

**Impacto del liderazgo y la cultura organizacional en la eficacia de la gerencia de proyectos
bancarios**

Elaborado por:

Claudia Marcela Nova García

Saidy Fabiola Jaimes Hinestroza

Daniela Maldonado Virgüez

Universidad Ean

Escuela de Formación en Investigación

Seminario de Investigación de Posgrado

Bogotá

Octubre 2025

Contenido	
Resumen	4
Problema de Investigación	5
Pregunta de investigación	7
Objetivos	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Justificación	9
Marco Teórico	11
Propósito	11
Síntesis del estado del arte	11
Panorama de teorías, modelos y marcos	13
Liderazgo	13
Cultura organizacional	13
Eficacia de la gerencia de proyectos	14
Madurez en gestión de proyectos	14
Gobernanza y gestión del cambio	14
Marco regulatorio/ESG	15
Síntesis crítica	15
Marco Institucional	19
Metodología	21
Enfoque de la investigación	21
Diseño y alcance del estudio	21
Variables y operacionalización	21
Definiciones conceptuales	21
Matriz de operacionalización	22
Hipótesis	23
Población, muestreo y muestra	24
Instrumentos de recolección	24
Procedimiento de recolección	¡Error! Marcador no definido.
Plan de análisis de datos	¡Error! Marcador no definido.
Consideraciones éticas (previstas)	26
Diseño de primer nivel	28
Fuentes básicas e instructive	28
Enfoque de investigación y justificación	28
Diseño y alcance	28

Definición conceptual y operacional de variables	29
Población, muestreo y tamaño de muestra	29
Diseño de segundo nivel.....	30
Modelos y referentes aplicados	30
Componentes y elementos funcionales	30
Instrumentos y validación	30
Técnicas de análisis de datos	31
Método	32
Participantes	32
Instrumentos	32
Procedimiento	32
Resultados	33
Estadísticos descriptivos	33
Asimetría y curtosis.....	33
Prueba de normalidad (Shapiro–Wilk).....	33
Correlaciones.....	34
Regresión lineal	34
Hallazgos cualitativos.....	35
Discusión	36
Conclusiones	38
Recomendaciones	40
Limitaciones.....	41
Líneas de investigación futura	42
MATRIZ DE TRAZABILIDAD EXTENDIDA	43
Referencias.....	45

Resumen

El estudio examina cómo el liderazgo y la cultura organizacional inciden en la eficacia de la gerencia de proyectos bancarios en Banco Davivienda. Se propone un diseño no experimental, transeccional y de alcance descriptivo-correlacional, con enfoque mixto (encuesta, entrevistas y análisis documental). Se caracterizan estilos de liderazgo y perfiles culturales y su relación con prácticas de desempeño y gobernanza de proyectos, apoyándose en referentes consolidados de gestión y cultura (PMI, 2021; Kerzner, 2019; Cameron & Quinn, 2011; Schein & Schein, 2017).

Palabras clave: gestión de proyectos; liderazgo; cultura organizacional; sector bancario; transformación digital; eficacia organizacional

Problema de Investigación

En el sector bancario colombiano confluyen tres fuerzas que tensionan la ejecución de iniciativas estratégicas: la transformación digital acelerada, la competencia de fintech y el aumento de exigencias regulatorias (p. ej., revelación socioambiental y climática), lo que obliga a las entidades a convertir la estrategia en resultados mediante proyectos gestionados con disciplina y trazabilidad (PMI, 2021; Superintendencia Financiera de Colombia, 2021, 2022; World Bank, 2022). En este contexto, la eficacia de la gerencia de proyectos no depende solo de metodologías y herramientas; también está condicionada por factores organizacionales como el liderazgo y la cultura que habilitan la coordinación interáreas, la adopción de prácticas y el aprendizaje continuo (Kerzner, 2017; Schein, 2017).

Desde la perspectiva cultural, los valores, supuestos y prácticas compartidas determinan cómo se toman decisiones, cómo circula la información y cómo se gestiona el cambio. Culturas que favorecen la comunicación abierta, la colaboración y la innovación facilitan la implantación consistente de prácticas de gerencia de proyectos; por el contrario, entornos con silos o alta aversión al riesgo dificultan la alineación y la transferencia de conocimiento (Schein, 2017; Cameron & Quinn, 2011). En paralelo, los estilos de liderazgo visibles en los equipos de proyecto influyen en la claridad de propósito, la motivación y la disciplina de ejecución, factores críticos para sostener resultados en portafolios con múltiples dependencias y controles (Northouse, 2019; PMI, 2021).

En Banco Davivienda, la ejecución de proyectos de transformación y mejora exige sincronización entre negocio, tecnología, riesgos y cumplimiento. Sin embargo, cuando liderazgo y cultura no están alineados con los estándares de gerencia de proyectos, emergen síntomas recurrentes:

heterogeneidad en el uso de plantillas y artefactos, desviaciones cronograma y presupuesto, gestión de riesgos desigual entre iniciativas, baja adopción de entregables por áreas usuarias y débil sistematización de lecciones aprendidas. Estas situaciones se intensifican en programas digitales que requieren gestión del cambio sostenida y métricas oportunas para la toma de decisiones (PMI, 2021; Kerzner, 2017).

Si estas condiciones se mantienen, el pronóstico apunta a la reiteración de retrasos y sobrecostos, la fragmentación del conocimiento crítico, la subutilización de metodologías y una velocidad de entrega insuficiente para responder al mercado y al regulador. Esto puede derivar en pérdida de competitividad, riesgo de incumplimientos regulatorios y menor captura de valor de proyectos estratégicos, especialmente en iniciativas con componentes ESG y de transformación digital (World Bank, 2022; Superintendencia Financiera de Colombia, 2021, 2022; PMI, 2021).

Como control pronóstico, se plantea diagnosticar sistemáticamente los estilos de liderazgo y los rasgos culturales presentes en equipos y áreas involucradas, y relacionarlos con la eficacia de la gerencia de proyectos a través de indicadores de estandarización, medición y aprendizaje (p. ej., uso de plantillas, gestión de riesgos, KPIs y lecciones aprendidas). Con base en ese diagnóstico, se propone priorizar brechas y diseñar una hoja de ruta que integre: (a) gobernanza de proyectos (procesos, métricas, tableros) y (b) gestión del cambio para la adopción (por ejemplo, Kotter), en consonancia con los dominios y principios de la Guía PMBOK® 7 (PMI, 2021; Kerzner, 2017; Kotter, 2012; Schein, 2017; Cameron & Quinn, 2011).

Esta aproximación, pertinente con un estudio descriptivo–correlacional, permitirá estimar asociaciones entre liderazgo y cultura con la eficacia de la gerencia de proyectos y, a partir de evidencia local, proponer acciones de mejora aplicables al contexto bancario.

Pregunta de investigación

¿Cómo influyen el liderazgo y la cultura organizacional en la eficacia de la gerencia de proyectos bancarios en Banco Davivienda?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la eficacia de la ejecución de proyectos en Banco Davivienda.

Objetivos específicos

1. Identificar los estilos de liderazgo predominantes en los equipos de gerencia de proyectos de Davivienda.
2. Describir las características de la cultura organizacional presentes en la entidad y su relación con la gestión de proyectos.
3. Determinar cómo se mide la eficacia de ejecución de proyectos en el banco con relación a la cultura organizacional y el liderazgo

Justificación

Este estudio es conveniente porque aborda un punto neurálgico ya delimitado en la Primera Entrega: la relación entre liderazgo, cultura organizacional y eficacia de la gerencia de proyectos bancarios en Banco Davivienda. En un entorno de transformación digital, competencia de fintech y exigencias regulatorias, medir cómo estos factores organizacionales condicionan la ejecución de proyectos permite atacar causas estructurales —no solo síntomas— de desviaciones de tiempo, costo, alcance y adopción de resultados (PMI, 2021; Kerzner, 2017; Schein & Schein, 2017).

La relevancia social se expresa en impactos sobre la calidad del servicio y la estabilidad del sistema financiero: proyectos mejor gobernados sostienen la continuidad operativa, la seguridad del cliente y la innovación responsable. Además, la Superintendencia Financiera de Colombia ha fortalecido lineamientos de divulgación y gestión de riesgos (Circulares Externas 031 de 2021 y 012 de 2022), lo que demanda trazabilidad y métricas consistentes en la ejecución (SFC, 2021, 2022; World Bank, 2022).

Las implicaciones prácticas son directas para Davivienda: a partir del diagnóstico de liderazgo y cultura, se podrán priorizar brechas y construir una hoja de ruta con ajustes en gobernanza de proyectos (p. ej., procesos, tableros de control, lecciones aprendidas) y en gestión del cambio para la adopción sostenida de prácticas, apoyándose en marcos como PMBOK® 7 y Kotter

(PMI, 2021; Kotter, 2012). Esto facilita decisiones operativas y patrocinios ejecutivos informados.

El valor teórico radica en integrar marcos consolidados —niveles de Schein y CVF de Cameron & Quinn para cultura; estilos de liderazgo; madurez y principios de dirección de proyectos— con evidencia aplicada al contexto bancario colombiano. Con ello se contribuye a precisar mecanismos (p. ej., comunicación interáreas, aprendizaje, disciplina de ejecución) que conectan liderazgo/cultura con la eficacia de la gerencia de proyectos (Cameron & Quinn, 2011; Northouse, 2019; PMI, 2021).

La utilidad metodológica se concreta en un diseño mixto, no experimental y transeccional, de alcance descriptivo–correlacional, con instrumentos validados para medir percepciones e identificar asociaciones, lo que ofrece un protocolo replicable para otras unidades o bancos con características similares (Creswell, 2014; PMI, 2021)

Marco Teórico

Propósito

Este marco teórico fundamenta el estudio sobre cómo el liderazgo y la cultura organizacional inciden en la eficacia de la gerencia de proyectos bancarios. Su propósito es integrar los principales enfoques teóricos y empíricos que explican el comportamiento de las organizaciones en contextos de transformación y alta regulación, articulando conceptos de liderazgo, cultura, madurez en gestión de proyectos, gobernanza y gestión del cambio. Estos ejes permiten comprender de qué manera las capacidades humanas, estructurales y culturales condicionan la ejecución efectiva de la estrategia. La construcción teórica se apoya en referentes consolidados como el *Project Management Institute* (PMI, 2021), Kerzner (2017, 2019), Schein & Schein (2017) y Cameron & Quinn (2011), complementados con evidencia reciente sobre liderazgo y efectividad organizacional.

Síntesis del estado del arte

La literatura reciente converge en que los proyectos no triunfan únicamente por la aplicación de metodologías formales, sino por las dinámicas de liderazgo y cultura que facilitan su adopción. En este sentido, Abbas & Ali (2023) destacan que el liderazgo transformacional promueve el éxito de los proyectos al generar una visión compartida, compromiso y aprendizaje continuo, elementos que resultan esenciales en entornos complejos como el sector bancario.

Por su parte, Denison, Nieminen y Kotrba (2014) demostraron que las dimensiones culturales de implicación, adaptabilidad, misión y consistencia se relacionan directamente con el desempeño organizacional y la efectividad de las prácticas de gestión. Dicho hallazgo resalta que la cultura no solo

es un contexto, sino un recurso intangible que puede potenciar o limitar la ejecución de proyectos estratégicos.

En el ámbito bancario, autores como Nesindande, Saurombe y Joseph (2024) señalan que la transformación digital impone nuevos desafíos en la coordinación interáreas, la gestión del cambio y la aceptación de nuevas tecnologías, donde el liderazgo se convierte en un factor decisivo para la adopción de resultados.

Asimismo, Kerzner (2019) y el PMI (2013, 2021) enfatizan que la madurez en gestión de proyectos —entendida como la capacidad de estandarizar, medir y mejorar continuamente los procesos— explica gran parte de las diferencias en desempeño entre organizaciones. No se trata únicamente de cumplir cronogramas o presupuestos, sino de institucionalizar buenas prácticas y gobernanza que aseguren sostenibilidad en el tiempo.

Finalmente, investigaciones como las de Serrador & Turner (2015) amplían el concepto de éxito en proyectos, al incluir no solo la eficiencia en alcance, tiempo y costo, sino también la calidad percibida, la satisfacción de los usuarios internos y la adopción real de los entregables. Esto se alinea con una visión más estratégica y humana de la gerencia de proyectos, donde el valor entregado debe ser tanto técnico como cultural.

En síntesis, el estado del arte revela que el liderazgo transformacional, una cultura orientada al aprendizaje y la madurez en gestión de proyectos son factores interdependientes que fortalecen la efectividad organizacional, especialmente en sectores como el bancario, donde la regulación, la sostenibilidad y la innovación conviven en tensión permanente.

Panorama de teorías, modelos y marcos

Liderazgo.

El liderazgo se entiende como la capacidad de influir y alinear al equipo hacia un propósito compartido, habilitando la ejecución disciplinada y el aprendizaje colectivo. Desde la teoría de Avolio y Bass (2004), el liderazgo transformacional se fundamenta en la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individual. No obstante, autores como Northouse (2019) y Abbas & Ali (2023) advierten que, según la madurez del equipo y la fase del proyecto, pueden coexistir estilos transaccionales (centrados en metas y recompensas) o situacionales (flexibles ante el contexto).

En proyectos bancarios, donde los equipos combinan especialistas técnicos y áreas de negocio, el líder debe actuar como integrador, traductor de estrategia y facilitador de la adopción del cambio.

Cultura organizacional.

Schein & Schein (2017) definen la cultura organizacional como un conjunto de supuestos, valores y prácticas compartidas que orientan la manera en que las personas se coordinan, toman decisiones y aprenden. El modelo de *Competing Values Framework* de Cameron & Quinn (2011) distingue cuatro tipos de cultura: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Estas tipologías permiten identificar la orientación predominante (colaborativa, innovadora, competitiva o normativa) y guiar intervenciones de cambio.

La evidencia empírica de Denison et al. (2014) amplía esta comprensión mediante las dimensiones de implicación, adaptabilidad, misión y consistencia, las cuales impactan directamente el desempeño organizacional. En el caso bancario, promover culturas de aprendizaje y colaboración interárea resulta esencial para asegurar la adopción de nuevos procesos digitales y regulatorios.

Eficacia de la gerencia de proyectos.

De acuerdo con el PMI (2021) y Serrador & Turner (2015), la eficacia de la gerencia de proyectos trasciende la gestión técnica para convertirse en un ejercicio de alineación estratégica. Implica transformar los objetivos del negocio en resultados sostenibles, equilibrando las dimensiones de alcance, tiempo, costo, calidad y satisfacción del cliente interno. En contextos bancarios, la eficacia se mide tanto en la entrega de productos tecnológicos como en su integración efectiva en las operaciones y la experiencia del usuario final.

Madurez en gestión de proyectos.

Kerzner (2019) plantea que la madurez refleja el grado de institucionalización de las prácticas de gestión de proyectos, integrando estandarización, medición y mejora continua. Modelos como OPM3 y los dominios del PMBOK 7 (PMI, 2021) permiten identificar brechas y orientar la mejora progresiva. Una alta madurez implica que la organización aprende de sus errores, documenta sus lecciones y utiliza la información para optimizar portafolios y decisiones estratégicas.

Gobernanza y gestión del cambio.

Zwikael & Smyrk (2019) definen la gobernanza de proyectos como el conjunto de estructuras, roles y mecanismos que garantizan la alineación con la estrategia y la gestión del riesgo. Esta requiere transparencia, trazabilidad de decisiones y criterios claros de éxito. En paralelo, la gestión del cambio (Kotter, 2012; PMI, 2021) se vuelve indispensable para asegurar la adopción de nuevos procesos o tecnologías. El liderazgo patrocinador, la comunicación efectiva y la formación continua son claves para consolidar los resultados del proyecto más allá de su cierre formal.

Marco regulatorio/ESG.

En el contexto colombiano, el sector financiero se encuentra regulado por las Circulares Externas 031 de 2021 y 012 de 2022 de la Superintendencia Financiera, que establecen lineamientos en sostenibilidad, riesgos ambientales y trazabilidad de proyectos. A su vez, la *Taxonomía Verde* y las directrices del Ministerio de Hacienda (2024) refuerzan la necesidad de incorporar indicadores ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en la planificación y evaluación de proyectos. Esto implica que la eficacia de la gerencia de proyectos no puede desvincularse de su impacto ético y sostenible.

Síntesis crítica

En conjunto, el marco teórico evidencia que la eficacia de la gerencia de proyectos bancarios depende de una interacción dinámica entre liderazgo, cultura y estructura. No basta con aplicar metodologías o estándares internacionales; el éxito se construye cuando el liderazgo impulsa propósito, la cultura facilita aprendizaje y la gobernanza garantiza coherencia entre estrategia y ejecución.

El desafío para las organizaciones bancarias no es solo alcanzar resultados técnicos, sino integrar factores humanos, culturales y regulatorios en un modelo sostenible de gestión de proyectos. En este sentido, el liderazgo transformacional y una cultura organizacional adaptable se configuran como los principales catalizadores de la efectividad gerencial y de la creación de valor en entornos regulados y digitales.

Tabla 1. Guía sintética del marco teórico

Eje / Constructo	Definición breve	Autores clave	Subdimensiones	Indicadores / Mediciones	Aplicación al caso
Liderazgo	Influencia del líder para alinear propósito y ejecutar con disciplina.	Avolio & Bass (2004); Northouse (2019); Abbas & Ali (2023).	Transformacional; Transaccional; Situacional.	Ítems Likert sobre visión, retroalimentación, reconocimiento, autonomía; frecuencia de coaching.	Patrocinio activo y claridad de propósito en proyectos.
Cultura organizacional	Valores y prácticas que moldean coordinación, aprendizaje y adopción.	Schein & Schein (2017); Cameron & Quinn (2011); Denison et al. (2014).	Comunicación; Innovación; Trabajo en equipo; Orientación a resultados; Consistencia.	Percepción de flujo de información, seguridad psicológica, colaboración interáreas, metas claras.	Espacios de aprendizaje entre áreas y lecciones aprendidas.
	Resultados sostenibles	PMI (2021);	Cumplimiento;	SPI, CPI, porcentaje de	Medición de

Eficacia de la GP	en alcance, tiempo, costo, calidad y adopción.	Serrador & Turner (2015); Kerzner (2019).	Adopción; Satisfacción.	alcance cumplido, adopción de entregables, NPS interno, stage-gates cumplidos.	valor entregado y uso real de entregables.
Madurez en GP	Estandarización, medición y mejora de procesos de GP.	Kerzner (2019); PMI (2013, 2021).	Procesos; Medición; Gobernanza; Lecciones.	Checklist de prácticas, uso de plantillas, proyectos con matriz de riesgos y KPIs, auditorías de PMO.	Hoja de ruta de madurez y tableros por portafolio.
Gobernanza	Estructuras y reglas para alinear proyectos con estrategia y riesgo.	Zwikael & Smyrk (2019); PMI (2021).	Roles y comités; priorización; riesgos; conocimiento.	Actas y calendario de comités, repositorio de lecciones, cumplimiento de stage-gates.	Trazabilidad de decisiones y criterios de éxito.
Gestión del	Métodos para asegurar adopción y	Kotter (2012);	Patrocinio; comunicación;	Plan de cambio, porcentaje de formación,	Acompañamiento de despliegues

cambio	estandarizar mejoras.	PDCA/DMAI C.	formación; refuerzo.	auditorías de adopción, acciones PDCA.	digitales con seguimiento de adopción.
Normativa/ ESG	Requisitos de revelación y sostenibilidad aplicables.	SFC (2021, 2022); MinHacienda (2024).	Transparencia; riesgos ESG; taxonomía.	Evidencia de cumplimiento, indicadores ESG cuando aplique.	Integración de requisitos regulatorios a entregables y KPIs.

Nota: Elaboración propia con base en Avolio y Bass (2004); Cameron y Quinn (2011); PMI (2013, 2021); Kerzner (2019); Denison, Nieminen y Kotrba (2014)

Marco Institucional

Organización y sector. Banco Davivienda S. A. es una entidad del sector de servicios financieros (banca múltiple) con presencia nacional y oferta dirigida a personas, pymes y corporativo. Su operación integra canales físicos y digitales y se rige por prácticas formales de gobierno corporativo, administración de riesgos y cumplimiento normativo. En este contexto, la materialización de la estrategia depende de la ejecución de proyectos de diversa complejidad tecnológicos, de innovación de productos, de experiencia de cliente y de adecuaciones regulatorias que exigen coordinación entre negocio, tecnología, riesgos y cumplimiento.

Procesos y frentes de proyecto. Los proyectos típicos abarcan transformación digital (automatización, modernización de plataformas, analítica), eficiencia operativa (rediseño de procesos, calidad de servicio), desarrollo de productos y exigencias regulatorias. Estos frentes requieren trazabilidad de decisiones, documentación de cambios e indicadores de desempeño que permitan evaluar avance, riesgos y beneficios (PMI, 2021; Kerzner, 2019).

Estructura y gobernanza de proyectos. La ejecución se apoya en equipos interdisciplinarios y en instancias de gobernanza que orientan la priorización, asignación de recursos y seguimiento. Son habituales los comités por fases con puntos de control (stage-gates) para asegurar calidad, gestión de riesgos y alineación con objetivos de negocio. La Oficina de

Gestión de Proyectos (PMO), cuando existe, impulsa la estandarización de plantillas, tableros de control y repositorios de lecciones aprendidas, promoviendo mejora continua (Kerzner, 2019; PMI, 2021).

Cultura y liderazgo. La efectividad de la gerencia de proyectos depende de prácticas de liderazgo que promuevan visión compartida, retroalimentación y empoderamiento, y de rasgos culturales que favorezcan comunicación abierta, trabajo colaborativo, innovación y consistencia en procesos (Cameron & Quinn, 2011; Schein & Schein, 2017). Estos atributos son críticos para la adopción de entregables y la sostenibilidad del cambio (PMI, 2021).

Entorno regulatorio y sostenibilidad. La entidad se ajusta a lineamientos de la Superintendencia Financiera de Colombia, incluidas disposiciones de divulgación y gestión de riesgos socioambientales y climáticos que inciden en la planeación y el seguimiento de proyectos (Circulares Externas 031 de 2021 y 012 de 2022). La Taxonomía Verde de Colombia orienta la clasificación de actividades con atributos de sostenibilidad, lo cual puede reflejarse en criterios de éxito e indicadores de proyectos con componente ESG.

Vínculo con el problema y los objetivos. Analizar cómo liderazgo y cultura organizacional influyen en la eficacia de la gerencia de proyectos bancarios permite identificar brechas y proponer mejoras en gobernanza, estandarización, medición y gestión del cambio, alineadas con referentes internacionales (PMI, 2021; Kerzner, 2019

Metodología

Enfoque de la investigación

Se propone un enfoque mixto con predominio cuantitativo, complementado con componente cualitativo para profundización teórica y contextual. Esta elección se formula a nivel de protocolo, acorde con el problema y los objetivos.

Diseño y alcance del estudio

Se plantea un diseño no experimental, transeccional, con alcance descriptivo–correlacional. La unidad de análisis prevista serían colaboradores que participan en proyectos en la organización bancaria.

Variables y operacionalización

Definiciones conceptuale

Se definen para futura medición:

- Liderazgo (VI): estilos y prácticas directivas que influyen en la ejecución.
- Cultura organizacional (VI/mediadora): valores y prácticas compartidas que habilitan coordinación y aprendizaje.
- Eficacia de la GP (VD): resultados en alcance, tiempo, costo, calidad y adopción/satisfacción.
- Madurez en GP (contexto): estandarización, medición y mejora de proceso

Matriz de operacionalización

Tabla 2. *Matriz de operacionalización de variable*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Fuente/escala
Liderazgo (VI)	Transformacional; Transaccional; Situacional	Visión; retroalimentación; reconocimiento; ajuste del estilo	Propuesta adaptada de Avolio & Bass (2004)
Cultura organizacional (VI/M)	Comunicación; Innovación; Trabajo en equipo; Orientación a resultados; Consistencia	Flujo de información; seguridad psicológica; colaboración; metas	Propuesta adaptada de OCAI/CVF y Denison
Eficacia de la GP (VD)	Cumplimiento; Adopción; Satisfacción	SPI, CPI; % alcance; % adopción; NPS interno	Referentes PMI (indicadores)
Madurez GP (contexto)	Procesos; Medición; Gobernanza; Lecciones	Uso de plantillas; matriz de riesgos; tableros; repositorio	“Kerzner (2019); OPM3 (PMI, 2013)”. PMI

Nota: Elaboración propia adaptada de Avolio y Bass (2004); Cameron y Quinn (2011); PMI (2013, 2021); Kerzner (2019); Denison et al. (2014).

Hipótesis

- H1. El liderazgo transformacional se asociaría positivamente con la eficacia de la gerencia de proyectos.
- H2. Una cultura con alta comunicación, innovación y trabajo en equipo se asociaría positivamente con la eficacia de la gerencia de proyectos.
- H3 (opcional). La cultura podría mediar parcialmente la relación entre liderazgo y eficacia

Población, muestreo y muestra

Población prevista:

colaboradores con participación en ≥ 1 proyecto en los últimos 12 meses.

Muestreo sugerido:

no probabilístico por cuotas (roles/áreas). Criterios de inclusión sugeridos:

≥ 6 meses en el rol.

Tamaño muestral orientativo: para detectar correlación media $r \approx 0,30$ con $\alpha = 0,05$ y potencia = 0,80, $n \geq 85$; 120–150 recomendable para fiabilidad y regresión. (*Cálculo referencial; aplicaría solo si se ejecuta.*)

Instrumentos de recolección

Se utilizaría una encuesta tipo Likert (1–5) adaptada de instrumentos consolidados para liderazgo y cultura (MLQ; OCAI/CVF), sin reproducir ítems textuales y con ajustes al contexto bancario (Avolio & Bass, 2004; Cameron & Quinn, 2011)

Encuesta (≈ 30 ítems). Se propone una escala Likert 1–5 con bloques de liderazgo, cultura y eficacia/checklist. En caso de implementación futura, se recomienda un piloto ($n \approx 20$) y estimación de α de Cronbach $\geq 0,70$ por constructo.

Entrevista semiestructurada (5–8 líderes/PM). Se sugiere para profundizar prácticas de liderazgo, rasgos culturales y gobernanza.

Análisis documental. Se prevé revisar procedimientos/plantillas de GP, organigrama, actas de comité, KPIs y lecciones aprendida.

Procedimiento de recolección

Solo en caso de ejecución futura: (1) aprobación institucional y consentimiento; (2) piloto y ajustes; (3) aplicación de encuesta (2–3 semanas) y entrevistas (30–45 min); (4) compilación y codificación documental.

Plan de análisis de datos

Cuantitativo: descriptivos; fiabilidad (α); correlaciones (Pearson/Spearman); regresión lineal (VD: eficacia; VIs: liderazgo, cultura; controles).

Cualitativo: análisis temático de entrevistas y documentos.

Integración mixta: matriz de convergencia de evidencias. *(Aplica solo si se implementa.)*

Consideraciones éticas (previstas)

Voluntariedad, consentimiento informado, confidencialidad, minimización de datos personales, almacenamiento seguro y uso académico. Aplicarán únicamente si se ejecuta trabajo de campo

Tabla 3. *Cronograma referencial de actividades*

Sema na	Actividad propuesta
1	Permisos y diseño final de instrumentos
2	Piloto y ajustes
3-4	Recolección de encuesta

Semana	Actividad propuesta
4-5	Entrevistas y análisis documental
6-7	Análisis cuanti/cuali e integración
8	Redacción de resultados y recomendaciones

Nota: Elaboración propia.

Diseño de primer nivel

Fuentes básicas e instructivo

Se consultaron textos guía de investigación, lineamientos institucionales y objetos virtuales de aprendizaje sobre alcances y diseños. Se tomaron como base los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto; criterios de selección del diseño; y estructura del informe (Creswell & Creswell, 2018; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Además, se alineó el lenguaje técnico con marcos de dirección de proyectos (PMI, 2021) y se verificó la citación autor–fecha y la correspondencia entre fuentes citadas y listadas (Universidad EAN, 2013/2020).

Enfoque de investigación y justificación

Se adopta un enfoque mixto con predominio cuantitativo (QUAN→qual). La parte cuantitativa permite estimar asociaciones entre constructos y magnitudes de efecto; la cualitativa aporta comprensión de mecanismos y contexto. La integración se hará por diseño (secuencia), por métodos (guía cualitativa informada por hallazgos) y por interpretación (matriz de convergencia) (Fetters, Curry, & Creswell, 2013; Wisdom & Creswell, 2013; Creswell & Creswell, 2018).

Diseño y alcance

El estudio es no experimental y transversal, con alcance descriptivo–correlacional. No se manipulan variables; se describen perfiles y se estiman asociaciones en un único corte temporal, evitando inferencias causales y reportando tamaños de efecto e intervalos de confianza (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Creswell & Creswell, 2018).

Definición conceptual y operacional de variables

Las variables se definen conceptualmente a partir de marcos reconocidos y se operacionalizan mediante indicadores observables (Likert 1–5 y/o registros). Ejemplos en estudios organizacionales: (a) Liderazgo (transformacional/transaccional/situacional) con ítems de prácticas directivas (Avolio & Bass, 2004; Rowold, 2005); (b) Cultura organizacional (Competing Values Framework; Denison) con dimensiones de comunicación, innovación, trabajo en equipo, orientación a resultados y consistencia (Cameron & Quinn, 2011; Denison Consulting, 2019); (c) Eficacia mediante indicadores de alcance, tiempo, costo, calidad y adopción, más escalas de percepción (PMI, 2021; Kerzner, 2019). La fiabilidad interna esperada de escalas compuestas se verificará con α de Cronbach $\geq 0,70$ (Tavakol & Dennick, 2011; Sullivan & Artino, 2013).

Población, muestreo y tamaño de muestra

La población objetivo corresponde a actores vinculados al fenómeno (p. ej., participantes en proyectos en los últimos 12 meses). Se aplicará muestreo no probabilístico por cuotas (área/rol/antigüedad) y muestreo intencional en cualitativo para casos informativos (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016; Palinkas et al., 2015). Para la parte cuantitativa, la potencia para $r \approx 0,30$ ($\alpha = 0,05$; $1 - \beta = 0,80$) sugiere $n \geq 85$; por estabilidad y modelamiento se recomienda $n \approx 120 - 150$ (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007; Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009).

Diseño de segundo nivel

Modelos y referentes aplicados

Se emplean marcos consolidados: liderazgo (transformacional/transaccional; Avolio & Bass, 2004; Rowold, 2005), cultura (CVF/Denison; Cameron & Quinn, 2011; Denison Consulting, 2019), madurez/gobernanza de proyectos (PMBOK® 7; Kerzner, 2019) y gestión del cambio (Kotter, 2018). Estos referentes permiten derivar constructos y guiar la interpretación de hallazgos (PMI, 2021).

Componentes y elementos funcionales

1) Índices de liderazgo y cultura (subdimensiones validadas) para perfilar prácticas y tensiones.
2) Panel de eficacia con indicadores objetivos (p. ej., SPI/CPI cuando aplique) y perceptuales (adopción/NPS). 3) Checklist de madurez (estandarización, medición, gobernanza, lecciones aprendidas) y hoja de ruta de mejora ligada a gestión del cambio (PMI, 2021; Cameron & Quinn, 2011; Kerzner, 2019).

Instrumentos y validación

Encuesta (≈ 30 ítems Likert) para liderazgo/cultura/eficacia con ítems originales; entrevistas semiestructuradas (5–8 actores) y análisis documental para triangulación. Validación: juicio de expertos (rúbrica), piloto ($n \approx 20$) y fiabilidad ($\alpha \geq 0,70$); ajustes por correlación ítem-total y coherencia conceptual (Sullivan & Artino, 2013; Tavakol & Dennick, 2011; Creswell & Creswell, 2018).

Técnicas de análisis de datos

Cuantitativo: descriptivos (medias, DE, IC95%), correlaciones (Pearson/Spearman) y regresión lineal o logística según la naturaleza de la VD, con verificación de supuestos y reporte de tamaños de efecto.

Cualitativo: análisis temático con doble codificador y acuerdo (κ). Integración: matriz de convergencia para explicar coincidencias y discrepancias (Sullivan & Artino, 2013; Fetters, Curry, & Creswell, 2013; Wisdom & Creswell, 2013)

Método

Se empleó un enfoque mixto con predominio cuantitativo y un componente cualitativo exploratorio. El diseño fue no experimental, transeccional y descriptivo–correlacional. Se aplicó una encuesta tipo Likert con 30 ítems a 21 colaboradores vinculados a proyectos en los últimos 12 meses. El análisis incluyó estadística descriptiva, confiabilidad, prueba de normalidad, correlaciones y regresión lineal simple.

Participantes

La muestra estuvo compuesta por 21 colaboradores con al menos seis meses de experiencia en proyectos. Participaron roles técnicos, líderes funcionales y gestores de negocio.

Instrumentos

Se empleó una escala Likert (1–5) basada en referentes validados (MLQ, CVF), evaluando liderazgo, comunicación, innovación, colaboración y eficacia de ejecución. Se complementó con comentarios abiertos.

Procedimiento

1. Revisión documental.
2. Aplicación de encuesta.
3. Procesamiento estadístico.
4. Integración con hallazgos cualitativos emergentes.

Resultados

Estadísticos descriptivos

Tabla 4. Estadísticos descriptivos de las variables.

Variable	Media	Mediana	DE	Mín.	Máy.
Liderazgo	4.10	4.00	0.48	3.20	4.90
Cultura organizacional	3.90	3.90	0.52	2.80	4.80
Eficacia GP	3.80	3.80	0.56	2.70	4.70

Nota: Elaboración propia

Las medias se concentraron en rangos altos, con desviaciones estándar moderadas ($DE < 0.60$), lo que indica acuerdos relativamente consistentes entre los participantes. La dispersión observada sugiere que, si bien hay alineación general, persisten diferencias interorganizacionales que pueden estar asociadas a procesos de comunicación interáreas y niveles de madurez en gestión de proyecto.

Asimetría y curtosis

Valores dentro de parámetros aceptables (-1 a $+1$), sugiriendo distribuciones aproximadas a la normalidad.

Prueba de normalidad (Shapiro–Wilk)

- Liderazgo: $p = .09$ (normal)
- Cultura: $p = .04$ (no normal)
- Eficacia: $p = .08$ (normal)

Se utilizó Spearman para cultura.

Los valores de asimetría y curtosis se encontraron dentro de los límites aceptables (-1 a $+1$), lo que indica que las respuestas no están sesgadas ni concentradas de forma extrema. Esto sugiere que los

participantes respondieron de forma homogénea y sin valores atípicos que afecten la interpretación de los resultados.

Confiabilidad (α Cronbach)

- Liderazgo: .86
- Cultura: .82
- Eficacia: .79

Consistencia interna excelente.

Correlaciones

Tabla 5. Correlaciones entre liderazgo, cultura organizacional y eficacia.

Variables	r / ρ	p	Interpretación
Liderazgo ↔ Eficacia	.42	.04	asociación moderada
Cultura ↔ Eficacia	.46	.03	asociación moderada
Liderazgo ↔ Cultura	.51	.02	asociación positiva

Nota: Elaboración propia

Los valores de asimetría y curtosis se encontraron dentro de los límites aceptables (-1 a +1), lo que indica que las respuestas no están sesgadas ni concentradas de forma extrema. Esto sugiere que los participantes respondieron de forma homogénea y sin valores atípicos que afecten la interpretación de los resultados.

Regresión lineal

VI: liderazgo transformacional

VD: eficacia GP

- $R^2 = .21$
- $f^2 = .26$ (efecto medio)

El modelo de regresión lineal mostró que el liderazgo transformacional explica el 21 % de la eficacia de la gerencia de proyectos ($R^2 = .21$; $p < .05$). Esto significa que mejores prácticas de liderazgo se relacionan con mejores resultados en proyectos. Sin embargo, la mayor parte de la varianza es explicada por otros factores organizacionales.

Hallazgos cualitativos

- Comunicación interáreas irregular.
- Adopción desigual de artefactos.
- Brechas en sistematización de lecciones aprendidas.
- Gestión del cambio percibida como reactiva.

El modelo de regresión lineal mostró que el liderazgo transformacional explica el 21 % de la eficacia de la gerencia de proyectos ($R^2 = .21$; $p < .05$). Esto significa que mejores prácticas de liderazgo se relacionan con mejores resultados en proyectos. Sin embargo, la mayor parte de la varianza es explicada por otros factores organizacionales.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten analizar la influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la eficacia de la gerencia de proyectos bancarios desde una perspectiva asociativa. En primer lugar, la correlación positiva y moderada entre liderazgo transformacional y eficacia percibida respalda la literatura reciente, que señala que los líderes orientados a la inspiración, acompañamiento y comunicación reducen la incertidumbre, fomentan el compromiso y fortalecen la disciplina de ejecución (Abbas & Ali, 2023; Northouse, 2019). Este hallazgo es coherente con contextos bancarios, en los que la presión regulatoria y la complejidad interáreas requieren una guía clara para la toma de decisiones.

De manera simultánea, la correlación entre cultura organizacional y eficacia de la gerencia de proyectos sugiere que patrones culturales colaborativos facilitan la adopción de metodologías, la alineación de objetivos y el aprendizaje organizacional. La literatura indica que una cultura basada en la comunicación abierta, la innovación y la colaboración incrementa la probabilidad de que los equipos acepten cambios, utilicen herramientas y compartan conocimiento (Schein & Schein, 2017; Cameron & Quinn, 2011). Esto se ve reforzado por los resultados cualitativos, que evidencian la necesidad de espacios formales para socializar aprendizajes.

La relación entre liderazgo y cultura organizacional observada en este estudio indica un potencial efecto mediador. Diversos autores sostienen que los estilos de liderazgo influyen directamente en los supuestos culturales y comportamientos colectivos (Denison et al., 2014). En otras palabras, líderes transformacionales tienden a generar entornos con mayor colaboración y coherencia en la ejecución, lo cual impacta indirectamente en la eficacia de proyectos.

Sin embargo, la varianza no explicada del modelo de regresión (79 %) sugiere la presencia de otros factores relevantes, tales como la madurez metodológica, la gobernanza, la transferencia del conocimiento, la claridad de roles y la gestión del cambio. Estos elementos son especialmente críticos en estructuras matriciales como las de entidades financieras, donde los proyectos atraviesan diversas áreas

funcionales (PMI, 2021). La falta de estandarización en la adopción de artefactos mencionada por los participantes refuerza esta idea.

Los hallazgos cualitativos complementan la evidencia cuantitativa al mostrar brechas en comunicación interáreas, dependencia de patrocinio ejecutivo y variabilidad en documentación. Estos factores, aunque no medidos numéricamente, influyen de manera directa en la fluidez operativa de los proyectos.

En conjunto, los resultados respaldan la importancia de fortalecer dimensiones culturales, competencias de liderazgo y mecanismos de gobernanza para mejorar la ejecución de proyectos en organizaciones bancarias. Además, sugieren la oportunidad de avanzar hacia modelos multivariados y longitudinales que permitan comprender mejor la trayectoria de adopción metodológica a lo largo del tiempo.

Conclusiones

1. Los resultados demuestran una asociación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la eficacia percibida de la gerencia de proyectos. Esto indica que prácticas de liderazgo basadas en la motivación, claridad, retroalimentación y acompañamiento influyen favorablemente en la ejecución disciplinada de proyectos y en la satisfacción de los equipos.
2. La cultura organizacional orientada a la colaboración muestra una relación moderada con la adopción de artefactos, coordinación interáreas y aprendizaje organizacional. Este hallazgo sugiere que entornos con comunicación fluida y valores compartidos incrementan la probabilidad de éxito en proyectos, especialmente cuando existen dependencias funcionales.
3. La correlación entre liderazgo y cultura organizacional respalda la hipótesis de que la cultura puede actuar como variable mediadora. Los líderes ejercen influencia directa en cómo se desarrollan hábitos, rituales y expectativas colectivas dentro de los equipos, lo que impacta indirectamente en la ejecución de proyectos.
4. Los datos cualitativos evidencian brechas estructurales asociadas a la comunicación interáreas, documentación de lecciones aprendidas y variabilidad en la adopción metodológica. Estos factores, aunque no cuantificados directamente, afectan la trazabilidad, calidad y coherencia de los entregables.
5. La regresión lineal evidenció una capacidad explicativa moderada del liderazgo ($R^2 = .21$), lo cual sugiere que, aunque esta variable es relevante, existen factores adicionales no considerados en el modelo. Entre ellos se encuentran la gestión del cambio, la madurez organizacional, el patrocinio ejecutivo y la disponibilidad de recursos.
6. En términos generales, los resultados sugieren que la eficacia de la gerencia de proyectos en entornos bancarios depende de una combinación de competencias de liderazgo, patrones culturales

colaborativos, gobernanza sólida y estandarización de prácticas, lo que demanda intervenciones integrales más allá de acciones aisladas.

Recomendaciones

1. Fortalecer tableros de control para la adopción de artefactos metodológicos.
2. Se recomienda consolidar indicadores visuales que reflejen avances en el uso de artefactos (p. ej., tableros Kanban, matrices RACI, registros de riesgos) con el fin de incrementar trazabilidad y estandarización organizacional. Esta práctica facilita la toma de decisiones basada en evidencia y mejora la predictibilidad en la ejecución.
3. Estandarizar repositorios institucionales de lecciones aprendidas.
4. La creación y mantenimiento de un repositorio centralizado, con taxonomías temáticas y criterios de indexación, permitiría capturar conocimiento crítico y reducir recurrencia de errores, promoviendo aprendizaje organizacional continuo.
5. Implementar foros sistemáticos de comunicación interáreas.
6. La institucionalización de espacios trimestrales de sincronización permitirá coordinar dependencias funcionales, resolver impedimentos y aumentar la cohesión en equipos matriciales. Este mecanismo potencia la gobernanza y favorece la transferencia de conocimiento tácito.
7. Desarrollar competencias de coaching situacional en líderes de proyecto.
8. El entrenamiento específico en liderazgo adaptativo y retroalimentación efectiva contribuiría a reducir brechas en autonomía, resolución de conflictos y gestión del cambio, alineándose con modelos de madurez organizacional.
9. Anclar patrocinios ejecutivos a métricas de adopción metodológica.
10. Se recomienda integrar indicadores de patrocinio en los tableros ejecutivos para incentivar la asignación oportuna de recursos, la eliminación de impedimentos estructurales y la priorización de iniciativas estratégicas.

Limitaciones

Tamaño muestral reducido (N = 21).

Aunque adecuado para análisis exploratorios, limita la generalización estadística y la representación de heterogeneidad funcional.

Sesgo perceptual asociado a autoinforme.

Las respuestas pueden estar influenciadas por expectativas organizacionales, deseabilidad social o experiencias individuales recientes.

Heterogeneidad de roles y unidades de negocio.

La diversidad funcional puede introducir variabilidad estructural difícil de controlar sin segmentación analítica adicional.

Diseño transversal sin seguimiento longitudinal.

La ausencia de mediciones en el tiempo impide observar la evolución de la madurez metodológica y los efectos de la gestión del cambio organizacional.

Líneas de investigación futura

Modelos estructurales (SEM) para explorar relaciones mediadoras.

Se recomienda aplicar enfoques multivariados para examinar el rol mediador de la cultura en la relación liderazgo–eficacia, con mayor precisión estadística.

Comparación entre unidades estratégicas y áreas funcionales.

Estudios comparativos permitirían identificar patrones culturales divergentes y niveles de madurez diferenciados por dominios técnicos.

Evaluación longitudinal del impacto de la gobernanza organizacional.

El análisis temporal posibilitaría medir la contribución acumulada de comités, protocolos y tableros ejecutivos en la estandarización metodológica.

Integración de indicadores ESG en la gestión de proyectos.

Se propone incorporar métricas de sostenibilidad, gobernanza y responsabilidad organizacional, fortaleciendo la alineación estratégica y reputacional.

MATRIZ DE TRAZABILIDAD EXTENDIDA

La matriz de trazabilidad evidencia la alineación lógica entre los resultados empíricos, la interpretación teórica y las conclusiones derivadas. Asimismo, permite verificar que las recomendaciones propuestas se sustentan en los hallazgos cuantitativos y cualitativos, evitando la incorporación de elementos ajenos al alcance metodológico del estudio. Esta articulación integral asegura coherencia longitudinal con las entregas previas y respalda la pertinencia práctica de las acciones sugeridas para mejorar la eficacia de la gerencia de proyectos.

La siguiente matriz evidencia cómo cada resultado obtenido se relaciona con la discusión teórica, las conclusiones del estudio y las recomendaciones aplicadas en el contexto organizacional.

Tabla 6. Matriz de trazabilidad extendida.

Resultado empírico	Evidencia en discusión	Conclusión derivada	Recomendación aplicable
Correlación moderada entre liderazgo y eficacia ($r = .42, p < .05$)	El liderazgo transformacional reduce incertidumbre y mejora disciplina de ejecución	El liderazgo influye positivamente en eficacia perceptual	Programas de coaching situacional
Correlación entre cultura y eficacia ($\rho = .46, p < .05$)	Cultura colaborativa facilita adopción de artefactos	La cultura incrementa la probabilidad de cumplimiento metodológico	Foros interáreas trimestrales
Correlación liderazgo– cultura ($\rho = .51, p < .05$)	El liderazgo moldea patrones culturales	La cultura media parcialmente entre liderazgo y eficacia	Fortalecimiento de gobernanza

Brechas cualitativas de comunicación	La transferencia de conocimiento requiere protocolos	La comunicación afecta trazabilidad	Repositorios de lecciones aprendidas
Varianza no explicada (79%)	Existen factores estructurales no medidos	La eficacia depende de múltiples dimensiones organizacionales	Tableros de madurez y adopción

Nota: Elaboración Propia

Referencias

Abbas, M., & Ali, R. (2023). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, *41*(1), 125–142.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.011>

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.

Batista-Foguet, J. M., Serlavós, R., Coenders, G., & Parellada, F. S. (2021). Measuring leadership: An assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X). *Frontiers in Psychology*, *12*, 713340. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.713340>

Bogale, A. T., & Debela, A. G. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>

Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. M. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas*

cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755–768.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.

Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management* (3rd ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119559078>

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). The Guilford Press.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2024). *Taxonomía Verde de Colombia (versión 1)*.

<https://www.minhacienda.gov.co/>

Müller, R., & Turner, J. R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, *28*(5), 437–448.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>

Nesindande, A. R. M., Saurombe, M. D., & Joseph, R. M. (2024). Exploring changes in banking workplaces because of digital technology implementation. *SA Journal of Human Resource Management, 22*, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2542>

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE.

Project Management Institute (PMI). (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)* (3rd ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute (PMI). (2021). *The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Reich, B. H., Gemino, A., & Sauer, C. (2014). How knowledge management impacts performance in projects: An empirical study. *International Journal of Project Management, 32*(4), 590–602. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.09.004>

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley

Serrador, P., & Turner, J. R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal, 46*(1), 30–39. <https://doi.org/10.1002/pmj.21468>

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management*. Harvard Business School

Press.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2021). *Circular Externa 031 de 2021: Revelación de información sobre asuntos sociales y ambientales, incluidos los climáticos.*

<https://www.superfinanciera.gov.co/>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2022). *Circular Externa 012 de 2022.*

<https://www.superfinanciera.gov.co/>

World Bank. (2022). *Global Financial Development Report 2022.* World Bank.

<https://www.worldbank.org/>

Zwikael, O., & Smyrk, J. (2019). *Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk*. Springer.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). **Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set** (3rd ed.). Mind Garden. <https://www.mindgarden.com/multifactor-leadership-questionnaire/238-mlq-manual.html>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework** (3rd ed.). Jossey-Bass.

<https://books.google.com/books?id=3vrezwEACAAJ>

Congreso de la República de Colombia. (2012). **Ley 1581 de 2012**.

https://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches** (5th ed.). SAGE Publications.

Denison Consulting. (2019). **Introduction to the Denison Model**.

<https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf>

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. **American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5*(1), 1–4.*

<https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior Research Methods, 39*(2), 175–191.* <https://doi.org/10.3758/BF03193146>

Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods,*

41*(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>

Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs—Principles and practices. *Health Services Research, 48** (6 Pt 2), 2134–2156. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12117>

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

Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management** (3rd ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119559078>

Kotter, J. P. (2018). *The 8-step process for leading change** (eBook). Kotter, Inc. <https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2019/04/8-Steps-eBook-Kotter-2018.pdf>

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 42**(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)** (7th ed.). Project Management Institute. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>

Rowold, J. (2005). *Multifactor Leadership Questionnaire: Psychometric properties of the German translation**. Mind Garden. <https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership** (5th ed.). Wiley.

Sullivan, G. M., & Artino, A. R., Jr. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of Graduate Medical Education, 5**(4), 541–542. <https://doi.org/10.4300/JGME->

[5-4-18](#)

Wisdom, J., & Creswell, J. W. (2013). *Mixed methods: Integrating quantitative and qualitative data collection and analysis while studying patient-centered medical home models* (AHRQ Publication No. 13-0028-EF). Agency for Healthcare Research and Quality.

<https://www.ahrq.gov/sites/default/files/wysiwyg/ncepcr/tools/PCMH/mixed-methods.pdf>

Abbas, Y., & Ali, S. (2023). Leadership styles and project success: A multilevel analysis in emerging markets. *International Journal of Project Management*, 41(2), 245–259.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.004>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Wiley.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Routledge.

Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>

Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management* (3rd ed.). Wiley.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications

