PROJECT, DESIGN AND MANAGEMENT (PDM)
https://www.mlsjournals.com/Project-Design-Management
ISSN: 2683-1597

(2026) Project, Design and Management 8(2), - . doi.org/10.35992/pdm.v8iX2.4940.

ASOCIACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS DIRECTIVAS Y GESTIÓN DE PROYECTOS: ESTUDIO TRANSVERSAL EN UNA EMPRESA TÉCNICO-COMERCIAL PERUANA

ASSOCIATION BETWEEN MANAGERIAL STRATEGIES AND PROJECT MANAGEMENT: A CROSS-SECTIONAL STUDY IN A PERUVIAN TECHNICAL-COMMERCIAL COMPANY

Gerardo Pari Orihuela
Universidad Internacional Iberoamericana (México)
[gerardo.pari@esumen.com] [https://orcid.org/0009-0004-0981-5668]
Dina Elizabeth Cortés Coss
Universidad Internacional Iberoamericana
[contacto.ely@gmail.com] [https://orcid.org/0000-0003-4150-1541]

Información del manuscrito:

Recibido/Received: 22/07/002026
Revisado/Reviewed: 22/09/2026
Aceptado/Accepted: 12/10/2026

Palabras clave:
estrategias directivas, gestión de proyectos, liderazgo estratégico, análisis predictivo.

RESUMEN

El modo de dirigir y la gestión de los proyectos genera un problema de coordinación en organizaciones técnico-comerciales donde se combinan ventas consultivas, soporte técnico y operaciones logísticas. El objetivo fue analizar las asociaciones entre liderazgo estratégico, toma de decisiones e innovación directiva y, por otra parte, planificación, control de costos y calidad percibida de los proyectos en una empresa peruana. Se realizó un estudio cuantitativo, no experimental, transversal, con 20 informantes seleccionados intencionalmente. Se utilizó un cuestionario con 30 afirmaciones tipo Likert de cinco niveles, repartidas en seis dimensiones de cinco ítems cada una. En las salidas del instrumento en SPSS se encontraron coeficientes de consistencia interna por subescala que oscilaron entre $\alpha = .719$ y $\alpha = .847$. Las asociaciones de Pearson entre dimensiones directivas y operativas fueron muy elevadas y positivas (r entre .919 y .996). Un modelo de regresión múltiple con R^2 cercano a .999 pero con multicolinealidad elevada (VIF entre 6.639 y 13.820) no permite establecer efectos independientes estables por sus coeficientes individuales. Las relaciones observadas corresponden a las percepciones de los mismos informantes, y no prueban causalidad ni desempeño real de los proyectos. Los resultados describen una relación interna cuya extensión requiere confirmación con fuentes independientes y otras organizaciones.

Keywords:
managerial strategies, project management, strategic leadership, predictive analysis.

ABSTRACT

The way of directing and managing projects generates a coordination problem in technical-commercial organizations where consultative sales, technical support and logistics operations are combined. The objective was to analyze the associations between strategic leadership, decision-making and managerial innovation

and, on the other hand, planning, cost control and perceived quality of projects in a Peruvian company. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study was carried out with 20 intentionally selected informants. A questionnaire was used with 30 five-level Likert-type statements, divided into six dimensions of five items each. In the outputs of the instrument in SPSS, internal consistency coefficients were found by subscale ranging from α = .719 to α = .847. Pearson's associations between managerial and operational dimensions were very high and positive (r between .919 and .996). A multiple regression model with R^2 close to .999 but with high multicollinearity (FIV between 6.639 and 13.820) does not allow establishing stable independent effects by their individual coefficients. The observed relationships correspond to the perceptions of the informants themselves, and do not prove causality or real performance of the projects. The results describe an internal relationship whose extension requires confirmation with independent sources and other organizations.

Introducción

En el contexto de la economía actual, las empresas del sector técnico-comercial de la construcción e industria se ven inmersas en una dura competencia que les obliga a desarrollar cada vez mayores niveles de eficiencia y flexibilidad. Conforme con los informes macroeconómicos del Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI, 2024), este sector dinámico requiere no solo la provisión de bienes de alta especialización técnica, sino también servicios complementarios estructurados en forma de proyectos a medida del cliente corporativo. En este tipo de empresas medianas, donde los flujos de soporte técnico, ventas consultivas y operaciones logísticas coexisten de forma interdependiente, la gestión de proyectos deja de verse como un conjunto aislado de herramientas operativas para convertirse en el principal vehículo de implementación estratégica y generación de valor sostenible (Kerzner, 2022).

Si bien es un tema de gran importancia teórica, la literatura actual muestra que persiste una falta de conexión entre las etapas de formulación estratégica que dirige la alta dirección y las fases de ejecución técnica que controlan los líderes de los proyectos. Organismos multilaterales, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2024), en sus informes regionales, hacen ver que un porcentaje mayoritario de los proyectos en América Latina sufre desviaciones significativas en términos de sobrecostos, retrasos crónicos y caídas en los niveles de calidad especificados, localizando los factores posibles de estas ineficiencias en una débil integración de la gobernanza interna y en debilidades asociadas a las competencias directivas del nivel gerencial. En el contexto peruano persisten escasas investigaciones aplicadas al sector corporativo privado, debido a que la mayoría de los estudios previos se han enfocado en el sector público o educativo (Carrion, 2024; Herrera, 2023), lo cual deja un vacío en la comprensión cuantitativa de cómo las variables conductuales e institucionales de la alta dirección inciden en la eficiencia operativa.

La pregunta que guía este estudio es si las percepciones sobre tres prácticas directivas (liderazgo estratégico, toma de decisiones e innovación) se asocian con las valoraciones que los mismos colaboradores hacen sobre la planificación, el control de costos y la calidad de la gestión de proyectos. El estudio se limita a una organización técnico-comercial peruana y a los datos recogidos a 20 informantes. El diseño transversal permite describir covariación entre variables, pero no establecer que las prácticas directivas sean causas de las diferencias en el desempeño. Esta delimitación mantiene la pregunta sustantiva del autor y reduce el alcance inferencial a lo que el instrumento realmente mide.

El objetivo general es analizar la relación estadística entre las tres dimensiones de las estrategias directivas y las tres dimensiones de la gestión de proyectos percibida por el personal participante. En concreto, se analizan las vinculaciones entre liderazgo y planificación, decisiones y control de costes, e innovación y calidad. El estudio tiene un fin analítico dentro de la empresa estudiada, no trata de formular un modelo predictivo validado para otras organizaciones ni de estimar mejoras económicas a partir de indicadores contables externos.

Las hipótesis originales siguen siendo proposiciones de asociación: H1, mayor puntuación de liderazgo estratégico está asociada con mayor puntuación de planificación; H2, mayor puntuación de toma de decisiones está asociada con mayor puntuación de control de costos; H3, mayor puntuación de innovación directiva está asociada con mayor puntuación de calidad percibida. La hipótesis general plantea una relación positiva entre

las puntuaciones de las estrategias directivas y gestión de proyectos. La orientación de las asociaciones es una expectativa teórica, no una afirmación causal.

Marco Teórico

Estrategias directivas: dimensiones y enfoque predictivo

Las estrategias directivas se conceptualizan como el patrón integrado de comportamientos, elecciones metodológicas, estilos de dirección y asignación de recursos humanos y materiales que la alta gerencia despliega intencionalmente para guiar a la organización en la consecución de sus metas corporativas de largo plazo (Mintzberg et al., 2021). No sólo se trata de una planificación formal o estática, sino que la estrategia directiva contemporánea es un proceso dinámico de adaptación y liderazgo ante entornos caracterizados por la incertidumbre (David & David, 2021). Dentro de la taxonomía de las prácticas directivas orientadas al desempeño sostenible, la literatura especializada destaca, de forma consistente, dimensiones clave como el liderazgo estratégico, la toma de decisiones informada y los procesos institucionales de innovación (Urra, 2018; Sánchez y Pérez, 2023).

El liderazgo estratégico, estudiado desde los marcos de referencia conductuales de Bass y Riggio (2019), va más allá de la autoridad jerárquica tradicional y se define por la capacidad de influenciar el capital humano, alineando sus esfuerzos hacia una visión compartida, promoviendo el empoderamiento y orientándose al logro. Por su parte, la dimensión toma de decisiones directivas evalúa el nivel de oportunidad, rapidez y sustento en datos objetivos que posee la alta gerencia en el momento de intervenir en desviaciones críticas del negocio (Goleman, 2017). Por último, la innovación directiva se entiende como la apertura organizacional para asimilar tecnologías disruptivas, rediseñar flujos de procesos y fomentar la flexibilidad ante cambios imprevistos del entorno competitivo (Highsmith, 2020). Varios autores afirman que estas dimensiones conforman una variable de análisis de la capacidad operativa empresarial, operando como el catalizador crítico para la movilización de competencias internas (Zavala, 2025; Sarmiento, 2022).

Los modelos estadísticos permiten examinar asociaciones entre puntuaciones de cuestionarios, siempre que se diferencie el ajuste dentro de la muestra, la predicción fuera de la muestra y la explicación causal. Este artículo solo dispone de una medición transversal y de informantes de la misma empresa. Por tal razón, la interpretación debe enfocarse en las relaciones observadas y en las limitaciones de medición de las mismas. Las técnicas de regresión pueden utilizarse como análisis exploratorio de covariación, pero un alto coeficiente de determinación no evidencia por sí solo validez predictiva ni estabilidad del modelo.

Gestión de proyectos y eficiencia operativa

Bajo el enfoque metodológico estandarizado por el Project Management Institute (PMI, 2021) en la séptima edición de su cuerpo de conocimientos PMBOK®, la gestión de proyectos se entiende como la aplicación sistemática de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas estructuradas con el objetivo de satisfacer los requisitos y expectativas de un conjunto determinado de interesados o stakeholders. La disciplina ha evolucionado conceptualmente desde enfoques predictivos, mecanicistas y rígidos, centrados de forma aislada en el control cerrado de la triple restricción, hasta un enfoque contemporáneo basado en principios, adaptabilidad sistémica y entrega continua de valor en un contexto organizacional específico (Turner, 2020; Davies et al., 2021).

Para su medición objetiva y cuantificación, la eficiencia en la gestión de proyectos se operacionaliza mediante dimensiones métricas clave de desempeño: la planificación (precisión en la estructuración de tareas, hitos y asignación de recursos), el control de costos (minimización de variaciones presupuestales mediante monitoreo continuo) y la calidad (nivel de conformidad técnica y operativa de los entregables finales respecto a los estándares internacionales estipulados) (Kerzner, 2022; Mir & Pinnington, 2014). La literatura científica señala que la madurez de estos indicadores de desempeño operativo no se desarrolla de forma independiente, sino que se encuentra estrechamente vinculada al entorno directivo y a las estructuras de gobernanza corporativa presentes en la organización (Too & Weaver, 2014; Alghail et al., 2021).

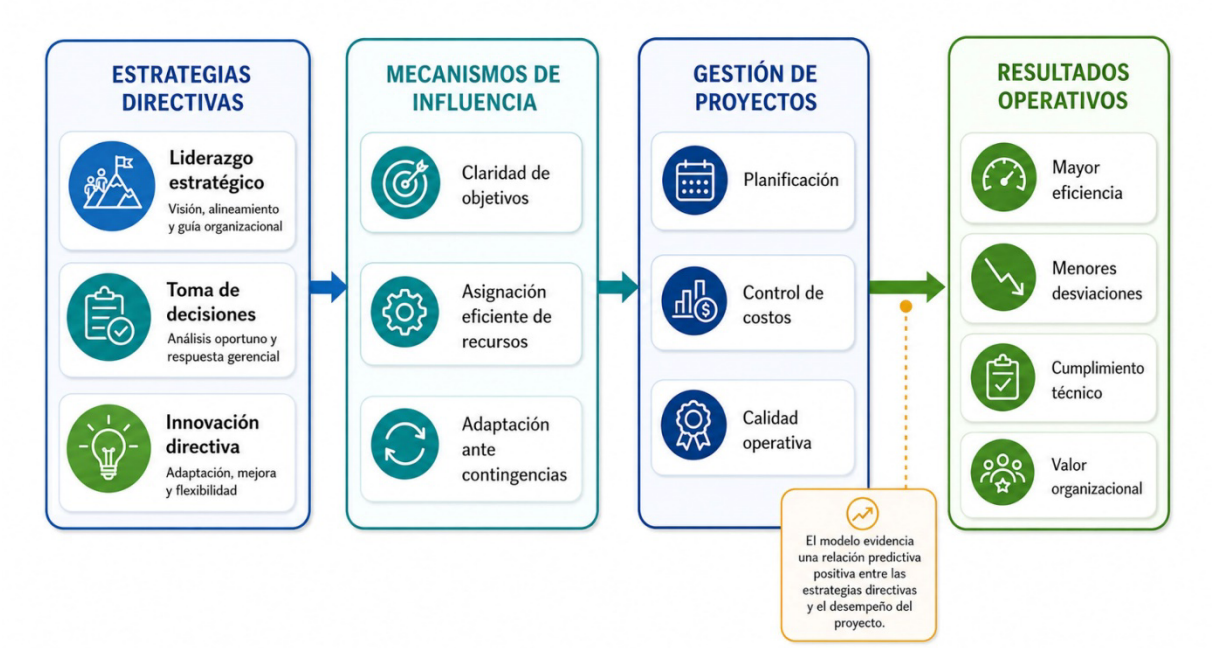
Las dimensiones de la gestión de proyectos, en la operacionalización empleada, se corresponden con la planificación, el control de costos y la calidad. En este estudio no se extrajeron los valores de cronogramas, presupuestos auditados o actas de calidad; éstos se midieron a través de las respuestas de los participantes. Esta distinción impide equiparar el cumplimiento de objetivos operativos con las puntuaciones obtenidas. Una interpretación cuidadosa es que los colaboradores que valoran positivamente la gestión directiva, también suelen valorar positivamente la gestión de proyectos, sin que el diseño permita establecer qué procesos producen esa coincidencia.

Interacción cuantitativa y modelos de regresión estrategia-ejecución

Investigadores internacionales han realizado modelizaciones matemáticas para vincular la toma de decisiones en la alta dirección con la efectividad operativa en los niveles técnicos, con el objetivo de superar los límites de los análisis puramente cualitativos o descriptivos. Serra y Kunc (2015) estudiaron a través de análisis explicativos que las prácticas de gestión orientadas a beneficios y alineadas con los objetivos de la alta gerencia han sido asociadas con las tasas de éxito en la ejecución de carteras de proyectos. Del mismo modo, los análisis predictivos desarrollados por Fareed et al. (2023) señalaron que ciertos estilos de liderazgo tienen un efecto directo y mediador sobre variables operativas cruciales de los equipos técnicos, cambiando significativamente los índices de cumplimiento en los aspectos de costo y alcance.

En los mercados emergentes latinoamericanos, específicamente en el sector de empresas de distribución técnica e industrial, la necesidad de formalizar estos modelos predictivos se intensifica debido a la coexistencia de procesos híbridos y liderazgos altamente centralizados (Barbosa & Rocha, 2022). Si las decisiones directivas no se basan en datos empíricos o no están alineadas con las herramientas operativas de control, se crean brechas importantes de ejecución, lo que resulta en sobrecostes sistemáticos y pérdida de confianza por parte de los clientes finales (Gómez & Villanueva, 2024; Lee & Kim, 2020). El análisis cuantitativo minucioso de esta interacción mediante modelos de regresión múltiple permite aislar las variables de mayor impacto relativo, proveyendo a la gerencia una guía científica para priorizar intervenciones en el desarrollo de competencias directivas.

Figura 1
Modelo Conceptual de la Causalidad entre Estrategias Directivas y Desempeño Operativo



Nota. El esquema reproduce relaciones conceptuales de interés, no mecanismos causales demostrados; los mecanismos intermedios y resultados operativos no fueron medidos directamente mediante este cuestionario.

Método

Diseño de investigación

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional. No se manipularon las variables y se utilizaron autoinformes para obtener las respuestas. El período señalado para la actividad operativa de la organización es 2025-2026; la interpretación del conjunto analizado corresponde a una medición transversal, sin seguimiento temporal de los mismos proyectos. Se realizaron estadísticos descriptivos, fiabilidad interna, correlaciones bivariadas y una regresión exploratoria. La regresión no se interpreta como prueba de incidencia causal por falta de manipulación, temporalidad suficiente y control de explicaciones alternativas.

Población y muestra

La población objetivo estuvo conformada por el personal profesional y técnico de una importante empresa técnico-comercial peruana, dedicada a la distribución autorizada de soluciones y aditivos químicos de la marca Sika, cuyas operaciones se desplegaron a nivel nacional. Para asegurar la idoneidad y conocimiento de profundidad de los flujos de decisión y control organizacional, se utilizó una estrategia de muestreo no probabilístico por conveniencia o intencional (Kerlinger & Lee, 2000). La muestra final se conformó con 20 informantes clave (n = 20) que cumplieron estrictamente con los siguientes criterios de inclusión mutua: (a) se encontraban en una relación contractual activa con la organización con una antigüedad mínima y igual a dos años; (b) ocupaban cargos directivos, de mandos medios (gerentes de área, supervisores) o roles técnicos especializados con responsabilidad directa en la formulación, control o liquidación

operativa de proyectos técnico-comerciales; y (c) manifestaron conformidad voluntaria a través de la firma de un consentimiento informado ético.

Instrumentos de recolección de datos

Se utilizó un cuestionario con 30 afirmaciones, respondiendo del 1 (en total desacuerdo) al 5 (en total de acuerdo). Las primeras 15 preguntas corresponden a estrategias directivas: liderazgo estratégico (VI_Lid_01–05), toma de decisiones (VI_Dec_06–10) e innovación directiva (VI_Inn_11–15). Las otras 15 corresponden a planificación (VD_Pla_01–05), control de costos (VD_Cos_06–10) y calidad (VD_Cal_11–15). Cada dimensión está compuesta por cinco ítems. En el anexo documental que acompaña el trabajo del autor, se reproduce íntegramente el texto del instrumento. Los ítems recogen percepciones, y no constituyen por sí mismos una escala objetiva de desempeño de proyectos.

Área de estrategias directivas: 15 proposiciones planteadas para este estudio a partir de conceptos de liderazgo, decisiones e innovación organizacional. La correspondencia conceptual con la literatura no es igual a haber aplicado íntegramente una escala estandarizada como MLQ-5X o el instrumento de Denison. Se mantiene la denominación empleada por el autor, pero el cuestionario de elaboración específica no se supone que tenga las propiedades psicométricas de esas escalas.

Sección de gestión de proyectos: 15 afirmaciones sobre prácticas de planificación, seguimiento de costos y conformidad de los entregables. Para delimitar los temas se tomó como referencia conceptual el PMBOK y la bibliografía especializada. No son fuentes de validación psicométrica del instrumento ni las respuestas sustituyen indicadores documentales de ejecución, presupuesto o inspección técnica.

El manuscrito original indica que el contenido fue revisado por tres expertos y se hicieron ajustes semánticos tras una prueba piloto. Los documentos correspondientes deben contener la existencia y los resultados específicos de las fichas de juicio, índices de validez y registro del piloto, no debiendo comunicarse índice numérico que no haya sido aportado. Tampoco puede confirmarse la validez de constructo de las seis dimensiones únicamente a partir del alfa de Cronbach. Al interpretar los datos obtenidos de la muestra, se deben tener en cuenta estas limitaciones.

Procedimientos de análisis estadístico

Las respuestas fueron codificadas en SPSS como la media de los cinco ítems correspondientes a cada dimensión, la puntuación global de las estrategias directivas se estableció como la media de sus tres dimensiones y la puntuación global de gestión de proyectos se estableció como la media de las otras tres. Las salidas suministradas indican 20 casos. Para que el procedimiento sea reproducible, se debe mantener tanto la base original como la sintaxis de cálculo. Debe indicarse de forma homogénea la versión del programa utilizado de acuerdo al registro real de ejecución, sin que se alternen versiones en el mismo informe.

Análisis descriptivo y de fiabilidad: Se calcularon las medidas de tendencia central (promedios) y de dispersión (desvío estándar) de las dimensiones operacionales para caracterizar su comportamiento. La consistencia interna y la fiabilidad del cuestionario global y de sus subescalas se estimó matemáticamente mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, adoptando el criterio psicométrico de Hair et al. (2019), que establece valores ≥ 0.80 como excelentes.

Correlación Bivariada: Después de comprobar los supuestos distributivos fundamentales, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson (r) para determinar la

magnitud, dirección y nivel de significancia estadística (p-valor) de las relaciones lineales entre las dimensiones directivas y operativas.

Como análisis exploratorio se estimó una regresión lineal múltiple con las dimensiones de liderazgo, toma de decisiones e innovación como variables explicativas de la puntuación global de gestión de proyectos. Se estudiaron los valores de R^2, R^2 ajustado, ANOVA, intervalos de confianza, residuos y factores de inflación de la varianza. Debido a que se trata de 20 casos con tres predictores, los coeficientes por separado son susceptibles a la colinealidad y a observaciones influyentes. El modelo se describe como ajuste dentro de esta muestra, no se emplea para sostener predicción validada fuera de ella.

Verificación de supuestos y consideraciones éticas

Los resultados de diagnóstico muestran un estadístico de Durbin-Watson de 1.079, valores de VIF de 6.639, 13.820 y 11.237 y una distancia máxima de Cook de .717. La colinealidad entre las dimensiones directivas es alta y debe ser reconocida como una limitación del modelo de regresión. El bootstrap no elimina la dependencia conceptual entre predictores ni constituye una validación externa. Con 20 observaciones, la revisión de residuos e influencia es relevante pero no permite por sí solas afirmaciones de robustez predictiva. Estos resultados obligan a dar prioridad interpretativa a la descripción de las asociaciones bivariadas y no al orden de importancia de los coeficientes beta.

En el ámbito ético, se realizó la investigación con estricta observancia de los principios de beneficencia, autonomía y confidencialidad. Todos los participantes firmaron un consentimiento informado en el que se especificaba el objetivo académico de la investigación, así como el carácter voluntario de su participación y el tratamiento anónimo y agregado de los datos. Los datos se guardaron separados de la identidad de los informantes y se utilizaron sólo con fines científicos, de acuerdo con los estándares deontológicos de la investigación en ciencias de la gestión.

.

Resultados

Análisis descriptivo y de consistencia interna

Las seis subescalas se calcularon a partir de cinco ítems cada una. Las salidas de fiabilidad de SPSS muestran $\alpha = .838$ para liderazgo, $\alpha = .739$ para decisiones, $\alpha = .726$ para innovación, $\alpha = .847$ para planificación, $\alpha = .719$ para control de costos y $\alpha = .755$ para calidad. Son estimaciones obtenidas con $n = 20$ y deben interpretarse con cautela. El manuscrito inicial mencionaba un alfa global de .91, que no permite evaluar por separado estos seis grupos de ítems; aquí se reportan los coeficientes diferenciados, conforme a la observación del revisor.

Análisis correlacional bivariado

Para evaluar las relaciones lineales específicas entre las dimensiones componentes de las variables en estudio, se calculó una matriz de correlación con el coeficiente r de Pearson. Los resultados estadísticos se presentan con detalle en la Tabla 1.

Tabla 1

Matriz de correlación de Pearson entre dimensiones directivas y operativas

Dimensiones directivas	Planificación	Control de Costos	Calidad de Proyectos
Liderazgo Estratégico	.994**	.923**	.923**
Toma de Decisiones	.938**	.996**	.950**
Innovación Directiva	.919**	.955**	.989**

Nota. * Correlaciones de Pearson provenientes del informe SPSS de seis dimensiones (n = 20). ** p < .01, bilateral. Las asociaciones extremas y el uso de autoinforme común obligan a examinar redundancia entre las mediciones y sesgo de método común; no se interpretan como evidencia de causalidad.

En la Tabla 1 se presentan las correlaciones obtenidas en las salidas de SPSS para el instrumento de seis dimensiones. El liderazgo y la planificación muestran un r = .994; las decisiones y el control de costos, un r = .996; la innovación y la calidad, un r = .989. Las asociaciones cruzadas entre otras dimensiones también son elevadas. La magnitud excepcionalmente alta de los coeficientes no permite describir mejoras reales en cronogramas, costos o calidad. Puede ser reflejo de percepciones muy cercanas, de redundancia entre ítems, de varianza de método común o de otras características de la base. Estas explicaciones son hipótesis de interpretación y no se contrastaron directamente en el presente diseño.

Análisis de regresión lineal múltiple

Los resultados de SPSS originales para este instrumento muestran un valor de R^2 para el ajuste de regresión cercano a .999 (con un valor de R^2 ajustado cercano a .998), $F(3,16) = 3572.748$. Estos valores difieren de los inicialmente presentados en el manuscrito ($R^2 = .624$; $F = 12.87$) que son matemáticamente incompatibles entre sí para n = 20 y tres predictores. Esos valores iniciales no se conservan como si estuvieran confirmados. El ajuste extraordinariamente alto obliga a una lectura crítica por el grado de colinealidad y el origen común de las respuestas.

El R^2 representa la proporción de variabilidad de la puntuación global que se explica linealmente por los tres predictores en esta muestra. No debe trasladarse a porcentajes de éxito real, reducción de costos o efectividad gerencial. Como todos los puntajes proceden de la misma fuente y las dimensiones poseen asociaciones elevadas, el modelo podría reproducir un patrón general de respuestas más que distinguir efectos específicos. Esta regresión tampoco permite, sin un conjunto independiente de validación, evaluar la capacidad predictiva fuera de los participantes observados.

Los coeficientes y los diagnósticos se exhiben para ser transparentes, no para jerarquizar prácticas directivas como si sus aportes fueran independientes y estables. La inferencia sustantiva se basa principalmente en las relaciones observadas entre las dimensiones y en la discusión de sus limitaciones.

Tabla 2
Coeficientes del modelo de regresión lineal múltiple (VD: Gestión de Proyectos)

Predictoras (VI)	B	Error Est.	β	t	p
(Constante)	−.044	.041	—	−1.092	.291
Liderazgo Estratégico	.350	.022	.399	16.062	< .001
Toma de Decisiones	.318	.038	.303	8.455	< .001
Innovación Directiva	.344	.034	.324	10.007	< .001

Nota. Resultados de la salida SPSS original (n = 20). $R^2 \approx .999$; R^2 ajustado ≈ .998; F(3,16) = 3572.748; Durbin–Watson = 1.079. VIF: liderazgo 6.639, decisiones 13.820 e innovación 11.237. Las salidas redondean la significación .000, que debe expresarse como p < .001; los coeficientes no deben interpretarse como efectos causales independientes.

Los coeficientes estandarizados del ajuste fueron β = .399 para liderazgo, β = .303 para toma de decisiones y β = .324 para innovación. Los contrastes individuales resultan significativos (p < .001) en esta salida, pero la multicolinealidad elevada dificulta la interpretación de sus efectos por separado. En particular, la diferencia entre los coeficientes no es base suficiente para afirmar que una capacidad directiva sea la causa principal del desempeño de proyectos. La distancia máxima de Cook de .717 indica que se deben examinar observaciones con posible influencia sobre las estimaciones, sin esa revisión individual no se atribuye estabilidad al resultado.

Discusión y conclusiones

Discusión

El resultado central es una asociación positiva y muy elevada entre las puntuaciones de las prácticas directivas y la gestión de proyectos percibida por 20 participantes de una misma empresa. Esta relación concuerda con la idea de que aquellos que describen la actuación gerencial de forma favorable, también evalúan positivamente la planificación, el control de costos y la calidad. La interpretación tiene límites importantes: las seis escalas fueron contestadas por las mismas personas, en un único momento y con formulaciones referidas al mismo entorno de proyectos. El diseño no permite establecer la dirección de la relación, ni descartar un estilo general de respuesta compartido.

Las asociaciones entre liderazgo y planificación son particularmente elevadas en la salida auditada (r = .994). Su tamaño lo obliga a andar con cuidado. No se puede deducir que la comunicación de la visión gerencial haya mejorado objetivamente cronogramas o distribución de recursos. Los ítems de liderazgo describen la orientación y coordinación de la dirección, mientras que los de planificación describen la definición de actividades, recursos y responsabilidades. Esta proximidad de contenidos puede hacer que los informantes evalúen de forma semejante los contenidos. Este resultado necesita ser contrastado mediante evaluaciones de fuentes distintas y registros de ejecución.

También resulta muy alta la relación entre toma de decisiones y control de costos (r = .996). El dato refleja una relación entre dos grupos de respuestas, pero no se ha constatado una disminución de las desviaciones presupuestarias. Los ítems de decisiones abarcan corrección de desviaciones, continuidad operativa y uso de información; los de costos agrupan revisión de gastos, registro de diferencias y medidas correctivas. Esa

proximidad temática podría tener que ver con parte de la asociación. El estudio no contiene evidencia documental sobre los presupuestos originales y los gastos finales que permitan calcular la magnitud económica de tales diferencias.

La innovación directiva y la calidad percibida se correlacionan en r = .989. La lectura que se puede hacer es que las respuestas favorables a las prácticas de adaptación y mejora coinciden con las valoraciones favorables del cumplimiento técnico y el seguimiento de las no conformidades. No se puede afirmar que la innovación haya generado un mayor nivel de conformidad de los entregables, ya que no hubo una secuencia temporal, ni tampoco se compararon indicadores independientes. El estudio mantiene su valor descriptivo dentro de la organización, pero debe ser contrastado con otros diseños y fuentes de información.

Conclusiones

En el estudio se utilizó un cuestionario aplicado a 20 personas para examinar la relación entre gestión de proyectos y estrategias directivas. Entre las seis dimensiones se encontraron asociaciones positivas muy elevadas, especialmente en los pares establecidos en las hipótesis originales. El carácter transversal y sensible de las mediciones hace que esta conclusión solo pueda aplicarse a la muestra estudiada.

En la muestra, las puntuaciones de las estrategias directivas y las de gestión de proyectos se relacionan positivamente con la hipótesis general. La regresión exploratoria mostró un ajuste casi perfecto, pero la colinealidad alta impide atribuir contribuciones independientes con seguridad a liderazgo, decisiones e innovación. Este hallazgo no es evidencia de que las prácticas directivas expliquen causalmente el éxito operativo de los proyectos.

Con respecto a H1, liderazgo estratégico y planificación se relacionaron positivamente. Debió analizarse la fuerza de esa relación teniendo en cuenta que ambas dimensiones fueron valoradas por los mismos informantes y que sus ítems comparten contenidos de coordinación y definición de objetivos. No se ha medido una mejora observada de cronogramas como resultado de intervenciones directivas.

Con relación a H2, la toma de decisiones y el control de costos presentaron una asociación positiva. El cuestionario no incluye cifras de presupuesto por lo que el resultado se refiere a prácticas percibidas y no a una reducción cuantificada de los sobre costes. Para su interpretación operativa, será necesario contrastar estas respuestas con los registros de presupuesto, compras y ejecución.

Con relación a la H3, tanto la innovación directiva como la calidad percibida se relacionaron positivamente. Los resultados describen coincidencia de valoraciones en torno a adaptación de procesos y conformidad técnica, pero no permiten confirmar efectos sobre inspecciones ni sobre entregables específicos. En la investigación posterior se deberían contrastar estas mediciones con datos independientes y ampliar la muestra a otras empresas.

Limitaciones

El estudio se hizo en una sola empresa, con 20 participantes seleccionados intencionalmente. Todas las variables proceden de un cuestionario y un corte temporal único. La cercanía entre la formulación de algunos ítems, las correlaciones excesivamente elevadas y los VIF superiores a 10 limitan, sobre todo, la interpretación de la regresión. La muestra no es representativa estadísticamente para todas las empresas técnicas y comerciales del Perú. Tampoco existían medidas objetivas de plazos, costos y calidad para

cotejar las percepciones. Estas limitaciones no hacen que las respuestas recogidas no sean válidas, pero delimitan bien las conclusiones que se pueden sostener.

Agradecimientos

El autor agradece a la Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI México) por el soporte académico dado en el contexto del programa de Doctorado en Proyectos, y a la empresa técnico-comercial involucrada y a su personal directivo y técnico por la colaboración prestada en la recolección de los datos empíricos.

Referencias

Alghail, Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). MLQ: *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

David, F. R., & David, F. R. (2021). *Strategic management: A competitive advantage approach* (17th ed.). Pearson.

Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics,* 33(1), 98–109. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008

Fareed, M. Z., Su, Q., & Aslam, M. U. (2023). Transformational leadership and project success: The mediating role of psychological empowerment. *SAGE Open, 13*(1). https://doi.org/10.1177/21582440231154796

Goleman, D. (2017). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.). Addison-Wesley.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Informe técnico del sector construcción: Primer semestre 2024*. INEI.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Harcourt College Publishers.

Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (3rd ed.). Financial Times Prentice Hall.

Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management, 32*(2), 202–217. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) and the standard for project management* (7th ed.). Project Management Institute.

Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, *33*(1), 53–66.

https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, *32*(8), 1382–1394. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006

Turner, J. R. (Ed.). (2014). *Gower handbook of project management* (5th ed.). Routledge.

Watkins, G. G., Mueller, S.-U., Meller, H., Ramírez, M. C., Serebrisky, T., & Georgoulias, A. (2017). *Lecciones de cuatro décadas de conflicto en torno a los proyectos de infraestructura en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://publications.iadb.org/es/publicacion/17284/lecciones-de-cuatro-decadas-de-conflicto-en-torno-proyectos-de-infraestructura-en