

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL MATRICIAL. CASO F.G. GRUPO
CONSTRUCTORES INMOBILIARIOS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE
EMPRESAS**

Autora:

Mayra Johana Maliza Yucailla

Directora:

Mg. Silvia Lorena Llamuca Pérez

Ambato – Ecuador

Abril 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MAYRA JOHANA MALIZA YUCAILLA**, con cédula de ciudadanía **1851057305**, autora del trabajo de graduación intitulado: "ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL MATRICIAL. CASO F.G. GRUPO CONSTRUCTORES INMOBILIARIOS", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio *web* de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, abril 2025



Mayra Johana Maliza Yucailla

CC. 1851057305

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL MATRICIAL. CASO F.G. GRUPO
CONSTRUCTORES INMOBILIARIOS**

Línea de investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL
DE EMPRESAS


Autora:

Mayra Johana Maliza Yucailla

Silvia Lorena Llamuca Pérez, Dra. Mg.

CC. 1802489821

CALIFICADOR

f. 

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Osmany Pérez Barral, PhD.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 
Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
**SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA**

Ambato – Ecuador

Abril 2025

DEDICATORIA

A Dios, por su infinita bondad, por darme la fuerza, sabiduría y paciencia necesarias para recorrer este camino. Su guía ha sido el faro que iluminó mi sendero en los momentos más oscuros y los más brillantes, y por ello le agradezco profundamente.

A mis abuelitos, Manuela Sisas y Santiago Yucailla, quienes me han dado todo su amor y apoyo incondicional. Han sido mis guías y maestros a lo largo de los años, mostrándome el verdadero significado de la familia, la paciencia y la sabiduría que solo la experiencia puede ofrecer. Gracias por siempre estar a mi lado, por ser mi refugio, mi fuerza y mi motivación constante.

A mis padres, Geoconda Yucailla y Ángel Maliza, quienes, a pesar de la distancia, han sido mi pilar fundamental. Su amor, sacrificio y esfuerzos incansables por brindarme lo mejor, incluso desde Estados Unidos, son el mayor ejemplo de apoyo incondicional que puedo recibir. Gracias por siempre creer en mí, por su paciencia y por enseñarme el valor del trabajo arduo y la dedicación.

A mis hermanos, Christian, Ángel y Dylan, quienes, aunque viven lejos, siempre han estado presentes en mi vida de manera especial. Su apoyo y amor incondicional me han acompañado a lo largo de este viaje. Gracias por ser mi ejemplo de perseverancia, por compartir cada momento, y por ser mi mayor fuente de motivación.

A mi sobrina, Jennyfer Maliza, por ser una fuente de alegría, luz y amor en mi vida. Aunque la distancia nos separa, tu energía y cariño me inspiran a seguir adelante. Gracias por recordarme lo importante que es mantener una actitud positiva frente a la vida.

A mis abuelitos paternos, Pedro Maliza y María Charco, por todo lo que me enseñaron desde pequeña. Aunque la vida nos separó, sus enseñanzas siguen

vivas en mi corazón. Su legado de amor y esfuerzo permanece conmigo cada día, y los llevo conmigo en cada paso que doy.

A mis tíos, Fabián Yucailla y Miriam Tiche, por ser como padres para mí, por su constante apoyo, cuidado y amor. Siempre me han tratado como su hija, sin importar las dificultades. Gracias por darme un hogar en momentos de incertidumbre, por estar siempre ahí con su abrazo cálido y su ánimo inquebrantable.

A mis tías y tíos, Patricio Yucailla, Carlitos Maliza, Verónica, Betty, Lilia y José, por su constante preocupación por mí. A pesar de las distancias, su cariño y apoyo siempre me han dado la certeza de que tengo una familia sólida que me respalda. Gracias por estar pendientes de mí, por sus consejos y por su amor, que me han ayudado a ser la persona que soy hoy.

A todos ustedes, con amor y gratitud, dedico este logro, pues sin su apoyo constante, nada de esto habría sido posible.

Mayra

AGRADECIMIENTO

Primero y ante todo, agradezco a Dios por su infinita bendición. Gracias por darme la fortaleza, sabiduría y paciencia para enfrentar los desafíos de este camino, por iluminar cada paso y por ser mi guía constante. Sin su amor y protección, este logro no habría sido posible.

A mi familia, por su amor incondicional y apoyo inquebrantable en cada momento de mi vida. A mis padres, hermanos, abuelos, sobrinos y tíos, quienes siempre estuvieron allí, brindándome su aliento y confianza. Gracias por ser mi razón de ser, por su paciencia, sacrificio y por enseñarme los valores fundamentales que me han permitido llegar hasta aquí.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, por brindarme la oportunidad de formarme en un ambiente académico de calidad. A todos los docentes y personal administrativo que me apoyaron a lo largo de esta etapa educativa. Su compromiso y dedicación a la enseñanza han sido claves en mi desarrollo personal y profesional.

A mi docente tutora, Silvia Llamuca, por su apoyo académico y su orientación constante durante todo este proceso. Su paciencia, conocimientos y compromiso fueron fundamentales para la realización de este trabajo. Gracias por siempre estar dispuesto a guiarme y por su dedicación en cada etapa del proyecto.

A la empresa CASO FG GRUPO CONSTRUCTORES INMOBILIARIOS por su colaboración y disposición. Gracias por brindarme la oportunidad de realizar una parte de este trabajo en su entorno profesional. Su apoyo y apertura para contribuir a mi desarrollo académico fueron muy valiosos.

A todos los que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de este proyecto, mi más sincero agradecimiento.

Mayra

RESUMEN

El estudio se desarrolla en la empresa F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios, localizada en la ciudad de Riobamba, y responde a la necesidad de abordar deficiencias en la planificación organizacional. La carencia de una estructura organizacional definida ha generado ineficiencias en la asignación de recursos, desarticulación en las funciones del personal y una atención inconsistente hacia los clientes. Estos factores han afectado negativamente el rendimiento operativo, los niveles de ventas y la competitividad de la empresa en el mercado inmobiliario.

En este contexto, el objetivo general del estudio se orienta a proponer una estructura organizacional matricial que sirva como herramienta estratégica para mejorar la planificación, optimizar el uso de recursos y fortalecer la calidad del servicio ofrecido a los clientes. La metodología empleada es de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, lo que permite un análisis exhaustivo de las variables internas de la empresa y su relación con las metas organizacionales.

El resultado esperado radica en el diseño de una estructura organizacional contextualizada que incorpore componentes funcionales y estratégicos, con el fin de facilitar una gestión eficiente, eficaz y efectiva. Esto permitirá que los empleados desempeñen sus funciones con mayor claridad y que la empresa alcance los niveles de desempeño deseados, incrementando su capacidad de atención al cliente y mejorando sus indicadores de productividad y ventas.

Palabras clave: estructura organizacional, planificación estratégica, gestión de recursos, atención al cliente, empresa inmobiliaria.

ABSTRACT

The study is developed in the company F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios, located in the city of Riobamba, and responds to the need to address deficiencies in organizational planning. The lack of a defined organizational structure has generated inefficiencies in the allocation of resources, disarticulation in personnel functions, and inconsistent attention to clients. These factors have negatively affected the company's operating performance, sales levels and competitiveness in the real estate market.

In this context, the general objective of the study is to propose a matrix organizational structure that will serve as a strategic tool to improve planning, optimize the use of resources and strengthen the quality of service offered to clients. The methodology used is descriptive with a qualitative approach, which allows for an exhaustive analysis of the company's internal variables and their relationship with organizational goals.

The expected result lies in the design of a contextualized organizational structure that incorporates functional and strategic components, in order to facilitate efficient, effective and efficient management. This will allow employees to perform their functions with greater clarity and the company to reach the desired performance levels, increasing its customer service capacity and improving its productivity and sales indicators.

Keywords: *organizational structure, strategic planning, resource management, customer.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	5
1.1. Estructura organizacional matricial y modelos de gestión en la industria de la construcción e inmobiliaria	5
1.2. Factores críticos que afectan la efectividad de la estructura organizacional matricial.....	8
1.3. Estructura de modelo organizacional matricial	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	15
2.1. Enfoque de investigación y métodos utilizados.....	15
2.2. Recolección de información y análisis de datos.....	16
2.3. Caracterización de la empresa y diagnóstico organizacional.....	19
2.4. Diagnóstico organizacional	21
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.1. Análisis de resultados	27
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de diagnóstico estratégico y diseño organizacional	12
Tabla 2: Matriz de gestión administrativa y financiera integrada	13
Tabla 3: Matriz de perfeccionamiento de políticas y procesos en la gestión matricial	14
Tabla 4: Población objeto de estudio	16
Tabla 5: Tipo de estructura organizacional actual	23
Tabla 6: ¿Facilita la colaboración entre departamentos?	24
Tabla 7: Efectividad de la comunicación entre áreas	24
Tabla 8: Dificultades en la coordinación entre departamentos	24
Tabla 9: Claridad en roles y responsabilidades	25
Tabla 10: Beneficios esperados de una estructura matricial (Selección múltiple, más de 35 respuestas)	25
Tabla 11: Principales desafíos para implementar una estructura matricial (Selección múltiple, más de 35 respuestas)	26
Tabla 12: Cultura organizacional ante los cambios	26
Tabla 13: ¿Mejoraría la planificación y atención al cliente con una estructura matricial?	26
Tabla 14: Análisis de mercado y competencia	28
Tabla 15: Análisis comparativo	29
Tabla 16: Análisis de normativas legales	30
Tabla 17: Tendencias económicas y tecnológicas	32
Tabla 18: Director general	37
Tabla 19: Dirección funcional: finanzas	38
Tabla 20: Dirección funcional: recursos humanos	38
Tabla 21: Dirección de proyectos: proyecto infraestructura y construcción	39
Tabla 22: Dirección de proyectos: proyecto vivienda	39
Tabla 23: Dirección de proyectos: proyecto edificaciones	40
Tabla 24: Dirección funcional: gestión financiera	40
Tabla 25: Dirección funcional: control de costos	41
Tabla 26: Dirección funcional: gestión de talento	41
Tabla 27: Dirección funcional: reclutamiento y capacitación	42

Tabla 28: Nivel jerárquico y roles	43
Tabla 29: Proyectos asignados	44
Tabla 30: Evaluación de desempeño	48
Tabla 31: Programas de capacitación	50
Tabla 32: Sistema de incentivos.....	52

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Análisis FODA.....	22
Ilustración 2. Organigrama matricial propuesto	35

INTRODUCCIÓN

El modelo organizacional desempeña un papel determinante en el rendimiento de las empresas, especialmente en sectores dinámicos como la construcción e inmobiliaria. En estos sectores, la coordinación eficaz entre las distintas áreas y proyectos es esencial para asegurar un funcionamiento ágil y alineado con los objetivos estratégicos. En este contexto, FG Grupo Constructores Inmobiliarios enfrenta serias dificultades relacionadas con la aplicación de la estructura organizacional matricial. Este modelo, diseñado para optimizar la asignación de recursos y garantizar una mayor flexibilidad en la gestión de proyectos, ha generado diversos problemas que impactan directamente en la operatividad y los resultados de la empresa.

Uno de los problemas más significativos es la falta de claridad en las responsabilidades y en las líneas de autoridad. La coexistencia de gerentes de proyecto y jefes funcionales provoca conflictos de liderazgo y dificulta la coordinación de actividades, generando duplicidad de funciones, retrasos en la toma de decisiones y asignaciones ineficientes de los recursos. Estas situaciones afectan los tiempos y costos de los proyectos, limitando la capacidad de la empresa para cumplir con sus objetivos estratégicos y operativos.

Además, se evidencia que los manuales de funciones están desactualizados, lo que crea confusión entre los colaboradores sobre sus roles y tareas específicas dentro de la estructura matricial. Esta desactualización genera inconsistencias en la ejecución de las actividades, dificulta la supervisión y aumenta la posibilidad de errores operativos. La falta de documentación actualizada también limita la capacidad de la empresa para capacitar adecuadamente al personal, incrementando los conflictos internos y reduciendo la productividad general.

El personal también enfrenta barreras significativas para adaptarse a este modelo. La ausencia de herramientas tecnológicas integradoras y una formación adecuada dificulta la comunicación y la colaboración entre las áreas. Estas limitaciones afectan el seguimiento de los proyectos, reducen la visibilidad sobre

los avances y complican la implementación de controles efectivos, aumentando el riesgo de incumplimientos en plazos y presupuestos.

En un sector donde los clientes exigen resultados de alta calidad en tiempos definidos, estas deficiencias representan riesgos importantes para la competitividad y la reputación de FG Grupo Constructores Inmobiliarios. Por ello, es indispensable realizar un análisis integral que considere la desactualización de los manuales de funciones y los problemas operativos derivados de la estructura matricial. Identificar soluciones permitirá mejorar la coordinación interna, optimizar el uso de recursos y garantizar la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Por tanto, la idea científica a defender se construye a través de la evaluación de la implementación y funcionalidad de la estructura organizacional matricial en la empresa FG Grupo Constructores Inmobiliarios, identificando las problemáticas operativas y proponiendo mejoras concretas que optimizan la gestión de recursos, la coordinación interna y los resultados de los proyectos.

De este modo, se definió el objetivo general, enfocado en; Proponer una estructura organizacional matricial en la empresa F.G. GRUPO CONSTRUCTORES INMOBILIARIOS que contribuya al mejoramiento de la planificación y atención de los clientes.

Por consiguiente, el alcance del objetivo general se logrará por medio de los siguientes objetivos:

1. Desarrollar teóricamente los fundamentos de la estructura organizacional matricial para el mejoramiento de la planificación y atención al cliente.
2. Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de la empresa F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios para la propuesta de una estructura organizacional matricial.
3. Seleccionar los componentes de una estructura organización matricial en base al diagnóstico de la estructura organizacional para el mejoramiento de

la planificación y atención al cliente en la empresa F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios.

Para la ejecución de este estudio se utiliza un método de investigación dirigido con una combinación de campos descriptivos y tipos documentales, pues permite analizar de manera detallada los procesos internos, las dinámicas de coordinación entre las áreas funcionales y los proyectos, y las oportunidades de mejora en la gestión organizacional.

Para ello, las guías, cuestionarios y encuestas son instrumentos de estructura que permiten la recolección de datos observacionales que facilitan la obtención de información directa sobre las prácticas actuales, los desafíos enfrentados por los equipos, y las percepciones del personal acerca de la organizacional vigente. En este caso, se realizaron a cabo entrevistas con los líderes de proyectos, cuestionarios dirigidos al personal operativo y una revisión documental de los manuales de funciones existentes, con el objetivo de identificar las principales deficiencias en la estructura actual y los aspectos a mejorar.

Así, este trabajo de investigación se centra inicialmente en comprender la relación entre la organización estructural y el desempeño operativo de la empresa, considerando las necesidades específicas del sector de la construcción e inmobiliario y los estándares de eficiencia en la planificación y atención al cliente.

Capítulo 1 - Estado del Arte y la Práctica; Analiza los problemas relacionados con la falta de claridad en las funciones, los conflictos de autoridad y las herramientas utilizadas para la coordinación interna.

Capítulo 2 - Diseño metodológico; Incluye la descripción de los tipos, enfoques y métodos utilizados. Además, se analizan las técnicas de recolección y procesamiento de datos, con un enfoque en la triangulación de información para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados.

Capítulo 3 - Análisis de los resultados de la investigación; Presenta propuestas concretas para diseñar e implementar una estructura organizacional matricial optimizada, acompañada de estrategias para actualizar los manuales de

funciones, fortalecer la comunicación interna y establecer mecanismos de seguimiento y control para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

A partir de los principales resultados y en relación con los objetivos generales y específicos del estudio, se presentan las conclusiones y propuestas fundamentadas en los resultados obtenidos, orientadas a mejorar la planificación organizacional y la atención al cliente en FG Grupo Constructores Inmobiliarios.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Estructura organizacional matricial y modelos de gestión en la industria de la construcción e inmobiliaria

La estructura organizacional matricial se ha consolidado como una estrategia eficaz para la gestión de proyectos en la industria de la construcción y el sector inmobiliario debido a las características dinámicas y multidimensionales de estos sectores (Ortiz, 2019). Este modelo, que combina aspectos de las estructuras funcionales y de proyectos, permite una distribución más flexible de los recursos y facilita la colaboración entre diferentes áreas de la empresa, algo que es especialmente valioso en los proyectos que involucran múltiples disciplinas técnicas, como arquitectura, ingeniería y gestión de la construcción (Samaniego, 2023). No obstante, si bien la literatura destaca su eficacia, también es fundamental analizar sus limitaciones y desafíos en la práctica.

En la industria de la construcción, la estructura matricial facilita la colaboración entre equipos que provienen de diversas áreas especializadas, lo cual es vital en proyectos grandes que requieren de coordinación entre los distintos actores involucrados. Según Kerzner (2019), una de las principales ventajas de este modelo es que permite a las organizaciones gestionar múltiples proyectos simultáneamente, maximizando la utilización de los recursos y optimizando el tiempo y los costos de ejecución. Sin embargo, este beneficio puede verse afectado por la falta de definición de roles y la dificultad en la gestión de prioridades cuando hay conflicto entre gerentes funcionales y de proyecto (Guerra, 2019). Este punto sugiere que la aplicación de la estructura matricial requiere un marco claro de liderazgo y gestión para minimizar estos riesgos.

La estructura matricial también contribuye a una toma de decisiones más ágil, lo cual es esencial en un sector como la construcción, donde los retrasos y los costos inesperados pueden afectar significativamente el presupuesto y el cronograma de un proyecto. Pinto y Slevin (2018) explican que la flexibilidad de este modelo permite a las organizaciones responder rápidamente a los cambios en el entorno del proyecto, adaptándose con facilidad a nuevas exigencias o

ajustes en los plazos. No obstante, en la práctica, la agilidad del modelo matricial también puede verse obstaculizada por la necesidad de consensos entre diferentes líderes de área, lo que puede ralentizar la toma de decisiones si no se establecen protocolos claros.

En el sector inmobiliario, la implementación de la estructura matricial también ha resultado ventajosa para gestionar proyectos de desarrollo y construcción de inmuebles, debido a la naturaleza multidisciplinaria de las tareas involucradas. Los proyectos inmobiliarios no solo requieren la coordinación de la construcción física, sino también la integración de aspectos como la comercialización, la financiación, el cumplimiento de las normativas urbanísticas y la gestión de la relación con los inversores y clientes. Davis y Lawrence (2019) argumentan que la estructura matricial facilita la coordinación entre estos diversos aspectos, asegurando que cada área funcional esté alineada con los objetivos generales del proyecto y con las expectativas del mercado. Sin embargo, esta complejidad también implica que la gestión de conflictos y la necesidad de liderazgo sean más demandantes que en estructuras tradicionales.

Además, la estructura matricial permite una mayor flexibilidad en la asignación de equipos de trabajo a proyectos específicos dentro de una organización inmobiliaria. En situaciones donde se requieren cambios rápidos debido a fluctuaciones en la demanda del mercado o ajustes en las regulaciones, los equipos pueden reorganizarse sin afectar significativamente el avance de los proyectos en curso. Esto es clave en un sector tan sensible a los ciclos económicos y las fluctuaciones del mercado inmobiliario. No obstante, esta flexibilidad también puede traducirse en inestabilidad para los empleados, quienes pueden experimentar incertidumbre respecto a su rol y responsabilidades dentro de la organización (Hummel, 2019).

En cuanto a los modelos de gestión adoptados en la industria de la construcción y el sector inmobiliario, se observa una tendencia hacia la integración de métodos tradicionales con enfoques más modernos y ágiles. Pérez y Ruiz (2020) explican que, aunque los métodos tradicionales, como la gestión por objetivos, siguen siendo utilizados en muchos casos para establecer metas a largo plazo y evaluar

el rendimiento, los modelos ágiles están ganando terreno. Los modelos ágiles se caracterizan por la iteración continua, la retroalimentación constante y la flexibilidad, aspectos que resultan muy beneficiosos en proyectos que requieren adaptaciones rápidas a cambios inesperados o a nuevos requisitos del cliente.

Hummel (2019) agrega que la adopción de modelos ágiles en el sector inmobiliario y la construcción permite gestionar proyectos más pequeños y rápidos dentro de una estructura mayor, con ciclos de trabajo más cortos y objetivos de corto plazo que pueden modificarse según sea necesario. Esta forma de trabajar facilita la integración de nuevas tecnologías, metodologías de trabajo colaborativo y herramientas digitales que mejoran la productividad y la precisión de los proyectos. Sin embargo, la aplicación de estos enfoques en una estructura matricial puede generar resistencia al cambio por parte de los equipos acostumbrados a estructuras más jerárquicas.

No obstante, la implementación de estos modelos también presenta retos. Santos (2019) señala que uno de los principales desafíos de la estructura matricial es la ambigüedad en los roles y la distribución de responsabilidades, lo que puede generar conflictos de autoridad entre los gerentes funcionales y los de proyecto. En los sectores de la construcción y la inmobiliaria, donde la coordinación entre varias disciplinas es clave, la falta de claridad en las responsabilidades puede llevar a la duplicación de esfuerzos, errores y retrasos en la ejecución del proyecto. Para mitigar estos riesgos, Harrison y Lock (2017) sugieren que es esencial establecer canales de comunicación claros y definir procesos y responsabilidades desde el inicio del proyecto.

En definitiva, la estructura organizacional matricial y los modelos de gestión aplicados en la construcción y el sector inmobiliario permiten a las organizaciones manejar proyectos de gran escala y complejidad de manera más eficiente, facilitando la colaboración entre equipos y la asignación flexible de recursos. Sin embargo, su implementación requiere una planificación cuidadosa, una clara definición de roles y una gestión adecuada del cambio para evitar posibles conflictos y asegurar el éxito en la ejecución de los proyectos.

1.2. Factores críticos que afectan la efectividad de la estructura organizacional matricial

La estructura organizacional matricial se ha consolidado como un modelo efectivo para la gestión de proyectos en empresas que requieren flexibilidad y colaboración entre diferentes departamentos. Esta estructura permite a las organizaciones responder rápidamente a las demandas del mercado y mejorar la coordinación en proyectos multidisciplinarios. Sin embargo, su efectividad puede verse afectada por varios factores críticos que deben ser comprendidos y gestionados adecuadamente. En este contexto, se abordarán la comunicación, la cultura organizacional, la definición de roles y responsabilidades, y la gestión del cambio, con el fin de analizar cómo influyen en el funcionamiento de la estructura matricial.

Comunicación efectiva

La comunicación es un aspecto fundamental para el éxito de una estructura organizacional matricial. La interacción fluida entre los equipos es necesaria para coordinar esfuerzos y asegurar que todos los miembros estén alineados con los objetivos del proyecto. Oldham (2021) enfatiza que la comunicación efectiva no solo facilita la toma de decisiones y la resolución de problemas, sino que también es un factor clave en la construcción de cohesión y confianza dentro de los equipos. Su estudio demuestra que organizaciones con sistemas de comunicación bien definidos experimentan un mejor desempeño en proyectos colaborativos, lo que resalta la importancia de contar con estrategias que minimicen malentendidos y optimicen el flujo de información.

Sin embargo, la complejidad inherente a la estructura matricial puede generar dificultades en la transmisión de información. Hinds (2023) argumenta que la coexistencia de múltiples líneas de autoridad puede generar barreras en la comunicación, lo que en algunos casos se traduce en falta de alineación entre los distintos equipos. Este problema no solo afecta la eficiencia operativa, sino que también puede derivar en conflictos organizacionales. Por ello, es fundamental

que las empresas implementen mecanismos para facilitar la comunicación, como plataformas digitales colaborativas y reuniones de alineación periódicas.

Adicionalmente, Zigurs (2019) destaca que el estilo de comunicación de una organización está estrechamente relacionado con su cultura corporativa. Empresas que fomentan la transparencia y la participación abierta tienden a ser más exitosas en la implementación de estructuras matriciales, la información fluye con mayor facilidad y los empleados se sienten más seguros al expresar sus ideas y preocupaciones. Este hallazgo subraya la necesidad de una estrategia de comunicación que no solo contemple herramientas y canales adecuados, sino que también promueva una cultura organizacional que valore el intercambio de información y la colaboración.

Cultura organizacional

La cultura organizacional tiene un impacto significativo en la implementación y efectividad de la estructura matricial. Hofstede (2021) sugiere que la orientación cultural de una empresa puede determinar el grado de aceptación y éxito de este modelo estructural. Su teoría de las dimensiones culturales indica que organizaciones con una baja distancia al poder y una alta orientación a la colaboración e innovación suelen adaptarse mejor a estructuras flexibles como la matricial.

Por otro lado, Cameron y Quinn (2021) advierten que empresas con una cultura jerárquica y resistente al cambio pueden enfrentar dificultades en la transición a una estructura matricial. En estos entornos, los empleados pueden percibir la dualidad de mando como una amenaza a su estabilidad laboral, lo que genera resistencia e incluso conflictos internos. La cultura organizacional, por tanto, no solo influye en la percepción de la estructura, sino también en la disposición de los empleados para adaptarse a nuevas dinámicas de trabajo.

Schein (2020) refuerza esta perspectiva al afirmar que los líderes juegan un papel crucial en la configuración de la cultura organizacional. Según su modelo de niveles de cultura, los valores promovidos por los líderes se reflejan en los comportamientos y creencias organizacionales. En el contexto de una estructura

matricial, esto implica que, si la alta dirección promueve la colaboración interdepartamental y la adaptabilidad, es más probable que los empleados adopten estos valores y contribuyan al éxito del modelo.

Definición de roles y responsabilidades

La claridad en la definición de roles y responsabilidades es esencial para el buen funcionamiento de una estructura organizacional matricial. Belbin (2019), a través de su teoría de los roles de equipo, enfatiza que una distribución clara de funciones es clave para evitar duplicidades y conflictos. En una estructura donde los empleados deben responder a múltiples líderes y trabajar en diversos proyectos simultáneamente, la falta de claridad en los roles puede generar tensiones y disminuir la eficiencia operativa.

Katzenbach y Smith (2019) aportan una visión complementaria al afirmar que la asignación efectiva de roles no solo reduce la ambigüedad, sino que también fortalece la confianza dentro del equipo. En sus estudios sobre equipos de alto desempeño, concluyen que una estructura matricial bien gestionada debe establecer mecanismos formales de asignación de roles y líneas de responsabilidad claras para evitar fricciones.

Griffin (2022) introduce la noción de accountability como un factor clave en la definición de roles dentro de una estructura matricial. Argumenta que cuando las responsabilidades no están bien establecidas, la rendición de cuentas se diluye, lo que puede afectar el desempeño organizacional. Implementar sistemas de evaluación de desempeño que permitan monitorear el cumplimiento de responsabilidades individuales y colectivas puede ser una estrategia efectiva para mitigar este problema.

Cohen y Bailey (2017) enfatizan la importancia de la retroalimentación continua en la gestión de roles dentro de estructuras matriciales. Sus hallazgos sugieren que reuniones regulares para discutir expectativas y responsabilidades pueden mejorar la alineación entre los miembros del equipo, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos organizacionales.

Gestión del cambio

La gestión del cambio es un factor determinante cuando las organizaciones adoptan una estructura matricial. Kotter (2019) resalta que una de las principales razones por las que los procesos de cambio fracasan es la falta de un sentido de urgencia y liderazgo efectivo. Su modelo de gestión del cambio sugiere que, para garantizar una transición exitosa, es crucial generar una visión clara del cambio, comunicar sus beneficios y asegurar el compromiso de todos los niveles organizacionales.

Burke y Litwin (2019) aportan una visión más sistémica al enfatizar que el cambio organizacional no debe abordarse solo desde una perspectiva estructural, sino también desde factores motivacionales y de liderazgo. Según su modelo, los cambios en la estructura matricial deben ir acompañados de estrategias que fortalezcan la confianza y la motivación de los empleados para evitar resistencia y desalineación.

Hiatt (2006), creador del modelo ADKAR, destaca que la gestión del cambio debe enfocarse en cinco dimensiones clave: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo. En el contexto de la estructura matricial, esto implica que los empleados deben comprender por qué se implementa este modelo, estar motivados para aceptarlo, recibir formación adecuada, desarrollar habilidades para operar en él y contar con mecanismos de seguimiento que refuercen el cambio.

Finalmente, Cameron y Quinn (2021) argumentan que el éxito en la gestión del cambio depende en gran medida de la cultura organizacional. Empresas con culturas que valoran la innovación y la flexibilidad tienen mayores probabilidades de adoptar estructuras matriciales con éxito. En este sentido, fomentar una mentalidad abierta al cambio y desarrollar líderes que faciliten la transición puede marcar la diferencia en la efectividad del proceso

1.3. Estructura de modelo organizacional matricial

Estupiñán (2021) propone que una estructura organizacional matricial que facilita la identificación de áreas de mejora mediante un diagnóstico estratégico integral. Este modelo se enfoca en realizar un análisis del entorno, rediseñar la estructura organizativa y fortalecer la gestión del talento humano. A continuación se presenta la matriz de diagnóstico estratégico y diseño organizacional que describe las fases clave del proceso de diagnóstico y desarrollo organizacional, las actividades relacionadas y los resultados esperados.

Tabla 1: Matriz de diagnóstico estratégico y diseño organizacional

FASE	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA			
FASE I	Evaluación de factores macro y micro que afectan a la empresa. Análisis FODA para identificar oportunidades y amenazas.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un análisis del mercado y la competencia. - Analizar normativas legales y su impacto en la empresa. - Evaluar tendencias económicas y tecnológicas relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad en los factores externos que afectan a la empresa. - Identificación de riesgos y oportunidades clave para la planificación estratégica.
DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
FASE II	Desarrollo de un organigrama matricial que integra funciones y proyectos, con relaciones jerárquicas claras.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir un organigrama que combine la estructura funcional y de proyectos. - Establecer líneas de autoridad y comunicación entre los equipos. - Asignar responsables para cada proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la coordinación entre áreas funcionales y de proyectos. - Reducción de conflictos y duplicidad de tareas.
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
FASE III	Evaluación de competencias personal y establecimiento de programas de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar evaluaciones de desempeño para identificar necesidades de capacitación. - Implementar programas de formación específicos para desarrollar habilidades requeridas. - Establecer un sistema de incentivos para motivar al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en la productividad y satisfacción laboral. - Mejor alineación de las competencias del personal con los objetivos organizacionales.

Nota: elaboración en base al autor Estupiñán (2021)

Guerrero (2019) sostiene que la integración de la gestión administrativa y financiera en una estructura matricial que optimiza la asignación de recursos y

mejora el control de costos, apoyando una planificación más estratégica y la toma de decisiones basadas en datos precisos.

A continuación, se presenta la Matriz de gestión administrativa y financiera integrada, la cual contiene las fases clave del proceso de gestión administrativa y financiera, junto con las actividades asociadas y los resultados esperados.

Tabla 2: Matriz de gestión administrativa y financiera integrada

Fase	Descripción	Actividades	Resultados esperados
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA			
FASE I	Definición de objetivos organizacionales y financieros con la elaboración de presupuestos y planes de inversión.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres de planificación estratégica con participación de todos los departamentos. - Definir objetivos financieros claros para cada proyecto. - Crear presupuestos detallados alineados con la estrategia global. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor claridad en la asignación de recursos. - Control de efectivo de costos y optimización de inversiones.
CONTROL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
FASE II	Supervisión y estandarización de actividades administrativas y operativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer manuales de procedimientos para cada proceso administrativo. - Implementar un sistema de gestión para monitorear indicadores de rendimiento. - Realizar auditorías internas periódicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización de procesos internos. - Reducción de desperdicios y aumento de la eficiencia operativa.
EVALUACIÓN FINANCIERA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS			
FASE III	Análisis financiero para identificar tendencias y cálculo de indicadores clave.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un análisis vertical y horizontal de los estados financieros trimestralmente. - Calcular indicadores clave como rentabilidad y liquidez. - Comparar los resultados con los estándares de la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la toma de decisiones basadas en datos financieros precisos. - Incremento en la rentabilidad y uso eficiente de los recursos.

Nota: elaboración en base al autor Guerrero (2019)

Sani (2019) sugiere que la gestión matricial debe enfocarse en la mejora continua de políticas y procedimientos para adaptarse a los cambios del entorno, asegurando un control riguroso y la alineación con los objetivos estratégicos. Por otro lado, en la Tabla 3 se establece la Matriz de perfeccionamiento de políticas y procesos en la gestión matricial, que está dirigida a mejorar la efectividad operativa y el cumplimiento de las normativas dentro de la organización, asegurando una gestión eficiente de las políticas y procedimientos para optimizar el rendimiento en todos los niveles.

Tabla 3: Matriz de perfeccionamiento de políticas y procesos en la gestión matricial

DESARROLLO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS			
Fase	Descripción	Actividades	Resultados esperados
FASE I	Establecimiento de políticas para guiar operaciones y creación de procedimientos estándar.	<ul style="list-style-type: none"> - Redactar políticas específicas para el manejo de proyectos y departamentos. - Implementar procedimientos estándar para las actividades clave. - Documentar los procesos y entrenar al personal en su aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consistencia en la ejecución de procesos. - Mejora en la calidad y cumplimiento de normas internas.
IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO			
FASE II	Ejecución de políticas y supervisión continua de su cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un sistema de seguimiento basado en indicadores de desempeño. - Realizar auditorías internas para verificar el cumplimiento de políticas. - Ajustar los procedimientos según los resultados obtenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento normativo y optimización operativa. - Mejora en la eficiencia y adaptación a cambios.
EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA			
FASE III	Revisión de políticas y procedimientos para detectar áreas de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo revisiones semestrales para actualizar políticas y procedimientos. - Incorporar retroalimentación del personal para mejorar procesos. - Realice ajustes para responder a cambios en el entorno externo e interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora continua en la gestión administrativa y financiera. - Mayor capacidad de adaptación frente a cambios del mercado y regulaciones.

Nota: elaboración en base al autor Sani (2019)

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación y métodos utilizados

Tipo de investigación

Para analizar la estructura organizacional de F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios, se empleará un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos. Este enfoque es adecuado porque permite obtener una visión amplia y profunda de cómo la estructura matricial impacta en el funcionamiento de la empresa.

Investigación cuantitativa:

Según Creswell (2021), la investigación cuantitativa es útil para establecer patrones y generalizar resultados. La investigación cuantitativa se utilizará para la elaboración de la estructura organizacional matricial en F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios, permitirá recolectar datos numéricos a través de encuestas para analizar la distribución de responsabilidades, la coordinación entre áreas, la eficiencia operativa y la percepción de los colaboradores, asegurando que el diseño organizacional propuesto se base en información objetiva y medible que respalde la toma de decisiones.

Investigación cualitativa

Patton (2020) señala que la investigación cualitativa permite explorar las percepciones y significados que los individuos otorgan a sus experiencias. el método cualitativo se empleará para explorar en profundidad las percepciones y opiniones de los colaboradores sobre la estructura organizacional matricial, lo que enriquecerá el análisis y proporcionará una comprensión más completa de los aspectos subjetivos y contextuales en la organización.

2.2. Recolección de información y análisis de datos

La recolección de información y el análisis de datos son esenciales para obtener resultados precisos y representativos. En este estudio, se ha optado por trabajar con la totalidad de la población, la empresa cuenta con solo 35 empleados. Esto permite obtener resultados más completos y evitar sesgos que podrían surgir al utilizar una muestra. Al no ser necesario calcular una muestra reducida, se garantiza que todas las áreas de la empresa estén representadas adecuadamente. A continuación, se describe la población objeto de estudio:

Población

La población de este estudio incluirá a todos los empleados de F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios. Según la Tabla 4 la población objeto de estudio esta distribuida de la siguiente manera:

Tabla 4: Población objeto de estudio

Población	Cantidad
Gerencia	5
Área Administrativa	10
Área Operativa	20
Total	35

Nota: Información proporcionada por la empresa en estudio

La selección de la muestra se realizará utilizando un muestreo aleatorio estratificado, asegurando que todas las áreas de la empresa estén representadas. Según Fowler (2014), este tipo de muestreo es eficaz para obtener representaciones precisas de diferentes subgrupos dentro de una población.

Muestra

Al tratarse de una población pequeña, no es necesario realizar un cálculo muestral, por lo que se trabajará con la totalidad de la población.

Métodos y técnicas de recolección

La recolección de datos es un proceso fundamental para obtener información precisa y relevante en cualquier estudio (Creswell, 2014). En este caso, se emplearán métodos y técnicas diversas para asegurar la recopilación de datos tanto cualitativos como cuantitativos. Estas herramientas permitirán obtener una visión completa sobre la percepción de los empleados sobre la estructura organizacional y su impacto en la dinámica laboral (Flick, 2018). A continuación, se describen las principales técnicas de recolección utilizadas en este estudio.

Encuestas

- Se diseñará una encuesta estructurada que incluirá preguntas sobre la efectividad de la comunicación en la estructura matricial, la claridad en las responsabilidades y la satisfacción laboral. Por ejemplo, se incluirán preguntas como:
 - ¿Considera que la estructura matricial mejora la colaboración en los proyectos?
 - ¿Existen confusiones sobre sus responsabilidades en su equipo?

Entrevistas

- Las entrevistas semi-estructuradas se realizarán con empleados seleccionados para profundizar en sus respuestas y explorar temas emergentes. Las preguntas abarcan:
 - Describa una situación en la que la estructura organizacional afectó el resultado de un proyecto.
 - ¿Qué mejoras sugeriría para optimizar la estructura actual?

Observación directa

- Se realizará la observación del ambiente de trabajo y las interacciones diarias. Esto permitirá identificar dinámicas no expresadas en encuestas o entrevistas. Hurtado (2022) destaca que la observación es una técnica valiosa para entender el contexto social y organizacional.

Validez y confiabilidad

- La validez de los instrumentos a utilizarse se llevará a cabo mediante la revisión por expertos en la materia. Zurita et al. (2020) mencionan que la validez se refiere a la precisión con la que un instrumento mide lo que pretende medir.
- Mientras que la confiabilidad se evaluará utilizando el coeficiente de consistencia de Cronbach en las encuestas. Este coeficiente mide la coherencia interna de las preguntas dentro de un instrumento, es decir, cuánto se relacionan entre sí para medir el mismo concepto. Se aceptará un margen de error del 5%, lo que significa que el 95% de las respuestas reflejarán de manera consistente la misma idea. Cortina (2023) explica que un alto coeficiente de Cronbach indica que el instrumento tiene una buena confiabilidad interna, lo que garantiza que los resultados obtenidos sean estables y replicables.

Procesamiento y análisis de la información

- **Análisis cuantitativo:**
 - Se utilizará software estadístico como SPSS para realizar análisis descriptivos, correlaciones y regresiones. Esto permitirá identificar relaciones significativas entre la estructura organizacional y variables como la satisfacción laboral. Field (2021) enfatiza la

importancia de utilizar herramientas estadísticas para interpretar correctamente los datos.

- **Análisis cualitativo:**

- Se aplicará un análisis temático a las respuestas de las entrevistas. Esto implica codificar las respuestas y agruparlas en categorías que reflejen los principales temas. **Braun y Clarke (2021)** sugieren que el análisis temático permite identificar y analizar patrones dentro de los datos cualitativos.

Se combinarán los datos numéricos y los descriptivos para obtener una visión más completa del estudio. Los datos numéricos, analizados mediante herramientas estadísticas, ayudarán a identificar relaciones y patrones entre la estructura organizacional y la satisfacción laboral. Por otro lado, los datos descriptivos, obtenidos de las entrevistas, ofrecerán una comprensión más profunda de las experiencias y opiniones de los empleados. Al juntar ambos tipos de datos, se logrará una interpretación más clara y detallada, validando y ampliando los resultados obtenidos de cada enfoque.

2.3. Caracterización de la empresa y diagnóstico organizacional

Caracterización de F.G. Constructores Inmobiliarios

Historia

FG Constructores Inmobiliarios S.A. se estableció en agosto de 2010 como una empresa constructora tradicional, especializada en la realización de obras civiles y arquitectónicas de gran envergadura. Con el paso del tiempo, ha adquirido un sólido conocimiento y ha implementado innovaciones constantes en tecnología y equipamiento. Además, la incorporación de profesionales altamente calificados, junto con la creciente demanda de los clientes—en su mayoría compañías

multinacionales—ha permitido evolucionar y, además de ser constructores inmobiliarios, convertirse en proveedores del Estado.

En la actualidad, se considera una empresa de soluciones integrales, superando la simple clasificación de constructora. Además de ejecutar proyectos diversos, también provee servicios al Estado mediante empresas asociadas como Omega Corporation, contribuyendo al desarrollo nacional con obras públicas significativas. Ofrece a los clientes un alto valor agregado mediante la reingeniería de procesos, proporcionando soluciones personalizadas tanto técnicas como económicas, con el objetivo primordial de optimizar los proyectos en los que participa. “Esto la distingue”.

La constante búsqueda de soluciones innovadoras, la aplicación de ingeniería avanzada, el uso de materiales de vanguardia, la adopción de técnicas constructivas innovadoras y la modernización del equipo, junto con la capacitación continua del personal, permiten satisfacer las expectativas de los clientes, garantizando agilidad en la respuesta y estableciendo relaciones duraderas.

El lema, “Innovando el futuro”, encapsula la esencia de la empresa y refleja su espíritu. El equipo humano, el recurso más valioso, asume con total compromiso este desafío.

Misión

Ser líderes nacionales en el sector de la construcción, y proyectarnos a nivel internacional, siendo reconocidos como una empresa confiable, organizada, competitiva y con los más altos estándares de calidad.

Visión

Proveer servicios de construcción de obras civiles y arquitectura de la más alta calidad:

- Satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y comprometidos con la mejora continua de nuestros procesos.
- Desarrollando nuestras actividades en un ambiente de trabajo seguro y saludable, comprometidos con el medio ambiente y la comunidad, generando condiciones para el desarrollo profesional y personal de nuestra gente.
- Gestionando el negocio de manera proactiva en la búsqueda permanente de nuevos desafíos y oportunidades proporcionando una rentabilidad competitiva y sostenible.

Valores

- Liderazgo
- Compromiso
- Integridad
- Eficiencia
- Proactividad
- Trabajo en equipo

Con esta base de principios y metas claras, se realizó un diagnóstico organizacional para evaluar el desempeño de F.G. Constructores Inmobiliarios.

2.4. Diagnóstico organizacional

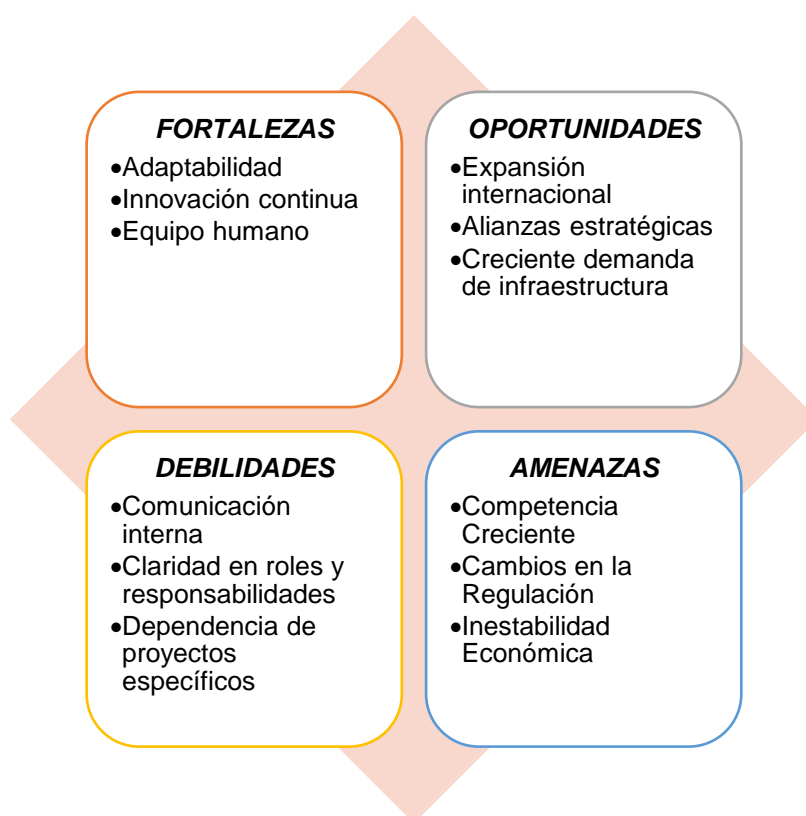
El diagnóstico organizacional es esencial para entender el funcionamiento de F.G. Constructores Inmobiliarios y cómo sus estructuras y procesos influyen en su desempeño general. A través de una investigación de campo, se identificó que la empresa no cuenta con una estructura organizacional matricial, lo que evidencia la predominancia de una jerarquía funcional en su organización.

Estructura organizacional: La estructura jerárquica funcional de F.G. Constructores Inmobiliarios permite una clara delineación de roles y responsabilidades, lo que contribuye a la especialización en cada área. Sin

embargo, este enfoque presenta problemas en la comunicación interdepartamental y en la colaboración entre equipos, lo que puede limitar la agilidad y la adaptabilidad en la ejecución de proyectos. La falta de interacción entre departamentos puede resultar en demoras y en la falta de alineación en los objetivos.

Es por ello que se realizó un análisis FODA para identificar de manera más clara las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa, lo que permitirá abordar estos problemas de manera más efectiva.

Ilustración 1: Análisis FODA



Nota: Información proporcionada por la empresa en estudio

Bajo el análisis presentado, se subraya la necesidad de una transición hacia un modelo organizacional más flexible y colaborativo, como la estructura matricial, para mejorar la comunicación y colaboración entre departamentos. Esta transición permitiría superar las debilidades detectadas, como la falta de interacción interdepartamental y la confusión en roles y responsabilidades. La estructura

matricial fomentaría una mayor alineación de objetivos entre equipos, permitiendo una mejor coordinación en los proyectos y una mayor agilidad en la toma de decisiones.

Además, la adopción de este modelo facilitaría la adaptación de la empresa a las oportunidades identificadas, como la expansión internacional y las alianzas estratégicas. La flexibilidad organizacional permitirá a F.G. Constructores Inmobiliarios responder de manera más eficaz a los cambios del mercado, optimizando su capacidad de adaptarse a nuevas demandas y colaboraciones, y mejorando su competitividad frente a la creciente competencia en el sector de la construcción.

Por último, la implementación de una estructura matricial también fortalecería el manejo de las amenazas, como los cambios regulatorios y la inestabilidad económica, al mejorar la capacidad de respuesta de la empresa ante estos factores externos. Con una estructura organizacional más colaborativa, la empresa podría anticiparse mejor a los desafíos del mercado y mantener una posición sólida frente a las fluctuaciones económicas y normativas del sector.

Estos resultados son respaldados con el siguiente cuestionario aplicado a la población de estudio:

ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Tabla 5: Tipo de estructura organizacional actual

Opción	Respuestas	%
Funcional (por departamentos)	15	43%
Mixta (jerárquica y funcional)	12	34%
Jerárquica tradicional	6	17%
Otra (modelo flexible no estructurado)	2	6%
Total	35	100%

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Análisis: La mayoría de los encuestados (43%) indica que la estructura funcional es la predominante en la empresa, lo que sugiere que los departamentos trabajan de forma aislada. Sin embargo, un 34% menciona que la estructura es mixta, lo

que puede generar cierta flexibilidad, aunque sin un enfoque completamente matricial. El hecho de que solo el 6% identifique una estructura flexible indica que la empresa sigue siendo tradicional en su organización.

Tabla 6: ¿Facilita la colaboración entre departamentos?

Opción	Respuestas	%
No	18	51%
Sí	10	29%
En algunos casos	7	20%
Total	35	100%

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Análisis: El 51% de los empleados considera que no hay una colaboración efectiva entre departamentos, lo que puede ser un problema en la gestión de proyectos. Solo el 29% cree que sí existe colaboración, mientras que un 20% opina que solo ocurre en algunos casos. Esto sugiere que la estructura actual limita la comunicación y coordinación, lo que podría mejorar con una organización matricial.

Tabla 7: Efectividad de la comunicación entre áreas

Opción	Respuestas	%
Poco efectiva	15	43%
Efectiva	10	29%
Deficiente	6	17%
Muy efectiva	4	11%
Total	35	100%

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Análisis: El 43% de los empleados considera que la comunicación es poco efectiva, y un 17% la califica como deficiente, lo que indica problemas en la transmisión de información. Solo el 29% cree que la comunicación es efectiva y apenas un 11% la considera muy efectiva. La implementación de una estructura matricial con canales de comunicación bien definidos podría mejorar este aspecto.

Tabla 8: Dificultades en la coordinación entre departamentos

Opción	Respuestas	%
Sí	22	63%
Ocasionalmente	7	20%
No	6	17%
Total	35	100%

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Análisis: Un 63% de los encuestados reconoce que hay dificultades en la coordinación entre departamentos, lo que refuerza la necesidad de una estructura que fomente la integración. Solo el 17% dice que no hay problemas, mientras que un 20% los percibe de manera ocasional.

Tabla 9: Claridad en roles y responsabilidades

Opción	Respuestas	%
No	17	49%
Sí	9	26%
En algunos casos	9	26%
Total	35	100%

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Análisis: El 49% de los empleados señala que no hay claridad en los roles y responsabilidades, lo que puede generar conflictos. Un 26% dice que sí existe claridad, pero otro 26% indica que solo sucede en algunos casos. Esto sugiere que es fundamental definir mejor las funciones dentro de una estructura organizacional más flexible.

Tabla 10: Beneficios esperados de una estructura matricial (*Selección múltiple, más de 35 respuestas*)

Beneficio	Respuestas	%
Mayor flexibilidad en la gestión de proyectos	25	71%
Optimización en la atención al cliente	23	66%
Mejor comunicación entre equipos	21	60%
Reducción de tiempos de respuesta	18	51%
Otro (menor burocracia en toma de decisiones)	4	11%
Total	91	-

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Análisis: El beneficio más esperado con una estructura matricial es mayor flexibilidad en la gestión de proyectos (71%), seguido por optimización en la atención al cliente (66%) y mejor comunicación entre equipos (60%). Esto refuerza la idea de que el modelo actual no favorece estos aspectos y que la implementación de una estructura matricial podría mejorar la eficiencia.

Tabla 11: Principales desafíos para implementar una estructura matricial (Selección múltiple, más de 35 respuestas)

Desafío	Respuestas	%
Complejidad en la gestión de múltiples líderes	22	63%
Resistencia al cambio	19	54%
Falta de capacitación del personal	17	49%
Falta de herramientas tecnológicas adecuadas	14	40%
Otro (desafíos en delegación de autoridad)	5	14%
Total	77	-

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Análisis: El mayor desafío identificado es la complejidad en la gestión de múltiples líderes (63%), seguido por la resistencia al cambio (54%) y la falta de capacitación (49%). Esto muestra que la transición a una estructura matricial requiere un proceso de adaptación y formación para el equipo.

Tabla 12: Cultura organizacional ante los cambios

Opción	Respuestas	%
Intermedia (algunos cambios son bien recibidos, otros generan resistencia)	14	40%
Abierta a la innovación	12	34%
Resistente al cambio	9	26%
Total	35	100%

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Análisis: El 40% considera que la cultura organizacional es intermedia, lo que indica que algunos cambios se aceptan, pero otros generan resistencia. Un 34% la percibe como abierta a la innovación, mientras que un 26% dice que es resistente al cambio. Esto sugiere que la implementación de una estructura matricial requerirá estrategias de gestión del cambio.

Tabla 13: ¿Mejoraría la planificación y atención al cliente con una estructura matricial?

Opción	Respuestas	%
Sí	24	69%
No	5	14%
No estoy seguro	6	17%
Total	35	100%

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Análisis: El 69% de los encuestados cree que una estructura matricial mejoraría la planificación y atención al cliente, lo que refuerza la viabilidad del cambio. Solo un 14% no cree que haya mejoras y un 17% no está seguro.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis de resultados

Fase I: Diagnóstico situacional de la empresa

La Fase I del diagnóstico situacional de F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios se centró en evaluar los factores tanto macroeconómicos como microeconómicos que afectan a la empresa en su operación diaria y su desarrollo a largo plazo. Para lograr una visión integral de su posición en el mercado, se llevó a cabo un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) detallado.

Este análisis permitió identificar con precisión las oportunidades que pueden aprovecharse para fortalecer el crecimiento de la compañía, así como las amenazas que podrían representar riesgos potenciales para su estabilidad y competitividad en el sector inmobiliario. Además, se consideraron factores externos como la situación económica general, las políticas gubernamentales y las tendencias del mercado, así como los elementos internos, tales como la estructura organizacional, los recursos humanos, las capacidades tecnológicas y la eficiencia operativa. El objetivo principal de esta fase fue proporcionar una base sólida para el desarrollo de estrategias que optimicen el rendimiento de la empresa y le permitan afrontar con éxito los desafíos del entorno empresarial.

A través del análisis de los factores macro y micro, se identificaron múltiples oportunidades y amenazas que F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios debe gestionar estratégicamente. Se destacan las oportunidades de expansión mediante la adopción de nuevas tecnologías y el cumplimiento de normativas ecológicas, lo cual puede mejorar la competitividad de la empresa. Por otro lado, las amenazas como la competencia feroz y los desafíos regulatorios requieren de una mayor flexibilidad organizacional y adaptación, lo cual podría ser abordado mediante la transición hacia una estructura organizacional matricial para mejorar la agilidad y coordinación entre departamentos.

Este diagnóstico sitúa a la empresa en una posición clave para aprovechar las oportunidades, pero también alerta sobre los riesgos que deben ser gestionados proactivamente a través de la mejora de la estructura organizativa y la implementación de estrategias más colaborativas y ágiles.

Análisis del mercado y la competencia

Se llevó a cabo un análisis del mercado inmobiliario en el que F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios desarrolla su actividad. Este estudio abarcó tanto la competencia directa como indirecta, considerando una variedad de factores clave que influyen en la demanda de los servicios de construcción. Para ello, se analizó la segmentación del mercado, atendiendo a las distintas áreas de desarrollo como la construcción residencial, comercial y de infraestructura, lo que permitió identificar nichos específicos con gran potencial de crecimiento. Además, se consideraron las tendencias de crecimiento a nivel nacional y regional, con un enfoque particular en los cambios en las preferencias de los clientes y las innovaciones que están marcando la evolución del sector. Este análisis también incluyó una evaluación de las dinámicas de precios, los ciclos de inversión, y las expectativas de los consumidores, lo que permitió comprender de manera más profunda las necesidades y deseos de los grupos objetivo.

Tabla 14: Análisis de mercado y competencia

Factor	Descripción	Impacto
Demanda creciente	Expansión en la demanda de viviendas sostenibles y comerciales.	Oportunidad de capitalizar en proyectos de edificación ecológica.
Competencia	Empresas locales e internacionales que ofrecen precios y tiempos más bajos.	Amenaza por la presión sobre precios y la competencia feroz.
Preferencias del cliente	Aumento en la demanda de proyectos llave en mano y de alta calidad.	Oportunidad para diferenciarse por la calidad y el servicio.

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Tabla 15: Análisis comparativo

Factor	F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios	Constructora Palacios	PROHABITAT
Segmento de Mercado	Proyectos residenciales y comerciales de calidad	Viviendas residenciales de lujo	Viviendas de interés social y conjuntos habitacionales
Oferta de Servicios	Construcción llave en mano, proyectos a medida, sostenibilidad	Proyectos habitacionales personalizados y de lujo	Viviendas accesibles, financiamiento directo, proyectos a gran escala
Fortalezas	Alta calidad en construcción, proyectos sostenibles, diseño innovador	Precios competitivos, acabados de lujo, atención personalizada	Precios accesibles, enfoque en proyectos de gran volumen, financiamiento flexible
Oportunidades	Expansión en nuevos nichos de mercado (viviendas ecológicas, comerciales)	Creciente demanda de viviendas personalizadas de lujo	Ampliación de proyectos en diferentes zonas urbanas, diversificación de servicios
Amenazas	Alta competencia en precios y proyectos similares	Competencia en precios y calidad	Competencia en precios y oferta limitada a un segmento específico

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Los resultados del análisis mostraron que el mercado inmobiliario está experimentando una demanda creciente en diversas áreas clave, entre las cuales destacan la construcción de viviendas sostenibles, proyectos de oficinas modernas y centros comerciales, que responden a la creciente demanda de espacios adaptados a nuevos modelos de trabajo y consumo. Sin embargo, esta expansión también ha dado lugar a un entorno altamente competitivo, donde empresas tanto grandes como pequeñas luchan por captar participación de mercado mediante ofertas de precios más bajos y tiempos de ejecución más rápidos, lo que genera presión sobre los márgenes de ganancia y la calidad del servicio.

Además, se identificó que las compañías multinacionales que operan en el mercado local cuentan con ventajas significativas debido a su mayor capacidad de recursos financieros y tecnológicos, lo que les permite acceder a nuevas innovaciones y técnicas de construcción más avanzadas. Esto genera una presión adicional sobre las empresas locales, que deben competir no solo en términos de costos, sino también en calidad y adaptabilidad a las necesidades emergentes del mercado. Esta situación plantea un desafío importante para las empresas como

F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios, si bien gozan de un conocimiento más profundo del mercado local, deben encontrar formas de mejorar su competitividad a través de la innovación, la eficiencia operativa y la diferenciación en sus ofertas. En este contexto, el análisis de la competencia y las dinámicas del mercado se presenta como un aspecto concluyente para el desarrollo de estrategias efectivas que permitan a la empresa mantenerse competitiva y aprovechar las oportunidades emergentes en un entorno dinámico y desafiante.

Análisis de normativas legales y su impacto en la empresa

Se procedió a realizar un análisis de las normativas legales locales y nacionales que rigen el sector de la construcción y cómo estas impactan directamente las operaciones de F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios. Este estudio abarcó diversas áreas regulatorias clave, tales como las normativas sobre seguridad en el trabajo, las medidas medioambientales y las autorizaciones urbanísticas, que son fundamentales para garantizar el cumplimiento de los estándares legales en el desarrollo de proyectos. También se evaluaron los códigos de construcción y las regulaciones locales que afectan el diseño, la ejecución y la entrega de obras. El objetivo de esta actividad fue entender en detalle los requisitos legales y cómo su cumplimiento podría afectar tanto las operaciones diarias como la estrategia a largo plazo de la empresa.

Tabla 16: Análisis de normativas legales

Normativa	Descripción	Impacto
Normativas medioambientales	Requiere el uso de materiales ecológicos y procesos de construcción sostenibles.	Oportunidad para destacarse en proyectos verdes.
Normas de seguridad	Exige altos estándares de seguridad en los sitios de trabajo.	Necesidad de inversión en capacitación y equipos.
Regulaciones urbanísticas	Cambios en las regulaciones para la construcción de nuevos desarrollos.	Desafío en la adaptación a nuevas restricciones.

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Los resultados del análisis revelaron que la legislación local y las nuevas normativas medioambientales están ejerciendo una presión creciente sobre las empresas del sector de la construcción, exigiendo la adopción de tecnologías más ecológicas y la mejora de los estándares de seguridad en los sitios de trabajo. En

particular, las leyes que promueven la construcción sostenible y el uso de materiales ecológicos representan un cambio importante en las prácticas tradicionales de la industria. Estas nuevas normativas medioambientales se traducen en una necesidad de inversión en tecnologías más limpias y en la implementación de procesos más sostenibles, lo cual puede tener un impacto significativo en los costos operativos a corto plazo.

Sin embargo, este cambio legislativo también se presenta como una oportunidad para F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios, la empresa podría beneficiarse de incentivos fiscales o subvenciones gubernamentales por cumplir con los estándares ecológicos y de seguridad. Además, la implementación de estas normativas podría mejorar la imagen de la empresa ante los clientes y la comunidad, posicionándola como una entidad responsable y comprometida con la sostenibilidad. No obstante, la adaptación a estas normativas podría generar costos adicionales relacionados con la capacitación del personal, la adquisición de nuevas tecnologías y la actualización de equipos, lo que representa un desafío financiero que la empresa debe gestionar cuidadosamente.

En resumen, el cumplimiento de estas normativas legales puede implicar tanto un reto como una oportunidad para F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios. Si bien las inversiones necesarias para cumplir con los nuevos requisitos podrían generar un aumento en los costos operativos a corto plazo, el cumplimiento de las regulaciones también puede abrir nuevas posibilidades para la empresa, tanto en términos de incentivos económicos como de diferenciación competitiva en un mercado cada vez más enfocado en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa.

Evaluación de tendencias económicas y tecnológicas relevantes

Para comprender las principales tendencias económicas y tecnológicas que están influenciando el sector de la construcción y, en particular, las operaciones de F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios. Este análisis incluyó una revisión de cómo las condiciones macroeconómicas, tales como las tasas de interés y la inflación,

afectan la capacidad de financiamiento de los clientes y, por ende, los proyectos que la empresa lleva a cabo. Además, se exploraron los avances tecnológicos en la industria de la construcción, evaluando cómo la incorporación de nuevas herramientas y métodos innovadores impactan los costos, tiempos de construcción y la competitividad en un entorno de constante cambio. El objetivo de esta actividad fue identificar los factores clave que pueden influir en la rentabilidad y eficiencia de la empresa, así como las oportunidades para mejorar su desempeño mediante la adopción de nuevas tecnologías.

Tabla 17: Tendencias económicas y tecnológicas

Tendencia	Descripción	Impacto en F.G.
Condiciones económicas	Tasas de interés e inflación elevadas que afectan los costos de los proyectos.	Amenaza que podría disminuir la demanda de nuevos proyectos.
Incentivos gubernamentales	Subvenciones y préstamos para proyectos de infraestructura.	Oportunidad para acceder a financiamiento más accesible.
Tecnología en construcción	Uso de BIM y construcción modular para optimizar procesos.	Oportunidad para mejorar la eficiencia y reducir costos.

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Tendencias económicas: En el ámbito económico, el análisis reveló que las tasas de interés relativamente altas y la inflación representan un desafío importante para la industria de la construcción. Estos factores afectan directamente la capacidad de los clientes para financiar proyectos de construcción, incrementan el costo de los préstamos y reducen el poder adquisitivo de los consumidores. Esto puede ralentizar la demanda de proyectos residenciales y comerciales, afectando las ventas y la ejecución de nuevos desarrollos.

Sin embargo, el análisis también identificó ciertos incentivos gubernamentales diseñados para fomentar la inversión en proyectos de infraestructura, especialmente en áreas clave como transporte, energía y vivienda social. Estos incentivos pueden proporcionar una fuente de financiamiento alternativa, impulsando la inversión en proyectos estratégicos y ofreciendo a F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios una vía para diversificar sus fuentes de ingresos y mitigar los efectos de la alta inflación y las tasas de interés.

Tendencias tecnológicas: En cuanto a las tendencias tecnológicas, se observó que la adopción de innovaciones como la Construcción Modular y el uso de BIM (Building Information Modeling) está ganando terreno en el sector. La Construcción Modular, al permitir la fabricación de componentes de manera prefabricada y luego ensamblarlos en el sitio de construcción, está contribuyendo a una reducción significativa en los tiempos de construcción y a una mejora en la precisión de las obras. Esto no solo permite un ahorro en costos, sino que también minimiza los errores y los retrabajos, lo que mejora la eficiencia y la calidad general del proyecto. Por otro lado, el uso de BIM ha emergido como una herramienta clave para la planificación, diseño y gestión de proyectos, permitiendo una visualización 3D de las obras y facilitando la coordinación entre los diferentes equipos involucrados.

BIM también contribuye a la optimización de recursos y la gestión de riesgos durante el ciclo de vida del proyecto, mejorando la competitividad de las empresas que adoptan esta tecnología al reducir los costos operativos y los tiempos de ejecución. La implementación de estas tecnologías no solo representa una ventaja competitiva, sino que también posiciona a F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios como un líder en innovación dentro del sector.

Fase II: Diseño de la estructura organizacional

El objetivo principal de esta fase es el desarrollo de un organigrama matricial que permita combinar de manera eficiente la estructura funcional y la estructura de proyectos, con el fin de establecer relaciones jerárquicas claras y optimizar la colaboración entre los distintos departamentos de la organización. Este enfoque matricial busca integrar las ventajas de ambas estructuras: la estabilidad y especialización de la estructura funcional, y la flexibilidad y enfoque a resultados de la estructura de proyectos.

En este contexto, la creación de un organigrama matricial no solo proporciona una visión clara de las jerarquías y líneas de autoridad, sino que también promueve la interconexión de los equipos, permitiendo que los recursos sean asignados de

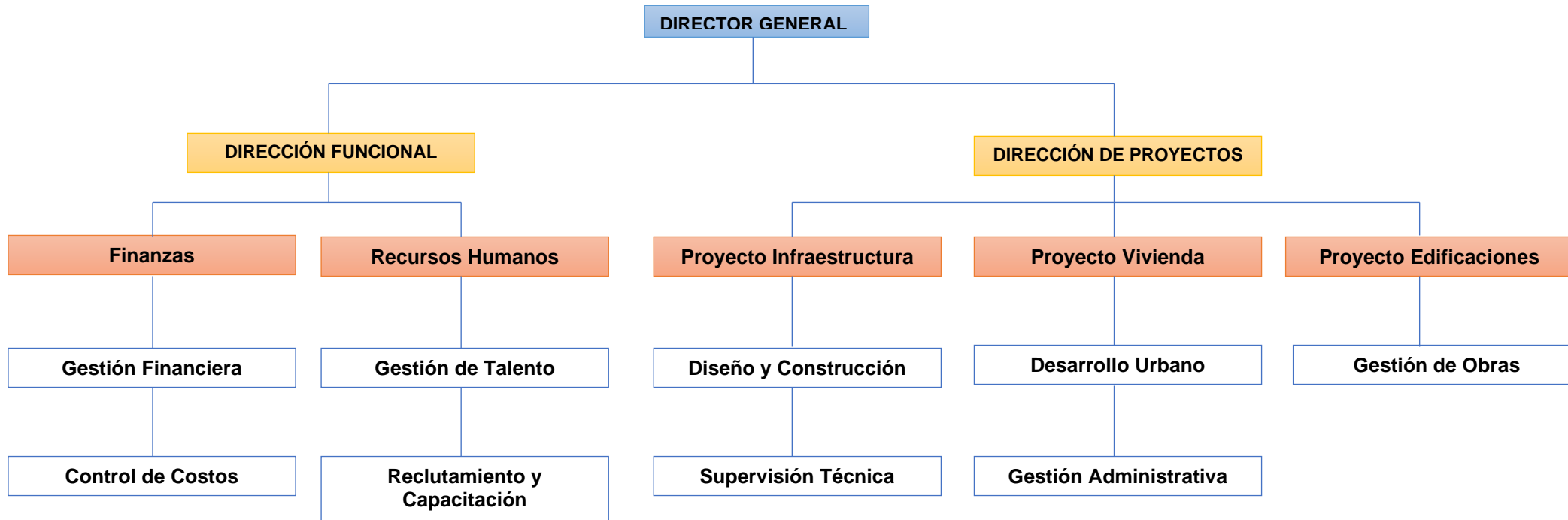
manera más eficiente y que los proyectos se gestionen con mayor agilidad. Además, este diseño organiza las responsabilidades de manera que se fomente la colaboración transversal entre áreas, ayudando a eliminar silos y mejorando la comunicación interdepartamental. La implementación de este modelo busca no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también preparar a la organización para enfrentar de manera más efectiva los retos de un entorno empresarial cada vez más dinámico.

Definición del organigrama matricial

En esta actividad, se diseñó un organigrama matricial que integra las líneas funcionales de la organización (como los departamentos de Finanzas, Recursos Humanos, Ingeniería y Operaciones) con líneas específicas de proyectos (como Infraestructura Pública, Vivienda, Edificaciones Comerciales, entre otros). Este enfoque dual facilita que los recursos, tanto humanos como materiales, sean asignados de manera eficiente a cada proyecto, sin perder de vista las necesidades y objetivos específicos de cada área funcional. Al combinar estas dos estructuras, el organigrama matricial no solo permite una organización más flexible, sino que también fomenta una mayor colaboración entre los responsables de las funciones tradicionales y los equipos asignados a proyectos específicos. Como resultado, se asegura una gestión más ágil de los proyectos, optimizando los procesos y maximizando el uso de los recursos disponibles.

Además, este modelo matricial proporciona una ventaja estratégica significativa al ser altamente adaptable a los cambios del entorno empresarial y a las demandas específicas de los proyectos. La interacción constante entre las diferentes áreas funcionales y los proyectos asegura una comunicación más fluida y la mejora continua en la asignación de recursos y en la toma de decisiones.

Ilustración 2. Organigrama matricial propuesto



Nota: elaboración en base al estudio realizado.

1. Visualización clara de las líneas de autoridad y comunicación: El organigrama matricial proporciona una representación visual que define con claridad las relaciones jerárquicas dentro de los departamentos funcionales y entre los equipos de proyectos. Esto facilita una mejor comprensión de las responsabilidades de cada miembro del equipo y las rutas de comunicación, evitando ambigüedades y mejorando la coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos.

2. Mejora en la asignación de recursos humanos y materiales a cada proyecto: Este enfoque matricial optimiza la asignación de recursos, garantizando que cada proyecto cuente con los equipos adecuados y los materiales necesarios en el momento oportuno. Además, minimiza los riesgos de duplicación de esfuerzos y la generación de cuellos de botella al asegurar que los recursos sean distribuidos de manera eficiente entre las funciones y los proyectos sin conflictos de prioridad.

3. Mayor alineación entre objetivos funcionales y los resultados esperados de los proyectos: Al integrar de manera directa las funciones operativas con los proyectos, el organigrama matricial asegura que los objetivos de cada departamento estén alineados con los resultados esperados de los proyectos. Esta integración facilita la coherencia entre la planificación estratégica y la ejecución, permitiendo un seguimiento más efectivo de los avances y una alineación constante de los esfuerzos hacia los objetivos organizacionales generales.


Manual de funciones

Un manual de funciones es un documento fundamental que permite organizar de manera clara las responsabilidades, competencias y relaciones entre los integrantes de una organización. Esto adquiere especial relevancia en estructuras complejas como las matriciales, donde se combinan líneas de mando funcionales y de proyecto para atender las demandas dinámicas del entorno empresarial. Este enfoque dual puede generar confusión o conflictos de autoridad si no se cuenta

con una definición precisa de los roles y responsabilidades, de ahí la importancia de este recurso.


En el caso de F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios, el manual de funciones se erige como una herramienta estratégica clave para garantizar que todos los colaboradores comprendan su posición dentro del organigrama matricial y cómo sus aportes individuales y de equipo están alineados con los objetivos generales de la empresa. Además, esta claridad en los roles permite una mejor integración entre áreas funcionales (como finanzas, ingeniería o recursos humanos) y los equipos de proyecto que trabajan en el desarrollo de complejos inmobiliarios.

Tabla 18: Director general

		Manual de Funciones
IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo:	Director General	
Nivel:	Directivo	
Objetivo:	Coordinar y supervisar las operaciones generales de la organización, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la correcta ejecución de los proyectos.	
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades y destrezas de liderazgo - Capacidad de toma de decisiones - Planeación estratégica - Conocimientos en gestión financiera y organizacional 	
FUNCIONES		
1. Definir los lineamientos estratégicos de la organización.		
2. Supervisar el desempeño de la Dirección Funcional y la Dirección de Proyectos.		
3. Aprobar presupuestos, estrategias y planes operativos.		
4. Garantizar la correcta coordinación entre las áreas funcionales y proyectos.		
5. Representar a la organización ante socios y partes interesadas.		
6. Evaluar los resultados generales y proponer medidas de mejora.		


Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Tabla 19: Dirección funcional: finanzas

		Manual de Funciones
IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo:	Dirección Funcional: Finanzas	
Nivel:	Administrativo	
Objetivo:	Proveer soporte financiero a los proyectos y asegurar la sostenibilidad económica de la organización.	
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión financiera y presupuestaria - Análisis de costos y rentabilidad - Normativas contables y fiscales - Dominio de herramientas financieras 	
FUNCIONES		
1. Planificar, gestionar y reportar la situación financiera de la organización.		
2. Asegurar la disponibilidad de recursos económicos para los proyectos.		
3. Supervisar la contabilidad y los flujos de efectivo.		
4. Monitorear y analizar los costos asociados a los proyectos.		
5. Elaborar reportes financieros para evaluar la rentabilidad.		


Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Tabla 20: Dirección funcional: recursos humanos

		Manual de Funciones
IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo:	Dirección Funcional: Recursos Humanos	
Nivel:	Administrativo	
Objetivo:	Gestionar el talento humano y los recursos necesarios para los proyectos.	
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de talento humano - Reclutamiento y selección - Normativas laborales - Comunicación efectiva 	
FUNCIONES		
1. Diseñar políticas para la atracción, retención y desarrollo del talento.		
2. Coordinar los procesos de reclutamiento para cubrir vacantes en proyectos y áreas funcionales.		
3. Desarrollar programas de capacitación alineados con las necesidades de los proyectos.		
4. Garantizar el cumplimiento de las normativas laborales.		
5. Evaluar el desempeño del personal y promover su desarrollo profesional.		


Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Tabla 21: Dirección de proyectos: proyecto infraestructura y construcción

		Manual de Funciones
IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo:	Dirección de Proyectos: Proyecto Infraestructura y Construcción	
Nivel:	Operativo	
Objetivo:	Supervisar la ejecución técnica de los proyectos de infraestructura y construcción.	
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión técnica - Normativas de construcción - Gestión de proyectos - Resolución de problemas técnicos 	
FUNCIONES		
1. Coordinar y supervisar la ejecución técnica de los proyectos.		
2. Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad y normativas de construcción.		
3. Resolver problemas técnicos que surjan durante la ejecución del proyecto.		


Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Tabla 22: Dirección de proyectos: proyecto vivienda

		Manual de Funciones
IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo:	Dirección de Proyectos: Proyecto Vivienda	
Nivel:	Operativo	
Objetivo:	Gestionar y desarrollar proyectos de vivienda con enfoque sostenible y urbano.	
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación urbana - Desarrollo de proyectos de vivienda - Normativas urbanísticas locales - Gestión administrativa de proyectos 	
FUNCIONES		
1. Diseñar y planificar proyectos de vivienda con enfoque sostenible y funcional.		
2. Garantizar que los proyectos cumplan con las normativas urbanísticas locales.		
3. Manejar la documentación y permisos necesarios para los proyectos.		
4. Monitorear los costos y tiempos de entrega de cada etapa.		


Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Tabla 23: Dirección de proyectos: proyecto edificaciones

		Manual de Funciones
IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo:	Dirección de Proyectos: Proyecto Edificaciones	
Nivel:	Operativo	
Objetivo:	Planificar y supervisar la construcción de edificaciones, asegurando el cumplimiento de plazos y estándares de calidad.	
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de obras - Supervisión técnica - Administración de contratistas - Normativas de edificación 	
FUNCIONES		
1. Planificar y supervisar la construcción de edificios.		
2. Gestionar a los contratistas y subcontratistas involucrados en las obras.		
3. Realizar un seguimiento continuo al progreso de las obras.		
4. Asegurar el cumplimiento de plazos y estándares de calidad en los proyectos.		

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Tabla 24: Dirección funcional: gestión financiera

		Manual de Funciones
IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo:	Gestión Financiera	
Nivel:	Administrativo	
Objetivo:	Planificar, gestionar y reportar la situación financiera de la organización y garantizar la sostenibilidad económica de los proyectos.	
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzas corporativas - Análisis financiero - Contabilidad y presupuestos - Normas fiscales y tributarias 	
FUNCIONES		
1. Elaborar presupuestos y proyecciones financieras para cada proyecto.		
2. Realizar análisis financieros para evaluar la viabilidad de los proyectos.		
3. Supervisar los flujos de caja y garantizar la disponibilidad de recursos.		
4. Preparar reportes financieros para la toma de decisiones estratégicas.		


Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Tabla 25: Dirección funcional: control de costos

	Manual de Funciones
IDENTIFICACIÓN	
Denominación del cargo:	Control de Costos
Nivel:	Administrativo
Objetivo:	Monitorear, analizar y optimizar los costos asociados a los proyectos.
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de costos - Herramientas de control presupuestario - Gestión de recursos - Normas de contabilidad de costos
FUNCIONES	
1. Monitorear los costos asociados a cada proyecto.	
2. Implementar estrategias para optimizar el uso de los recursos disponibles.	
3. Realizar reportes detallados sobre el estado de costos de los proyectos.	
4. Evaluar las desviaciones presupuestarias y proponer medidas correctivas.	

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Tabla 26: Dirección funcional: gestión de talento

	Manual de Funciones
IDENTIFICACIÓN	
Denominación del cargo:	Gestión de Talento
Nivel:	Administrativo
Objetivo:	Diseñar políticas y estrategias para atraer, retener y desarrollar el talento humano de la organización.
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos humanos - Liderazgo y motivación - Evaluación del desempeño - Legislación laboral
FUNCIONES	
1. Diseñar políticas para la atracción, retención y desarrollo del talento.	
2. Implementar sistemas de evaluación de desempeño para el personal.	
3. Coordinar actividades de desarrollo profesional y capacitación.	
4. Monitorear el clima laboral y proponer estrategias de mejora.	

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Tabla 27: Dirección funcional: reclutamiento y capacitación

	Manual de Funciones
IDENTIFICACIÓN	
Denominación del cargo:	Reclutamiento y Capacitación
Nivel:	Administrativo
Objetivo:	Coordinar los procesos de reclutamiento y desarrollar programas de capacitación para el personal.
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de reclutamiento - Desarrollo de programas de formación - Normativas laborales - Comunicación efectiva
FUNCIONES	
1. Coordinar los procesos de reclutamiento para cubrir vacantes.	
2. Desarrollar programas de capacitación alineados con los objetivos de la organización.	
3. Garantizar el cumplimiento de las normativas laborales en el proceso de selección.	
4. Monitorear la efectividad de los programas de formación implementados.	

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Establecimiento de líneas de autoridad y comunicación

Se establecieron relaciones jerárquicas claras dentro de la organización, definiendo las responsabilidades y la autoridad de cada miembro de la estructura. A cada jefe funcional se le asignó la autoridad sobre los recursos de su departamento (como Finanzas, Recursos Humanos, Ingeniería y Operaciones), lo que les permite gestionar y optimizar los recursos dentro de su área. Por otro lado, los gerentes de proyectos tienen la autoridad sobre la ejecución de sus respectivos proyectos, lo que incluye la planificación, el seguimiento y la gestión del equipo de trabajo relacionado. Esta dualidad de autoridad, característica del modelo matricial, se implementó para garantizar que tanto las funciones operativas como los proyectos recibieran el enfoque necesario para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente.

Los jefes funcionales y los gerentes de proyectos trabajan de manera conjunta, pero con responsabilidades claramente diferenciadas, lo que promueve una estructura más flexible y adaptable. Esta organización favorece la toma de decisiones rápidas y facilita la resolución de problemas interdepartamentales, los

canales de comunicación están bien definidos y estructurados para abordar las necesidades de ambas líneas de autoridad.

Tabla 28: Nivel jerárquico y roles

Nivel Jerárquico	Rol y Responsabilidad
Director General	Toma de decisiones estratégicas y supervisión general de toda la organización.
Jefes Funcionales	Gestión de recursos, liderazgo y soporte técnico a los proyectos.
Gerentes de Proyectos	Planificación, ejecución y monitoreo de los proyectos. Supervisión directa de los equipos asignados.
Colaboradores	Ejecución de tareas asignadas dentro de los proyectos y dentro de sus áreas funcionales.

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Esta estructura permite que cada nivel jerárquico cumpla con un papel claramente definido, fomentando una toma de decisiones eficaz, con una visión clara de los recursos y las responsabilidades tanto a nivel funcional como de proyectos.

1. **Claridad en las responsabilidades:** Cada empleado responde simultáneamente a un jefe funcional y a un gerente de proyecto, lo que ayuda a definir claramente las expectativas y las tareas a realizar. Esta claridad mejora la alineación entre los diferentes objetivos y evita la confusión sobre las prioridades. Los empleados saben exactamente a quién reportar en función de sus responsabilidades diarias y las tareas asignadas dentro de los proyectos.
2. **Canales de comunicación más efectivos para resolver problemas interdepartamentales:** Al definir las líneas de autoridad de manera explícita, se facilita la creación de canales de comunicación eficientes entre las áreas funcionales y los equipos de proyectos. Esto permite una resolución más ágil de los problemas interdepartamentales, los responsables saben cómo y con quién deben comunicarse para abordar cuestiones relacionadas con los recursos, la planificación o la ejecución de proyectos.
3. **Mayor participación de los empleados en decisiones relacionadas con los proyectos:** Al contar con una estructura clara, los empleados tienen una mayor participación en la toma de decisiones relacionadas con los proyectos. El diseño matricial fomenta la colaboración entre los equipos funcionales y los de proyectos, lo que aumenta la involucración de los

empleados en la toma de decisiones para el éxito del proyecto y el cumplimiento de los objetivos.

Asignación de responsables para cada proyecto

En esta actividad, se procedió a la asignación de gerentes de proyectos específicos, encargados de supervisar de manera integral el avance de los proyectos, asegurando el cumplimiento de los plazos establecidos y la correcta gestión del presupuesto asignado. Estos gerentes de proyectos son responsables de la ejecución y monitoreo continuo de cada fase del proyecto, asegurando que todas las actividades se lleven a cabo según lo planeado y dentro de los límites establecidos de tiempo y costos.

Además, los gerentes de proyectos trabajan de manera estrecha y colaborativa con los líderes funcionales de cada área, como los departamentos de Ingeniería, Finanzas, Arquitectura y Recursos Humanos, para garantizar que todos los recursos y habilidades necesarias estén disponibles. Esta colaboración se facilita mediante reuniones periódicas y la integración de equipos multidisciplinarios, donde se comparten las mejores prácticas y se resuelven los problemas de forma conjunta, asegurando el éxito del proyecto en todas sus dimensiones.

El trabajo en equipo entre los gerentes de proyectos y los líderes funcionales no solo optimiza la gestión de recursos, sino que también refuerza la toma de decisiones estratégicas, al tener en cuenta tanto las necesidades del proyecto como las capacidades y limitaciones de las áreas funcionales. Esta sinergia ayuda a mantener el enfoque en los objetivos del proyecto, mientras se asegura que las necesidades operativas de la organización sean satisfechas.

Tabla 29: Proyectos asignados

Proyecto	Gerente Responsable	Equipos Involucrados
Infraestructura Pública	Ing. RAMIRO LOZA	Ingeniería, Finanzas, Operaciones
Viviendas	Arq. FERNANDO SAMORANO	Arquitectura, Operaciones, Recursos Humanos
Edificaciones Comerciales	ING. DARWIN ABARCA	Arquitectura, Finanzas, Operaciones, Recursos Humanos

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Este diseño matricial optimiza tanto la asignación de recursos como la supervisión de los proyectos, garantizando que cada uno cuente con el enfoque adecuado de las áreas funcionales involucradas. Los gerentes de proyectos y los jefes funcionales trabajan de manera interdependiente para asegurar la correcta ejecución de las tareas y el éxito de los proyectos, alineando los objetivos organizacionales con los resultados esperados.

- 1. Responsabilidad compartida entre gerentes de proyectos y líderes funcionales:** La dualidad de liderazgo, con gerentes de proyectos y jefes funcionales trabajando de manera conjunta, asegura una responsabilidad compartida, lo que fomenta la cooperación y la alineación de los esfuerzos para cumplir los objetivos tanto operativos como de proyecto. La gestión conjunta permite abordar problemas y desafíos de manera más eficiente, ambas partes tienen claridad sobre sus roles y aportes.
- 2. Mejora en la gestión de riesgos gracias a la cooperación entre áreas técnicas y administrativas:** Con la interacción constante entre los equipos técnicos (como ingeniería y arquitectura) y los equipos administrativos (como finanzas y recursos humanos), se logra una visión integral de los riesgos que pueden surgir durante el proyecto. Esto permite implementar estrategias preventivas para mitigar dichos riesgos y facilita una respuesta más ágil y eficaz cuando surgen problemas. Además, el constante flujo de información entre los diferentes equipos ayuda a anticipar obstáculos y resolverlos antes de que afecten el proyecto.
- 3. Aumento de la eficiencia en la distribución de tareas y en el uso de recursos:** La asignación de recursos se realiza de forma más eficiente, los recursos humanos y materiales se distribuyen entre los proyectos de acuerdo con las necesidades específicas de cada uno. Además, el enfoque colaborativo entre gerentes de proyectos y jefes funcionales permite identificar las capacidades de cada área y optimizar su uso, reduciendo el riesgo de duplicación de esfuerzos y mejorando la eficiencia general de la organización.

Fase III: Gestión del talento humano

En esta fase, se lleva a cabo un proceso integral de evaluación del personal de F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios, con el objetivo de identificar las competencias y habilidades actuales de cada miembro del equipo. A través de herramientas de evaluación rigurosas, como entrevistas, encuestas y análisis de desempeño, se obtienen datos precisos sobre las fortalezas y áreas de mejora de cada empleado. Esta información es fundamental para diseñar programas de capacitación personalizados que no solo aborden las necesidades específicas de cada área, sino que también promuevan el crecimiento profesional y el perfeccionamiento de habilidades técnicas y blandas.

La capacitación se organiza de manera estratégica, enfocándose en áreas clave que contribuyan al cumplimiento de los objetivos generales de la empresa, tales como liderazgo, trabajo en equipo, gestión de proyectos, técnicas de construcción avanzadas y uso de nuevas tecnologías. Estos programas se implementan de manera continua, asegurando que los empleados cuenten con las herramientas necesarias para evolucionar en sus roles y ser más competitivos dentro de la industria.

Adicionalmente, se establece un sistema de incentivos basado en el desempeño, el cual motiva y reconoce los logros individuales y colectivos. Este sistema no solo se enfoca en recompensar el cumplimiento de metas, sino también en el esfuerzo continuo, la mejora en la calidad del trabajo y la contribución al ambiente laboral. Los incentivos pueden incluir desde reconocimientos públicos hasta bonificaciones económicas, pasando por oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

Con esta estrategia, se busca una alineación entre las habilidades del personal y los objetivos empresariales, creando un ambiente de trabajo más productivo, comprometido y enfocado en el éxito a largo plazo de F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios.

Realizar evaluaciones de desempeño para identificar necesidades de capacitación

La primera actividad clave en este proceso es llevar a cabo evaluaciones de desempeño para obtener una visión clara del rendimiento de los empleados en relación con las competencias necesarias para el cumplimiento de sus roles. Este proceso tiene como objetivo identificar áreas de mejora y, al mismo tiempo, reconocer a los empleados que sobresalen, lo cual es esencial para fomentar un ambiente de trabajo motivado y alineado con los objetivos de la empresa.

Para ello, se utilizan herramientas de evaluación diversas y efectivas, tales como:

- 1. Entrevistas 360°:** Esta herramienta permite obtener retroalimentación completa sobre el desempeño del empleado desde múltiples perspectivas, incluyendo compañeros de trabajo, supervisores y subordinados. Esto proporciona una visión integral y detallada de las habilidades y comportamientos del empleado, ayudando a identificar fortalezas y debilidades que podrían no ser evidentes a través de una evaluación unidireccional.
- 2. Encuestas de satisfacción:** Las encuestas de satisfacción permiten conocer la percepción de los empleados sobre su propio desempeño y el de sus compañeros, así como su nivel de satisfacción con los recursos y el ambiente laboral. Los resultados de estas encuestas ayudan a identificar áreas en las que los empleados pueden necesitar más apoyo o desarrollo.
- 3. Revisión de objetivos cumplidos:** Evaluar los resultados alcanzados por cada empleado en relación con los objetivos establecidos es esencial para determinar si están cumpliendo con las expectativas de su rol. Esta revisión permite detectar brechas en el rendimiento que podrían estar relacionadas con la falta de habilidades o conocimientos específicos que necesitan ser desarrollados.

Tabla 30: Evaluación de desempeño

Empleado	Competencia Evaluada	Puntuación	Área de Mejora	Acción Recomendada
ING. MARCELO MENDES	Gestión de Proyectos	4/5	Optimización de recursos	Curso de Gestión Avanzada de Proyectos
ING. JAVIER ORNA	Conocimiento Técnico	3/5	Actualización en nuevas tecnologías	Capacitación en Nuevas Tecnologías
ING. ANA AZAYWA	Comunicación Interpersonal	2/5	Habilidades de liderazgo	Taller de Liderazgo y Comunicación
ING. BLANCA CHACAGUASAY	Planificación Financiera	4/5	Gestión de presupuestos complejos	Capacitación en Finanzas Avanzadas

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Los empleados con puntuaciones más bajas en áreas clave reciben acciones de capacitación específicas. Por ejemplo, los empleados con baja puntuación en habilidades de liderazgo participan en un taller de comunicación y liderazgo, mientras que aquellos con puntuaciones altas en áreas como la planificación financiera son invitados a programas avanzados que los preparan para asumir mayores responsabilidades.

Implementar programas de formación específicos para desarrollar habilidades requeridas

Una vez que se han identificado las necesidades de capacitación a través de las evaluaciones de desempeño, el siguiente paso fundamental es el diseño e implementación de programas de formación específicos que aborden de manera directa las áreas de mejora de cada empleado. Estos programas no solo se enfocan en fortalecer las habilidades existentes, sino también en equipar a los empleados con nuevas competencias necesarias para mejorar su desempeño en sus respectivos roles dentro de la empresa.

Los programas de formación se adaptan a las necesidades específicas de F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios, tomando en cuenta tanto los objetivos organizacionales como las demandas del sector de la construcción. Se cubren diversas áreas clave que incluyen habilidades técnicas, de gestión y blandas, y se

estructuran de manera que maximicen su impacto en el desarrollo profesional de los empleados.

Áreas de formación específicas

- 1. Habilidades técnicas:** Estas incluyen la capacitación en las últimas tecnologías y herramientas utilizadas en la construcción, como software de diseño y planificación, gestión de recursos, o nuevas técnicas de construcción. También puede incluir formación en normativas de seguridad y calidad, esenciales en la industria de la construcción.
- 2. Gestión de proyectos:** Dado que los proyectos de construcción son complejos y requieren de una planificación meticulosa, se implementan programas de formación en gestión de proyectos. Estos programas se enfocan en enseñar técnicas avanzadas de planificación, control de plazos, manejo de presupuestos, gestión de riesgos y la utilización de herramientas digitales para optimizar la ejecución de los proyectos.
- 3. Seguridad en la construcción:** La seguridad es un aspecto fundamental en la industria de la construcción. Se diseñan programas de formación que aborden los procedimientos y protocolos necesarios para mantener un ambiente de trabajo seguro. Esto incluye desde el uso adecuado de equipos de protección personal (EPP) hasta la capacitación en la identificación y prevención de riesgos en el lugar de trabajo.
- 4. Desarrollo de habilidades interpersonales:** La capacidad de trabajar de manera efectiva con otros es decisivo, especialmente en proyectos que requieren colaboración entre diferentes equipos. Los programas de capacitación también abordan las habilidades interpersonales, tales como comunicación efectiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, para garantizar que los empleados puedan desempeñar sus roles de manera armónica dentro del entorno de trabajo.
- 5. Liderazgo y gestión de equipos:** La formación en liderazgo es esencial para los empleados que ocupan o aspiran a ocupar posiciones de liderazgo dentro de la empresa. Este programa está enfocado en desarrollar habilidades como la toma de decisiones, gestión de equipos multidisciplinarios, motivación de

colaboradores y la delegación de tareas. La capacitación en liderazgo también enseña a los empleados a gestionar situaciones difíciles y a adaptarse a los cambios en el entorno laboral.

Metodología de implementación

1. **Formación en el lugar de trabajo:** A través de workshops, sesiones de capacitación y prácticas supervisadas.
2. **E-learning y cursos online:** Utilización de plataformas de formación digital que permiten a los empleados acceder a contenido formativo de manera flexible.
3. **Simulaciones y casos prácticos:** Implementación de ejercicios prácticos y simulaciones para que los empleados puedan aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones reales.
4. **Mentoría:** Asignación de mentores o entrenadores especializados para guiar a los empleados en su desarrollo y proporcionar retroalimentación continua.

Tabla 31: Programas de capacitación

Programa de Capacitación	Duración	Objetivo	Participantes
Gestión Avanzada de Proyectos	3 meses	Optimizar la gestión de proyectos utilizando BIM	Ing. Luis guaman, tgl. Luis tarco
Liderazgo y Gestión de Equipos	2 meses	Desarrollar habilidades de liderazgo y trabajo en equipo	Ign. Marcelo Guaman, Pedro Martín
Nuevas Tecnologías en Construcción	4 meses	Capacitar en el uso de nuevas tecnologías y materiales	Arq. Karen cajas, ing. Cintia monetegro
Gestión Financiera en Proyectos de Construcción	3 meses	Mejorar la planificación financiera de proyectos	Ecominsta Lenin fuentes , ing. Adres cajas

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

Los programas de formación están diseñados para abordar las necesidades de cada empleado según las áreas de mejora detectadas en las evaluaciones. Por ejemplo, los empleados que requieren actualización en nuevas tecnologías de construcción participan en un programa de formación que los capacita en el uso de herramientas como el Building Information Modeling (BIM). Además, se incorporan elementos de formación práctica en el día a día de los proyectos.

Establecer un sistema de incentivos para motivar al personal

Un sistema de incentivos bien diseñado es fundamental para mantener alta la motivación del personal y recompensar su esfuerzo y rendimiento. Los incentivos pueden ser de diferentes tipos, tales como bonificaciones monetarias, oportunidades de promoción, reconocimientos públicos, y acceso a formación avanzada. Además, el sistema debe estar vinculado a objetivos individuales, departamentales y organizacionales, para asegurar que los empleados estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Tipos de incentivos

- 1. Bonificaciones monetarias:** Este es uno de los incentivos más directos y efectivos. Las bonificaciones económicas pueden ser otorgadas a aquellos empleados que logren o superen sus metas individuales o de equipo. Pueden ser otorgadas de manera mensual, trimestral o anual, y deben estar basadas en criterios claros, como el rendimiento, la calidad del trabajo, o el cumplimiento de plazos y presupuestos. Este tipo de incentivo tiene un impacto tangible y es altamente valorado por los empleados.
- 2. Oportunidades de promoción:** Un sistema de incentivos también puede incluir oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, lo que genera un sentido de propósito y aspiración entre los empleados. Aquellos que demuestren un rendimiento excepcional, capacidad de liderazgo o disposición para asumir responsabilidades adicionales pueden ser considerados para ascensos o nuevas posiciones de mayor responsabilidad. Este incentivo refuerza la lealtad y la permanencia dentro de la organización.
- 3. Reconocimientos públicos:** El reconocimiento público es un incentivo poderoso que no siempre involucra una recompensa económica, pero tiene un gran valor en términos de motivación. Los empleados que sean reconocidos por sus logros en reuniones de equipo, eventos de la empresa o en comunicaciones internas, como boletines o redes sociales corporativas, se sienten valorados y apreciados. Este tipo de incentivo

también fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, otros empleados se sienten inspirados por el ejemplo de sus compañeros.

- 4. Acceso a formación avanzada:** Un incentivo también puede ser el acceso a programas de formación avanzada o el financiamiento para estudios o certificaciones especializadas. Este tipo de beneficio no solo recompensa el rendimiento, sino que también proporciona a los empleados la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, lo que puede ser decisivo para su carrera a largo plazo. La capacitación adicional puede incluir cursos especializados en áreas como gestión de proyectos, liderazgo, o nuevas tecnologías aplicadas a la construcción.

Tabla 32: Sistema de incentivos

Empleado	Logro Alcanzado	Incentivo	Fecha de Implementación
Abg. Fidel Guaman	Mejora en Gestión de Proyectos	Bonificación monetaria y asignación a proyecto clave	Mayo 2025
Jomani males	Finalización del curso de BIM	Promoción a Coordinadora de Proyectos	Junio 2025
Ing. Riberto chiriboga	Completar capacitación en liderazgo	Curso avanzado de Gestión de Equipos	Julio 2025
Economista Marco paredes	Superación de metas financieras	Oportunidad de liderar un nuevo proyecto	Agosto 2025

Nota: elaboración en base al estudio realizado.

El sistema de incentivos tiene como objetivo premiar a los empleados que superen sus metas de desempeño y logren resultados sobresalientes. Por ejemplo, aquellos que completen exitosamente programas de capacitación reciben reconocimiento formal y oportunidades para avanzar dentro de la empresa. Además, el sistema de incentivos asegura que se mantenga alta la motivación y el compromiso de los empleados a largo plazo.

CONCLUSIONES

- El desarrollo teórico de la estructura organizacional matricial resalta su capacidad para mejorar la planificación y atención al cliente al fomentar la colaboración interdepartamental y optimizar la asignación de recursos. Este modelo permite una flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios del entorno, garantizando que los proyectos se gestionen de manera eficiente y alineada con las expectativas del cliente. La integración de funciones y proyectos en un mismo marco organizativo facilita la comunicación y la toma de decisiones, lo que se traduce en una atención más rápida y efectiva a las necesidades del cliente.
- El diagnóstico de la situación actual de F.G. Grupo Constructores Inmobiliarios revela que la empresa opera bajo una estructura jerárquica funcional que limita la comunicación y la colaboración entre departamentos. Esta falta de interacción genera retrasos en la toma de decisiones y afecta la eficiencia operativa. La evaluación de la estructura actual destaca la necesidad de una transición hacia un modelo matricial que permita una mayor agilidad y una mejor alineación entre los objetivos de los proyectos y las capacidades funcionales, lo que es crucial para mejorar la competitividad en un entorno cambiante.
- La selección de componentes para la nueva estructura organizacional matricial se basa en el diagnóstico realizado, que identifica las áreas clave que requieren atención. La implementación de un organigrama matricial que combine funciones y proyectos, junto con la definición clara de roles y responsabilidades, permitirá a la empresa mejorar significativamente su planificación y atención al cliente. Esta nueva estructura facilitará la asignación eficiente de recursos, la colaboración entre equipos, y una comunicación más fluida, lo que se traducirá en una mayor satisfacción del cliente y un mejor desempeño en la ejecución de proyectos.

RECOMENDACIONES

- Implementar programas de capacitación para todos los niveles de la organización sobre los principios y beneficios de la estructura organizacional matricial. Esto asegurará que todos los empleados comprendan cómo sus roles se integran en el nuevo modelo y cómo pueden contribuir a una mejor planificación y atención al cliente.
- Realizar un análisis continuo de la estructura organizacional actual mediante encuestas y entrevistas periódicas con el personal. Esto permitirá identificar problemas y áreas de mejora de manera constante, asegurando que la transición hacia la estructura matricial se realice de forma efectiva y adaptativa.
- Continuar con la implementación de la estructura organizacional matricial tal como se estableció en el estudio. Asegurarse de que se realicen evaluaciones periódicas del desempeño de la nueva estructura, para identificar áreas de mejora y ajustar los procesos según sea necesario. Además, fomentar un ambiente de comunicación abierta para que los empleados puedan expresar sus experiencias y sugerencias sobre la nueva organización, asegurando así su efectividad y alineación con los objetivos empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

Belbin, R. M. (2019). *Team Roles at Work* (3rd ed.). Routledge.

Blanco-Ariza, A., Cáceres-Martelo, A., Nava-Sarmiento, E., Melamed-Varela, E., Estrada-López, H., Saumett-España, H., Palacio Flórez, A. K., & Andrades Marulanda, N. L. (2019). *Estructuras organizacionales y competitividad: Una mirada de las medianas empresas*. Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (4th ed.). Addison-Wesley.

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (2017). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.

Davis, S. M., & Lawrence, P. R. (1978). Problems of matrix organizations. *Harvard Business Review*, 56(3), 131–142.

Harrison, F. L., & Lock, D. (2004). *Advanced project management: A structured approach* (4^a ed.). Gower Publishing.

Harrison, F., & Lock, D. (2017). *Advanced Project Management: A Structured Approach* (4th ed.). Routledge.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.

- Hummel, R. P. (1993). Stories managers tell: Why they are as valid as science. *Public Administration Review*, 53(1), 31–41.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2019). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12^a ed.). Wiley.
- Kerzner, H. (2019). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Wiley.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66–83.
- Pérez, M., & Ruiz, P. (2010). El impacto de la estructura organizativa en la eficacia de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 165–176.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(1), 22–27.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (2018). Project Success: Definitions and Measurement Techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67–72.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2^a ed.). Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2020). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.

Zigurs, I., & Buckland, B. K. (1998). A theory of task/technology fit and group support systems effectiveness. *MIS Quarterly*, 22(3), 313–334.