se centran en resolver problemas a gran escala de manera única o disruptiva.
- **Escalabilidad masiva y rápida:** Su modelo de negocio está diseñado para crecer exponencialmente, lo que les permite expandirse a nuevos mercados y captar millones de usuarios en poco tiempo sin un aumento proporcional en sus costos.
- **Base tecnológica:** La gran mayoría de los unicornios son empresas de tecnología o utilizan la tecnología de forma intensiva para potenciar su crecimiento. Aprovechan las plataformas digitales, el software, la inteligencia artificial y el análisis de datos para ofrecer sus soluciones.
- **Enfoque en el consumidor:** Crean productos y servicios que ponen al cliente en el centro de la experiencia. A menudo se centran en la experiencia del usuario (UX) para ganar reconocimiento de marca y fidelidad.
- **Financiación externa:** Para alcanzar su alta valoración, atraen inversiones masivas de capital de riesgo, fondos de inversión y otros inversores institucionales, que apuestan por su potencial de crecimiento a largo plazo.
- **Mentalidad global:** Desde su fundación, estas empresas tienen una visión de mercado global. Buscan la internacionalización rápidamente para maximizar su crecimiento y su alcance.
- **No cotizan en bolsa:** Un factor distintivo es que alcanzan su valoración de \$1.000 millones de dólares antes de hacer una oferta pública inicial (IPO) o ser adquiridas por otra empresa.

- **Equipos multidisciplinarios y ágiles:** Suelen estar formadas por equipos jóvenes, diversos y altamente talentosos que trabajan con metodologías ágiles para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

Ejemplos notables:

- **Mercado Libre:** El caso más conocido y emblemático. Es un gigante del comercio electrónico y los servicios financieros en toda América Latina.
- **Globant:** Una empresa de servicios de tecnología y consultoría de software.
- **Despegar:** Una de las agencias de viajes online más grandes de la región.
- **Ualá:** Una fintech que ofrece servicios financieros a través de una aplicación móvil.
- **Tiendanube:** Una plataforma de e-commerce para que empresas y emprendedores puedan crear sus propias tiendas online.

Freelance

El **trabajo freelance** o **autónomo** se refiere a la práctica de un profesional que trabaja por cuenta propia, ofreciendo sus servicios a múltiples clientes en lugar de ser un empleado a tiempo completo de una sola empresa.

Características Del Trabajo Freelance

- **Independencia y flexibilidad:** El desarrollador freelance tiene control sobre sus horarios, la elección de proyectos y los clientes con los que trabaja.
- **Responsabilidad total:** Es responsable de la búsqueda de clientes, la negociación de contratos, la gestión de proyectos, la contabilidad y el marketing de sus propios servicios.
- **Diversidad de proyectos:** Permite trabajar en una variedad de tecnologías y dominios, lo que contribuye a un aprendizaje constante y a la ampliación de habilidades.

El **freelancing** requiere una gran autodisciplina, una excelente gestión del tiempo y fuertes habilidades interpersonales y de negocio, además de las habilidades técnicas.

Organizaciones Projectizadas

Una **organización projectizada** es una estructura en la que la mayoría de los recursos de la empresa están dedicados a trabajar en proyectos. A diferencia de las estructuras funcionales, donde el enfoque está en las operaciones diarias y los proyectos son secundarios, en una organización projectizada el **proyecto es la unidad fundamental de trabajo**.

Características Clave

- **Autoridad del Director del Proyecto:** En este tipo de estructura, el director del proyecto tiene un alto nivel de autonomía y autoridad. Controla casi todos los recursos, incluyendo el presupuesto y al personal del equipo.
- **Equipos dedicados:** Los miembros del equipo del proyecto, como desarrolladores, diseñadores o analistas de negocio, son asignados a un solo proyecto y trabajan a tiempo completo en él. No tienen responsabilidades funcionales en sus departamentos de origen durante la duración del proyecto.
- **Comunicación directa:** La comunicación dentro del equipo suele ser muy fluida y directa. Al estar todos los miembros enfocados en el mismo objetivo, se evitan las barreras de comunicación que son comunes en las organizaciones funcionales.
- **Disolución del equipo:** Una vez que el proyecto se completa o se cancela, el equipo se disuelve. Los miembros regresan a su "grupo de recursos" (unidades de negocio o funcionales) en espera de su siguiente asignación.

Ventajas Para El Desarrollo De Software

- **Enfoque y cohesión:** Los equipos están completamente concentrados en el éxito del proyecto, lo que acelera la toma de decisiones y mejora la productividad. La cohesión del equipo es alta debido a que todos comparten un objetivo común.

- **Velocidad y flexibilidad:** La estructura es ideal para proyectos que requieren una respuesta rápida a los cambios. Los equipos pueden adaptarse sin la burocracia de tener que pasar por múltiples gerentes funcionales.
- **Claridad de roles:** No hay ambigüedad sobre quién es el líder o quién toma las decisiones. El director del proyecto es el único punto de contacto para todo lo relacionado con el proyecto.

Desventajas Y Desafíos

- **Ineficiencia de recursos:** Puede haber una duplicación de recursos. Por ejemplo, si varios proyectos necesitan un especialista en bases de datos, la empresa podría terminar contratando a uno para cada proyecto en lugar de compartir un recurso único.
- **Falta de carrera profesional a largo plazo:** Los miembros del equipo pueden sentir incertidumbre sobre su futuro una vez que el proyecto termina. La falta de un "hogar" funcional permanente puede dificultar el desarrollo de habilidades especializadas a largo plazo.
- **Aislamiento del equipo:** El equipo del proyecto puede quedar aislado del resto de la organización. Esto puede llevar a una falta de intercambio de conocimientos con otros departamentos o equipos.

PMO (Project Management Office)

Una PMO se crea típicamente en una **organización funcional** o en una **organización matricial**.

Un PMO, u **Oficina de Gestión de Proyectos** (del inglés *Project Management Office*), es una unidad o departamento dentro de una organización que estandariza y centraliza los procesos, las metodologías y las buenas prácticas de la gestión de proyectos.

En las estructuras funcionales, donde los proyectos a menudo carecen de un líder o metodología clara, la PMO llena ese vacío, proporcionando:

- **Estandarización de procesos:** Asegura que todos los departamentos sigan las mismas reglas.
- **Gestión de recursos:** Ayuda a coordinar la asignación de recursos entre diferentes funciones.
- **Mentoría:** Capacita a los gerentes de proyecto, que pueden no tener experiencia formal.

En cambio, una **organización proyectizada** ya está, por definición, orientada a la gestión de proyectos. Los directores de proyecto ya tienen la autoridad total sobre los recursos y los equipos, lo que hace que la necesidad de una oficina de estandarización y control externa sea mucho menor.

La decisión de crear un PMO no se toma a la ligera, ya que implica una inversión de tiempo, recursos y un cambio cultural significativo. Una organización decide establecer un PMO cuando se enfrenta a ciertos desafíos y necesita mejorar su capacidad para gestionar proyectos de manera efectiva.