

AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026  
ENERO-JUNIO



AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026

ENERO-JUNIO

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



# Determinantes de la estructura organizacional de proyectos organizacionales

Gonzalez, Jose Luis\*  
Fierro, Isidro\*\*

## Resumen

La estructura organizacional de los proyectos constituye un factor estratégico que influye directamente en la eficiencia operativa, asignación de recursos y cumplimiento de objetivos. El objetivo fue identificar los factores de diseño estructural más utilizados por organizaciones en América Latina. La investigación adoptó un enfoque mixto: se aplicó un análisis cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas a líderes de proyectos de diversos países, empleando codificación mediante el software MAXQDA; paralelamente, se incorporó un análisis cuantitativo para evaluar la importancia y el impacto percibido de los factores priorizados mediante un análisis correlacional y de componentes. Los hallazgos permitieron identificar 37 factores de diseño organizacional reportados por expertos mediante análisis cualitativo. Posteriormente, se aplicaron procedimientos cuantitativos de síntesis estadística (índice compuesto y análisis de componentes principales) sobre los factores evaluados por importancia e impacto. Se concluye que el diseño estructural no responde a arquetipos normativos, sino que constituye un proceso adaptativo moldeado por 7 factores al momento de decidir una estructura organizacional de proyectos en las empresas.

**Palabras clave:** Estructura organizacional; liderazgo; diseño estructural; gestión de proyectos.

---

Recibido: 27.10.25

Aceptado: 29.01.26

\* Magíster en Administración de Empresas, especializado en Gestión de Proyectos. Docente de Posgrado Universidad Espíritu Santo. Email: [jogonzalezru@uees.edu.ec](mailto:jogonzalezru@uees.edu.ec). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4463-9327>. Autor de correspondencia.

\*\* Doctor en Ciencias Empresariales, Máster en Administración de Empresas y MBA, Rector de la Universidad Espíritu Santo. Email: [rector@uees.edu.ec](mailto:rector@uees.edu.ec). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9000-6945>.

# *Determinants of the organizational structure of organizational projects*

## **Abstract**

The organizational structure of projects is a strategic factor that directly influences operational efficiency, resource allocation and the achievement of objectives. The objective was to identify the structural design factors most commonly used by organizations in Latin America. The research adopted a mixed approach, applying qualitative analysis based on semi-structured interviews with project leaders from various countries, using coding with MAXQDA software. At the same time, quantitative analysis was incorporated to assess the importance and perceived impact of the prioritized factors through correlational and component analysis. The findings identified 37 organizational design factors reported by experts through qualitative analysis. Subsequently, quantitative statistical synthesis procedures (composite index and principal component analysis) were applied to the factors evaluated for importance and impact. It was concluded that structural design does not respond to normative archetypes, but rather constitutes an adaptive process shaped by seven factors when deciding on an organizational structure for projects in companies.

**Keywords:** organizational structure; leadership; structural design; project management.

## **1. Introducción**

La gestión de proyectos es un pilar fundamental en el éxito organizacional, y la configuración de una estructura organizacional de proyecto (EOP) adecuada es una decisión estratégica que impacta directamente en la asignación de recursos, la toma de decisiones, la comunicación y, en última instancia, el cumplimiento de los objetivos (Joslin & Müller, 2015; Stingl et al., 2025). Históricamente, la literatura ha clasificado las EOP en modelos funcionales y matriciales, cada uno con sus propias ventajas y desventajas (Maddaloni et al., 2025).

El-Sayegh et al. (2016) afirman que, desde una perspectiva organizacional, la estructura no es un elemento inmutable; más bien, se ajusta de acuerdo con las

propiedades del entorno, el carácter de los procesos y, sobre todo, con la clase de liderazgo que se practica. En los contextos en que la capacidad de adaptación, la innovación y la eficacia operacional son cruciales para la competitividad, esta relación tiene un significado particular (George, 2018).

Considerando lo anterior, este estudio mixto tuvo como objetivo determinar cuáles son los factores de diseño preferenciales de las organizaciones al momento de seleccionar la estructura organizacional de sus proyectos. Las preguntas de investigación que se formularon: ¿Cuáles son los factores de diseño organizacional de proyectos más utilizados en la práctica profesional en América Latina?; ¿Cuáles son los factores de diseño de la estructura organizacional de proyectos

que presentan mayor relevancia empírica al integrar las percepciones de importancia e impacto?

## 2. Organización de proyectos: Aspectos teóricos

Este estudio se fundamenta en la teoría de la contingencia, la cual defiende que no existe una única manera ideal de organización, sino que la efectividad organizacional está sujeta a diversas variables como el ambiente, el tamaño o la tecnología (Donaldson, 2006; Otley, 2016). Expande este enfoque al incluir el liderazgo de proyecto como una variable contingente que tiene un impacto activo en la formación de estructuras organizacionales. Por lo tanto, el líder deja de ser un ejecutor pasivo y se transforma en un agente que modifica, adecúa o redefine la estructura organizativa, dependiendo de las exigencias del proyecto y de la naturaleza de su ambiente operativo (Atli & Krystallis, 2025; Hetemi et al., 2025; Musawir et al., 2020).

La teoría organizacional y de diseño organizacional proporciona un marco para comprender cómo las organizaciones deben estar estructuradas para lograr eficiencia y capacidad de respuesta (Daft, 2007; Joslin & Müller, 2016). Desde esta perspectiva, el liderazgo ya no se reduce a funciones operativas, sino que tiene un efecto directo sobre la estructura de la organización, dando forma a aspectos como la flexibilidad, centralización o formalización (Tshabalala & Marnewick, 2025).

Esta conexión se hace aún más manifiesta si tomamos en cuenta las contribuciones de la Teoría de las Organizaciones Temporales, que estudia el modo en que las estructuras surgen y se desmantelan según los

objetivos concretos a corto y mediano plazo. (Burke & Morley, 2016; Lundin & Soderholm, 1995).

La teoría de la gestión de proyectos enfatiza este concepto al señalar que el liderazgo no solamente influye en los resultados del proyecto, sino también en el diseño y articulación de la estructura para alcanzar esos objetivos (Shenhar, 2001; Turner & Miterov, 2019). Este estudio, por lo tanto, aporta al marco teórico al evidenciar que la estructura organizativa de los proyectos no solo se ajusta al contexto, sino que también se forma de manera activa a partir del perfil y las decisiones del líder (Hobday, 2000; Kearney et al., 2024).

En la estructura organizativa no solo se proporciona un marco de distribución de funciones, sino que también actúa como reflejo de las decisiones políticas, culturales y estratégicas que asume el liderazgo del proyecto (Ariffin et al., 2024; Li & Yazid, 2024). En esta línea, diversos estudios como Barbosa & Carvalho (2025) y Smyth et al. (2025) coinciden en que el factor de diseño debe traducirse en una capacidad organizacional para integrar equipos multidisciplinares, gestionar recursos escasos y articular visiones diversas.

De esta forma, los líderes de proyecto, parte de los factores, tienen autonomía y legitimidad para incidir en el diseño estructural; para Patanakul et al. (2012), aumentan las posibilidades de éxito del proyecto, especialmente en entornos complejos donde la flexibilidad y la toma de decisiones descentralizada son claves. En entornos latinoamericanos, donde los proyectos operan en escenarios marcados por tensiones políticas, institucionales y culturales, el liderazgo estructuralmente habilitado cobra especial relevancia

(Jun Park & Jeong Park, 2009; Might & Fischer, 1985).

### **3. Consideraciones metodológicas de la investigación**

La presente investigación adoptó un enfoque mixto; en una primera fase, el análisis cualitativo con diseño exploratorio y descriptivo permitió comprender en profundidad el vínculo entre los factores de diseño de proyectos y la configuración de estructuras organizacionales desde la perspectiva de actores reconocidos involucrados (Creswell, 2014). Paralelamente, en una segunda fase, el análisis cuantitativo de tipo exploratorio tuvo como objetivo contrastar empíricamente la relevancia de 65 factores identificados, basado en los hallazgos de Gonzalez & Fierro (2025).

La población objetivo de la primera fase estuvo conformada por profesionales especializados en gestión de proyectos en países como Ecuador, Colombia, Perú, Bolivia, Chile y Argentina. La muestra fue seleccionada mediante un muestreo intencional y por conveniencia, considerando criterios de inclusión como: a) experiencia mínima de cinco años en gestión de proyectos, b) participación en estructuras organizativas de proyectos complejos o multiproyectos, y c) vinculación con organismos profesionales como el Project Management Institute (PMI).

La muestra quedó conformada por 20 participantes, alcanzando saturación teórica (Glaser & Strauss, 1967). El perfil de los entrevistados evidenció una alta especialización, con un promedio de 13,9 años de experiencia en gestión de proyectos, representación diversa

en roles (directores de programa, PMO, gerentes generales), sectores (información, industria, finanzas) y niveles organizativos (funcional y de proyectos), con predominancia del sector privado (85%).

Para la fase cuantitativa de este estudio, se definió como población objetivo a profesionales mayores de 2 años de experiencia comprobada en dirección de proyectos, capaces de valorar la importancia e impacto de factores de diseño al momento de seleccionar una estructura organizacional para proyectos en contextos latinoamericanos. La muestra se conformó de manera intencional y por conveniencia, priorizando criterios de experticia sobre representatividad estadística, en concordancia con el enfoque exploratorio adoptado.

La validación de la muestra se garantizó mediante un filtro previo de consentimiento informado y una pregunta de control sobre años de experiencia, admitiendo únicamente respuestas de personas con al menos dos años en funciones vinculadas a la dirección de proyectos. Existieron 193 encuestas; de ellas, 57 no cumplen con el requisito básico de 2 años, 92 no fueron completadas y 44 son las encuestas válidas con las cuales se trabajó el análisis exploratorio. El presente análisis se fundamenta en un esquema exploratorio aplicado a 44 casos válidos. Este tamaño muestral es adecuado para un análisis preliminar, ya que cumple con los criterios mínimos recomendados en la literatura multivariada de contar con entre 5 y 10 observaciones por variable (Hair et al., 2010). Por lo tanto, los 44 casos resultan suficientes para establecer un índice compuesto inicial.

Para la recolección de datos del

enfoque mixto, en la fase cualitativa se empleó una guía de entrevista semiestructurada. Este instrumento permitió explorar tanto categorías predefinidas como emergentes, conservando flexibilidad metodológica (Rubin & Rubin, 2012). Se realizaron 20 entrevistas en profundidad con especialistas en dirección de proyectos. Todos los participantes firmaron un consentimiento informado y cumplieron con el perfil requerido, el cual fue validado durante la entrevista. Además, se recopiló información demográfica y descriptiva como parte del proceso. Las entrevistas fueron grabadas mediante la plataforma Zoom y posteriormente transcritas utilizando la herramienta de inteligencia artificial READ, complementándose con una validación manual y confirmación escrita por parte de los entrevistados.

Para la fase cuantitativa del estudio, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado mediante la plataforma QuestionPro, con el propósito de confirmar empíricamente los factores de diseño organizacional previamente analizados de Gonzalez & Fierro (2025) en la literatura y en el análisis cualitativo. La primera sección del instrumento se enfocó en la recolección de datos sociodemográficos, la segunda sección conformó el núcleo del instrumento y presentó los 65 factores de diseño organizacional identificados. Cada factor fue evaluado por medio de dos escalas Likert de siete puntos, una para medir su nivel de importancia (1 = "muy bajo" a 7 = "muy alto") y otra para medir su nivel de impacto (1 = "bajo impacto" a 7 = "alto impacto") al momento de seleccionar la estructura organizacional de los proyectos. En total, esta sección incluyó 130 ítems, distribuidos de manera

paralela para garantizar la recolección de datos consistentes y comparables en ambas dimensiones.

El análisis se desarrolló mediante un enfoque temático, utilizando el software MAXQDA 24. El proceso para garantizar el rigor metodológico: el estudio adoptó los criterios de rigor científico propuestos por Lincoln & Guba (1985), asegurando credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad.

Para la segunda etapa de estudio, se llevó a cabo un análisis estadístico exploratorio. En primer lugar, se elaboró una tabla de relación de factores de diseño en base a tres indicadores: el Índice de Frecuencia Cualitativa (IFC), que fue calculado a partir del análisis anterior; el Índice Promedio de Importancia (IPIPC); y el Índice Promedio de Impacto (IPIC), que se obtuvieron a partir de las respuestas en escala Likert con 7 puntos. Posteriormente, se examinó la correlación bivariada entre estos tres índices. Los resultados evidenciaron una correlación moderada entre IFC y las dimensiones cuantitativas (IFC-IPIPC: 0.16; IFC-IPIC: 0.25), y una alta correlación entre IPIPC e IPIC (0.93), lo que motivó la síntesis estadística de ambas mediante un promedio, tal como recomiendan (Gorsuch, 1983; Jolliffe, 2002), con el fin de reducir redundancias y generar un índice más parsimonioso.

Posteriormente, se construyó un índice compuesto normalizado (min-max) con pesos iguales para importancia e impacto. Este índice permitió clasificar los factores en niveles alto, medio y bajo, y sirvió como criterio inicial de priorización. Finalmente, se aplicó un Análisis de Componentes Principales (ACP) para explorar la estructura subyacente. Se codificaron los datos



**Tabla 1**  
**Lista de factores**

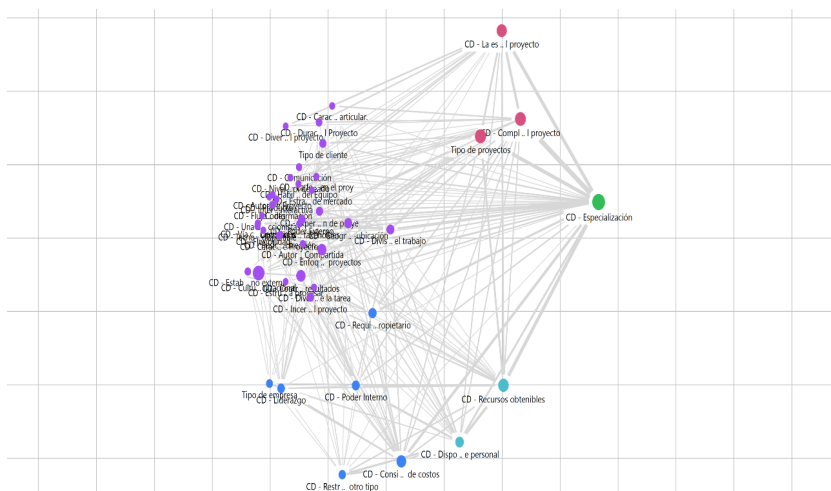
Sub Código - Factor de diseño	Frecuencia	Porcentajes
CD - Especialización	31	9%
CD - Cultura Organizacional	26	7%
Tipo de proyectos	24	7%
CD - Complejidad del proyecto	23	7%
CD - Recursos obtenibles	21	6%
CD - La estructura y tamaño del proyecto	20	6%
CD - Consideraciones de costos	18	5%
CD - Control por comportamientos o resultados	16	5%

Este hallazgo coincide con estudios previos que subrayan la necesidad de estructuras adaptativas en entornos emergentes. San Cristóbal et al. (2018) y Swart et al. (2022) refuerzan la idea de que la madurez organizacional y la cultura corporativa determinan la manera en que se operacionalizan los modelos de gestión de proyectos.

El gráfico 1 representa un análisis

de clústeres construido a partir de la coocurrencia de códigos en los segmentos analizados, el cual permitió identificar cinco agrupaciones temáticas de factores de diseño estructural en proyectos. Cada color simboliza una familia conceptual distinta que refleja patrones latentes en la toma de decisiones organizacionales:

**Gráfico 1**  
**Análisis de clústeres sobre los factores de diseño de proyectos**



El análisis de clústeres reveló:

- Color rojo Habla de la complejidad de los proyectos.
- Color verde Habla de la especialización de los recursos.
- Color turquesa Habla de los recursos para la conformación de las estructuras organizacionales.
- Color azul Habla de liderazgo y restricciones para la estructura.
- Color morado Habla de habilidades y entorno.

Este agrupamiento refleja cómo las dinámicas internas, las capacidades del equipo y el contexto institucional influyen en la forma en que se concibe y se adapta la estructura organizacional. En conjunto, estos clústeres no solo organizan la variedad de factores identificados, sino que revelan dimensiones integradas que articulan lo técnico, lo estratégico, lo político y lo contextual en el diseño de estructuras proyectuales (Aubry & Lavoie-Tremblay, 2018; Modig, 2007).

Esta organización temática aporta un marco teórico-empírico más robusto para futuros estudios, y sugiere que las decisiones estructurales no deben ser abordadas de manera fragmentada, sino desde un enfoque sistémico que

considere múltiples niveles de análisis (Dumitrascu-Băldău et al., 2021; Grecu et al., 2025). Este enfoque permite superar las limitaciones de la clasificación funcional-matricial y reconoce la emergencia de estructuras híbridas como respuesta a los entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos donde operan muchas organizaciones latinoamericanas (Miterev et al., 2017; Nyman & Öörni, 2023).

## 4.2. Impacto de los factores de diseño de una organización

Se realizó el análisis de correlación entre las tres dimensiones, donde se identifica que las dimensiones cuantitativas de impacto y de importancia tienen un valor de correlación de 0.93; se muestra la correlación en la siguiente gráfica y no se pueden identificar cuáles son los factores más relevantes por esta vía. Dado que se identificó una correlación de 0.93 entre las dimensiones Importancia e Impacto, se aplicó un procedimiento de síntesis estadística mediante promedio de las dos dimensiones en la tabla 2.

**Tabla 2**  
**Análisis correlacional**

Relación	Índice de Correlación
IFC - IPIPC	0.16
IFC - IPIC	0.25
IPIPC - IPIC	0.93

Después, para identificar los factores de diseño más relevantes, se integraron los tres índices complementarios en un índice compuesto. Los índices de impacto e importancia, dados su nivel de

correlación, se realizó un proceso de síntesis estadística por medio de promedio entre las dos dimensiones.

Se calculó un índice compuesto para integrar las dos dimensiones obtenidas previamente. Se normalizaron

los dos índices medidos (min–max), se asignaron pesos iguales por transparencia y se calculó el índice como la media ponderada (Índice\_equal). Con dicho indicador se clasificó en tres niveles: alto–medio–bajo, considerando el nivel alto con un índice compuesto mayor de 0,6, medio entre 0,59 y 0,3 y

bajo con un índice compuesto menor a 0,3. Se pueden evidenciar los factores de diseño con el índice compuesto y su clasificación.

Del proceso descrito se obtuvieron en la tabla 3 los siguientes factores de diseño, con índice compuesto de clasificación alto:

**Tabla 3**  
**Factores de diseño finales**

Factor	Frecuencia experiencia	Síntesis estadística (CR > 0.9)	Frecuencia Normalizada	Importancia Normalizada	Índice Compuesto (Índice_equal)	Clasificación
Liderazgo	0.03	6.000	0.29	0.90	0.597	Alto
Consideraciones de costos	0.05	5.932	0.58	0.85	0.713	Alto
Recursos obtenibles	0.06	5.898	0.68	0.82	0.747	Alto
Cultura organizacional	0.07	5.875	0.84	0.80	0.818	Alto
Complejidad del proyecto	0.07	5.773	0.74	0.71	0.727	Alto
Tipo de proyectos	0.07	5.529	0.77	0.50	0.640	Alto
Especialización	0.09	5.807	1.00	0.74	0.870	Alto

### 4.3. Análisis de componentes principales

Dado que se identificó que las dimensiones de impacto e importancia tienen un nivel de correlación alto, se realizó un análisis de componentes principales desde la base de datos general y se verificó su resultado. Se tiene una matriz de factores con tres niveles de importancia e impacto, donde el nivel bajo fueron las respuestas 1 y 2, el nivel medio, las respuestas 3, 4 y 5, y el nivel alto, las respuestas 6 y 7 de la encuesta.

Se identificó en la tabla 4 una fuerte correlación entre las variables importancia e impacto bajo, importancia e impacto medio y, finalmente, importancia e impacto alto. En particular, se observaron correlaciones fuertes y positivas entre importancia e impacto bajos ( $r = 0.788$ ), así como entre importancia e impacto medios ( $r = 0.805$ ), y entre importancia e impacto altos ( $r = 0.800$ ). Estas asociaciones indican que los participantes tienden a percibir de forma coherente la importancia e impacto de los factores analizados, reforzando la validez convergente del instrumento.

**Tabla 4**  
**Análisis correlacional entre variables**

Correlación	Importancia Baja	Importancia Media	Importancia Alta	Impacto Bajo	Impacto Medio	Impacto Alto
Importancia Baja	1					
Importancia Media	0.250	1				
Importancia Alta	-0.502	-0.963	1			
Impacto Bajo	0.788	0.338	-0.522	1		
Impacto Medio	0.328	0.805	-0.811	0.278	1	
Impacto Alto	-0.468	-0.750	0.800	-0.498	-0.895	1

Se han retenido 2 componentes principales que explican el 89% de la varianza acumulada en la tabla 5. El componente 1 se caracteriza por tener factores con importancia e

impacto altos; se los puede denominar factores estratégicos, mientras que el componente 2 se caracteriza por factores con importancia e impacto bajos, que serían factores secundarios.

**Tabla 5**  
**Matriz de componente**

Variable	Componente 1	Componente 2
Importancia Baja	0,625	0,710
Importancia Media	0,872	-0,375
Importancia Alta	-0,953	0,137
Impacto Bajo	0,645	0,690
Impacto Medio	0,872	-0,360
Impacto Alto	-0,915	0,129

\*Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
 2 componentes extraídos.

El componente 1 presenta cargas elevadas y positivas en las variables Importancia Media (0.872), Impacto Medio (0.872), Importancia Baja (0.625) e Impacto Bajo (0.645), lo que sugiere que este componente agrupa factores percibidos como de impacto e importancia media o baja, funcionando como un eje de criterios funcionales o secundarios, posiblemente relevantes en contextos operativos, pero no decisivos en la estructuración organizacional. En contraste, el componente 2 muestra cargas altas en Importancia Baja (0.710) e Impacto Bajo (0.690), pero se destacan también las cargas negativas extremas en Importancia Alta (-0.953) e Impacto

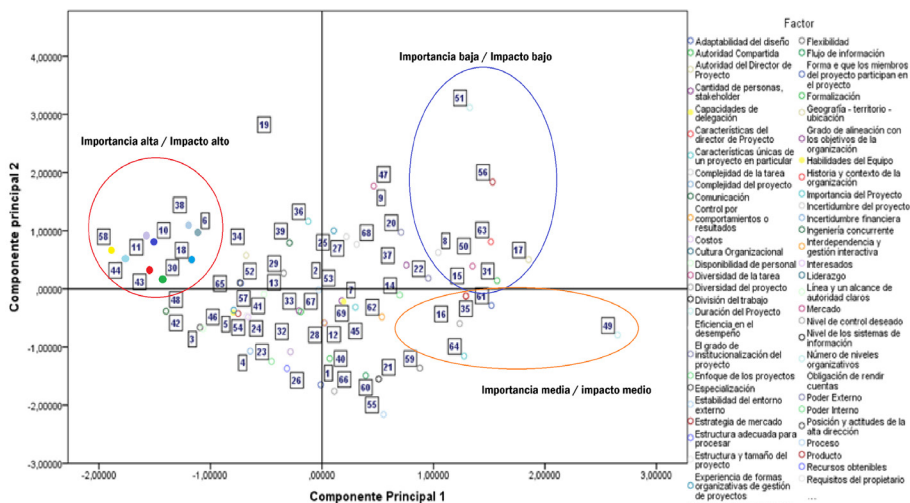
Alto (-0.915), lo cual indica que este segundo componente actúa como un eje de diferenciación crítica, separando claramente los factores percibidos como estratégicamente relevantes.

La ilustración 2 presenta el ordenamiento de los factores de diseño organizacional según los componentes principales retenidos, permitiendo identificar agrupamientos significativos basados en la importancia e impacto percibidos. El cuadrante superior izquierdo destaca un conjunto de factores ubicados en la zona de alta importancia y alto impacto, que representan los elementos estratégicos más valorados en el diseño de proyectos,

tales como cultura organizacional, recursos obtenibles, costos, liderazgo y especialización. Estos factores coinciden con los resultados del análisis

cualitativo, compuesto y de componentes principales, consolidando su relevancia en términos empíricos.

## Ilustración 2 Ordenamiento de los factores según los componentes principales retenidos



En contraste, en la zona superior derecha se agrupan factores con baja importancia y bajo impacto, lo que sugiere que tienen una incidencia marginal en la estructuración organizacional de los proyectos analizados. Por su parte, en el cuadrante inferior derecho se sitúan los factores con importancia e impacto medios, cuya relevancia podría ser contextual o dependiente de la naturaleza específica de cada proyecto.

### 4.4. Factores de diseño comunes y semicomunes en los tres análisis

Con base en los resultados

integrados del análisis cualitativo, el índice compuesto y el análisis de componentes principales (ACP), se identificaron siete factores de diseño que emergen como relevantes en la configuración organizacional de proyectos en América Latina. La selección de estos factores se sustenta en una triangulación metodológica rigurosa, que combina frecuencia temática, intensidad ponderada y contribución estadística a la varianza explicada.

La utilización de un método mixto en el análisis empírico facilitó la detección de siete elementos de diseño organizacional que son importantes para la configuración de

la estructura organizativa de proyectos en América Latina. Estos elementos fueron categorizados según su nivel de convergencia metodológica entre el análisis cualitativo, el índice compuesto y el análisis de componentes principales (ACP). Este procedimiento aumentó su validez empírica y disminuyó la dispersión conceptual que había en la literatura anterior. De este modo, la investigación ayuda a cerrar una brecha que se identificó en la literatura más reciente (Turner & Miterev, 2019), la cual indicaba que era necesario incluir las dimensiones humanas y contextuales en el diseño estructural de los proyectos.

Como primer paso, en la tabla 6 se identificaron tres elementos que se consideran estrictamente comunes y que aparecen de manera constante en los tres enfoques analíticos: costos, cultura organizacional y recursos disponibles. La cultura organizacional demostró tener un impacto transversal en el diseño estructural, lo cual se evidencia a través de su carga factorial significativa, su alta tasa compuesta y su recurrente cualidad. Este hallazgo verifica que la coordinación de equipos, la toma de decisiones y el rendimiento general del proyecto están directamente afectados por las reglas, valores y prácticas organizacionales.

**Tabla 6**  
**Análisis integrado de los factores de diseño**

Análisis Cualitativo	% de Frecuencia de Códigos	Análisis Índice Compuesto	Índice Compuesto "Nivel Alto"	Análisis Componentes Principales	Puntuación PAC
CD - Especialización	9%	Especialización	0.870	Cultura organizacional	-1,26
CD - Cultura organizacional	7%	Complejidad del proyecto	0.727	Recursos obtenibles	-1,62
Tipo de proyectos	7%	Cultura organizacional	0.818	Costos	-1,65
CD - Complejidad del proyecto	7%	Tipo de proyectos	0.640	Liderazgo	-1,20
CD - Recursos obtenibles	6%	Recursos obtenibles	0.747	Flujo de información	-1,36
CD - Estructura y tamaño del proyecto	6%	Consideraciones de costos	0.713	Incertidumbre financiera	-1,14
CD - Consideraciones de costos	5%	Liderazgo	0.597	Características del director de proyecto	-1,51
CD - Control por comportamientos o resultados	5%	-	-	Voluntad y capacidad de miembros del equipo	-1,69
CD - Enfoque de los proyectos	4%	-	-	Habilidades del equipo	-1,84
CD - Disponibilidad de personal	4%	-	-	-	-

Como elemento complementario, los recursos disponibles se han convertido en un aspecto clave del diseño organizacional, resaltando no solo por su

importancia práctica, sino también por su peso estadístico. La disponibilidad de recursos humanos, técnicos y financieros se presenta como un factor estructural

fundamental, sobre todo en situaciones de Latinoamérica marcadas por altos grados de incertidumbre y limitaciones presupuestarias. Siguiendo la misma línea, se demostró que los costos tuvieron un impacto significativo en el diseño de las estructuras organizacionales, lo que revela cuán sensible es el diseño estructural frente al control financiero y a la viabilidad económica de los proyectos.

En segundo lugar, los elementos que tienen más importancia son cuatro factores semicomunes: la complejidad del proyecto, el liderazgo, el tipo de proyecto y la especialización. Estos se encuentran en dos de las tres perspectivas metodológicas. La especialización tuvo la frecuencia cualitativa más alta y el índice compuesto más elevado, lo que pone de relieve lo relevante que es definir con precisión los roles, las competencias técnicas y los niveles de experticia en los equipos de proyecto.

En este sentido, se refuerzan los postulados de la teoría de la contingencia Luthans & Stewart (1977) y de las organizaciones temporales Lundin & Soderholm (1995), al demostrar que la eficacia estructural depende del alineamiento dinámico entre los objetivos estratégicos, la disponibilidad de recursos, la complejidad del proyecto y la cultura organizacional.

Finalmente, se obtuvieron 10 factores del análisis cualitativo, 7 factores del análisis de índice compuesto y 9 factores del análisis de componentes principales, donde se muestran los factores de diseño y los índices respectivos:

## 6. Conclusiones

Desde un punto de vista teórico, los descubrimientos corroboran que, pese a la variabilidad conceptual en la

literatura, existen dimensiones latentes comunes que fundamentan el diseño organizacional de los proyectos. Al demostrar que el diseño de la estructura de los proyectos no se basa únicamente en configuraciones formales de autoridad, sino también en la interacción dinámica entre elementos técnicos, económicos, humanos y culturales que determinan los procedimientos de coordinación, control y toma de decisiones en contextos organizacionales temporales.

La investigación, desde un punto de vista metodológico, ofrece una perspectiva mixta que mezcla el análisis factorial común, el análisis de índice compuesto y el cualitativo para depurar, organizar y clasificar factores de diseño que se encuentran dispersos en la bibliografía. Este método es un progreso importante en comparación con investigaciones anteriores, las cuales se limitan a listar factores sin verificar su relevancia relativa.

Los hallazgos brindan a las organizaciones y a los gerentes de proyectos un marco de referencia preciso para respaldar el proceso de toma de decisiones en lo que respecta al diseño estructural de los proyectos. Al identificar siete factores de diseño, se facilita la evaluación del contexto antes de adoptar estructuras funcionales, proyectadas o matriciales; esto ayuda a que la estructura organizativa del proyecto, sus particularidades técnicas y los objetivos estratégicos de la organización estén mejor alineados.

Sin embargo, este estudio tiene limitaciones propias de su naturaleza exploratoria y teórica, lo que brinda oportunidades importantes para investigaciones futuras. En particular, se sugiere que el desarrollo de estudios confirmatorios sea la línea prioritaria, implementando análisis estadístico

más riguroso, como un análisis factorial exploratorio o confirmatorio, dependiendo del objetivo trazado en el estudio.

## Referencias

- Ariffin, N. H. M., Nasrudin, Z. A., & Nor Azman, M. H. Bin. (2024). Navigating success: analyzing team performance and leadership in it project management. *European Project Management Journal*, 14(2), 92–104. <https://doi.org/10.56889/wqzo9383>
- Atli, K., & Krystallis, I. (2025). Design flexibility in managing infrastructure projects: Contributing factors and research avenues. *International Journal of Project Management*, 43(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102675>
- Aubry, M., & Lavoie-Tremblay, M. (2018). Rethinking organizational design for managing multiple projects. *International Journal of Project Management*, 36(1), 12–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.012>
- Barbosa, M. T. J., & Carvalho, M. M. (2025). Enhancing sensing capabilities in project-based organizations: the role of knowledge transfer between commercial and operational teams. *International Journal of Project Management*, 43(5). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102724>
- Burke, C. M., & Morley, M. J. (2016). On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. *Human Relations*, 69(6), 1235–1258. <https://doi.org/10.1177/0018726715610809>
- Creswell, J. (2014). *Research Design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4ed.). Sage.
- Daft, R. (2007). *Organization theory and design* (9th Edition). Thomson.
- Donaldson, L. (2006). The contingency theory of organizational desing: Challenges and opportunities. *Organization Design*, 6, 20–40. [https://doi.org/10.1007/0-387-34173-0\\_2](https://doi.org/10.1007/0-387-34173-0_2)
- Dumitrascu-Băldău, I., Dumitrascu, D. D., & Dobrota, G. (2021). Predictive model for the factors influencing international project success: A data mining approach. *Sustainability (Switzerland)*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/su13073819>
- El-Sayegh, S., Sharqawi, M., Kashif, M., Nikoula, N., & Alhimairee, M. (2016). Significant factors affecting the size and structure of project organizations. *IEEE*, 1, 2–5. <https://doi.org/10.1109/ICIMSA.2016.7504032>
- George, C. (2018). How Organizational Structures Affect Project Outcomes. *International Journal of Science and Research*. <https://doi.org/10.21275/SR20217013035>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company.
- Gonzalez, J. L., & Fierro, I. (2025). From Rigid Models to Agile Teams: Lessons from Project Organizational Structures for Educational Planning and Innovation. *Journal of Educational and Social Research*, 15(3), 230–248. <https://doi.org/10.36941/jesr-2025-0094>
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum.
- Greco, I., Nechita, R. M., Ulerich, O., & Dumitrescu, C. I. (2025). Multi-Attribute Decision-Making for Intelligent Allocation of Human Resources in Industrial

- Projects. *Administrative Sciences*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/admsci15050181>
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). Pearson.
- Hetemi, E., Pemsel, S., Söderlund, J., & Jerbrant, A. (2025). Projecting for sustainability transitions: Contrasting two types of project-oriented agency. *International Journal of Project Management*, 43(5). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102721>
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? In *Research Policy* (Vol. 29). www.elsevier.nl/locate/reconbase
- Jolliffe, I. T. (2002). *Principal Component Analysis* (2nd ed.). Springer.
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377–1392. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613–626. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008>
- Jun Park, H., & Jeong Park, M. (2009). Types of network governance and network performance: Community development project case. *International Review of Public Administration*, 13, 91–105. <https://doi.org/10.1080/12294659.2009.10805142>
- Kearney, J., Bond-Barnard, T., & Chugh, R. (2024). Soft skills and learning methods for 21st-century project management: a review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 12(4), 5–20. <https://doi.org/10.12821/ijispm120401>
- Li, J., & Yazid, Z. (2024). Examining the impact of leadership styles and decision-making processes on conflict management and project success in virtual teams: a modern project management perspective. *Journal of Modern Project Management*, 12(2), 50–67. <https://doi.org/10.19255/JMPM3504>
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lundin, R. A., & Soderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- Maddaloni, F. Di, Meira, L. H., de Andrade, M. O., de Melo, I. R., Castro, A., & Locatelli, G. (2025). The dark legacy of megaprojects: A case of local disengagement, missed opportunities, and social value dissipation. *International Journal of Project Management*, 43(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102676>
- Might, R., & Fischer, W. (1985). The Role of Structural Factors in Determining Project Management Success. *IEEE, EM-32(2)*, 71–77. <https://doi.org/10.1109/TEM.1985.6447584>
- Miterev, M., Turner, J. R., & Mancini, M. (2017). The organization design perspective on the project-based organization: a structured review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 527–549. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2016-0048>

- Modig, N. (2007). A continuum of organizations formed to carry out projects: Temporary and stationary organization forms. *International Journal of Project Management*, 25(8), 807–814. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.03.008>
- Musawir, A. ul, Abd-Karim, S. B., & Mohd-Danuri, M. S. (2020). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 38(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.007>
- Nyman, H. J., & Öörni, A. (2023). Successful projects or success in project management-are projects dependent on a methodology? *International Journal of Information Systems and Project Management*, 11(4), 5–25. <https://doi.org/10.12821/ijispm110401>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Patanakul, P., Chen, J., & Lynn, G. S. (2012). Autonomous teams and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 734–750. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00934.x>
- Rubin, H., & Rubin, I. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3ra Edition). Sage Publications.
- San Cristóbal, J. R., Fernández, V., & Díaz, E. (2018). An analysis of the main project organizational structures: Advantages, disadvantages, and factors affecting their selection. *Procedia Computer Science*, 138, 791–798. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.103>
- Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management Science*, 47(3), 394–414. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.3.394.9772>
- Smyth, H., Klakegg, O. J., & Knotten, V. (2025). Client management in the project domain: towards conceptual integration using cross-disciplinary research. *International Journal of Project Management*, 43(4). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102723>
- Stingl, V., Gilchrist, A., Lawani, A., Flin, R., & Zwikael, O. (2025). Thinking is for doing: Project cognition as the foundation of project behaviour. *International Journal of Project Management*, 43(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102678>
- Swart, K., Bond-Barnard, T., & Chugh, R. (2022). Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: a review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(4), 59–75. <https://doi.org/10.12821/ijispm100404>
- Tshabalala, M., & Marnewick, C. (2025). A framework for managing projects that integrate 4IR technologies. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 13(3), 1–30. <https://doi.org/10.12821/ijispm130302>
- Turner, R., & Miterew, M. (2019). The Organizational Design of the Project-Based Organization. *Project Management Journal*, 50(4), 487–498. <https://doi.org/10.1177/8756972819859746>