

## Impacto del liderazgo estratégico y de servicio en el desempeño de proyectos: modelo de medición para el mejoramiento en el rendimiento de proyectos

Fernando Andrés Muñoz Peña  
fernando.munoz@unimilitar.edu.co

Guillermo Roa Rodríguez  
guillermo.roa@unimilitar.edu.co

Jason Steve Pulido  
jason.pulido@unimilitar.edu.co

*Resumen:* El modelado con ecuaciones estructurales ha aportado grandes ventajas en el entendimiento del desempeño en proyectos, aunque de igual manera ha incrementado la complejidad con que los mismos son analizados, por tanto, esta investigación tiene como objetivo proponer un modelo de medición del impacto del liderazgo estratégico y de servicio en el desempeño en proyectos. Se llevó a cabo una extensa revisión de literatura en donde se identificaron 4 variables observables del liderazgo estratégico, 4 variables del liderazgo de servicio, y 4 variables del desempeño en proyectos. Los resultados iniciales permitieron determinar un modelo que permitirá determinar el impacto de los liderazgos determinados en el desempeño en proyectos. Esta investigación contribuye a incrementar el escaso nivel investigativo en este campo del conocimiento, y a entregar estrategias sólidas a las organizaciones para el mejoramiento en el desempeño de sus proyectos.

*Palabras clave:* Project management, Liderazgo estratégico, liderazgo de servicio, desempeño en proyectos.

### INTRODUCCIÓN

Los proyectos exitosos poseen una fuerte alineación con la estrategia organizacional [1], es decir, la estrategia empresarial se implementa a través de proyectos, por tanto, se puede afirmar que los proyectos guardan estrecha relación con la sostenibilidad empresarial. El liderazgo es un factor clave e indispensable en el éxito en los proyectos. El liderazgo es una de las áreas de conocimiento más investigadas en ciencias del comportamiento, y que cada vez cobra más importancia por sus aplicaciones e investigación en administración y negocios [2], y desde luego en el área de conocimiento de proyectos. Diversas investigaciones realizadas evidencian la importancia del liderazgo en los gerentes de proyecto, quienes en última instancia formulan, diseñan y ejecutan los proyectos junto con los equipos de proyecto [3], y para que esto se produzca de una manera que genere impactos positivos para las organizaciones y clientes, se hace necesario contar con equipos adecuados que permitan encaminar de manera apropiada los proyectos. Las diferentes teorías del liderazgo intentan explicar y organizar la complejidad de la naturaleza del liderazgo y sus consecuencias a nivel social y organizacional [4]. En términos generales, el liderazgo es una habilidad utilizada para influenciar a los colaboradores de las organizaciones con la finalidad de alcanzar

unos objetivos identificados [5] [6], y bajo esta perspectiva de mejoramiento, una de las nuevas áreas de investigación que incluye la ética, las virtudes y la moral se conoce como el liderazgo de servicio [7] [8] [9] [10].

De acuerdo con [11] se determinó que existe un escaso nivel de investigaciones del estilo del liderazgo en el éxito en un proyecto, esta tendencia de un escaso nivel de investigación no ha cambiado mucho a lo largo del tiempo analizado en esta investigación (2015-2022), a pesar del creciente interés académico en el liderazgo de servicio, todavía existe una falta de coherencia y claridad en el campo [12], lo anterior se ha podido evidenciar al consultar la base de datos de scopus, ya que se ha podido establecer un escaso nivel de investigación en este campo del conocimiento, y su relación con el desempeño en proyectos, sin embargo, dentro de las investigaciones realizadas, se ha podido determinar la relación y significancia entre algunos tipos de liderazgo y el éxito en proyectos [3]. El liderazgo de servicio es una nueva área de investigación ligada a la ética, virtudes y moral [2]; el liderazgo de servicio se refiere a un estilo de liderazgo en el que los líderes priorizan el cumplimiento de las necesidades de sus seguidores, es decir, asumen la posición de servidor en su relación con los compañeros de trabajo [13] [14] [9].

Dentro de la teoría del liderazgo, una tipología con diversidad de investigaciones realizadas se conoce como liderazgo estratégico (LE), este estilo de liderazgo ha sido ampliamente aceptado como un estilo de liderazgo popular que juega un papel efectivo y significativo en la obtención de ventajas competitivas [15], es decir, la importancia de contar con un líder estratégico se basa en que tiene la capacidad de pensar estratégicamente y ser capaz de trabajar con otras personas para iniciar los cambios que crearán un futuro viable para la organización [16], por tanto, el LE se relaciona con la habilidad de formar, mejorar y sostener las capacidades de aprender, cambiar y manejar la mente en la organización [17]. Investigaciones previas han demostrado que el liderazgo estratégico ayuda a impulsar el desempeño organizacional e influye positivamente en una amplia gama de indicadores cualitativos organizacionales [18].

El éxito en el desempeño de un proyecto es un término que, si bien se trata a menudo y es común a todo proyecto, se constituye en un punto polémico dada la gran diversidad de acercamientos que tratan de definirle, por lo general, el desempeño del proyecto se define por el resultado de un



proyecto dado, a menudo definido como exitoso o no exitoso. Esto puede traducirse en haber cumplido (o no haber cumplido) todos los criterios del proyecto definidos en la fase de planificación. Dichos criterios pueden incluir el grado de satisfacción de los participantes del proyecto, la eficiencia con la que se intercambiaron la información en las diferentes fases del proyecto o la eficacia con la que operó la red de resolución de problemas del proyecto en las diferentes fases de un proyecto virtual determinado, entre otros [19]. De acuerdo con Barclay y Osei-Bryson (2010) [20], uno de los principales problemas en la evaluación del desempeño de un proyecto es el sistema tradicional de medidas que se adhiere al costo, el tiempo y las especificaciones.

El objetivo fundamental de este artículo es proponer un modelo de medición entre el liderazgo estratégico, y el liderazgo de servicio, y su impacto en el desempeño de proyectos a través de un modelo de ecuaciones estructurales. La importancia de este artículo radica en varios aspectos, incrementar el cuerpo de conocimiento existente en el campo de la gerencia de proyectos, dotar a las organizaciones de un modelo a través del cual sea posible incrementar el desempeño en los proyectos que se lleven a cabo.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### A. Liderazgo estratégico

Cuando se analiza el contexto de las organizaciones y la gestión de proyectos estratégicos, es preciso referirse al liderazgo necesario para el éxito de este proceso como un liderazgo de tipo estratégico, es decir, un liderazgo “de” la organización y no el liderazgo “en” las organizaciones [21]. Los líderes estratégicos son capaces de diseñar las estrategias actuales para la organización y liderar a otros para definir cuál sería el nuevo enfoque a futuro [22]. Esta habilidad permite a la gerencia posicionar los recursos, fuerzas y personas dentro de una cultura organizacional con características de innovación a adaptabilidad, de tal forma, que se alcancen las ventajas competitivas planeadas para alcanzar la visión de la organización, y en consecuencia este LE refleja la medida en que un líder piensa estratégicamente sobre la creación de cambios y el avance de la organización en nuevas direcciones o mercados [23] [24], y de manera paralela que cuente con la capacidad de influir en otros para que se esfuercen por alcanzarla [25].

Diferentes perspectivas han permitido establecer la importancia del Liderazgo Estratégico al interior de las organizaciones, este campo es especialmente importante toda vez que en el mismo reposa parte del futuro de las empresas, se establecen las decisiones de largo plazo y se sustenta la cultura organizacional [26]. De igual manera debe aclararse que este tipo de liderazgo posee dos amplios componentes involucrados, liderazgo y estrategia, es decir, este tipo de enfoque tiene una clara dirección al análisis organizacional en multiplicidad de factores, es por ello que se ha reconocido la necesidad de profundizar en esta perspectiva con un enfoque adaptativo, sistémico y entendimiento que se enmarca dentro de un sistema complejo [27]. El Liderazgo Estratégico (LE) es uno de los campos emergentes en la teoría del liderazgo que ha

mostrado evidencias de un desarrollo científico creciente, este tipo de liderazgo se caracteriza por tratar asuntos comúnmente abordados por los equipos directivos en las empresas [28]. es decir, aquellos funcionarios que deciden el rumbo de las organizaciones y que tienen personal a cargo sobre los cuales deben ejercer liderazgo, en consecuencia, este tipo de liderazgo obliga al desarrollo de competencias y habilidades específicas diferentes a las de supervisión o dirección de operaciones [29].

Sin importar el tipo, la complejidad del liderazgo estratégico aumenta en la medida que se asciende en la estructura organizacional de la organización [25]. De acuerdo al nivel organizacional, la autoridad, las interacciones, las comunicaciones, la cadena de mando y las responsabilidades son diferentes, sin embargo, la forma para que el liderazgo estratégico incida positivamente en la ejecución de los proyectos estratégicos, independientemente del nivel organizacional, debe caracterizarse por: a) visión holística de largo plazo, b) adaptabilidad y rápido aprendizaje, c) resiliencia, d) aprendizaje mediante prueba-error, e) manejo del estrés, e) experiencia en toma de decisiones, f) pensamiento crítico, g) inteligencia emocional, h) potencialización de habilidades y experiencia mediante el mentoring, y; i) aumento del aprendizaje con la transición de formulación de proyectos a su dirección y de proyectos pequeños a proyectos más complejos [30], j) desarrollar el capital humano, k) mantener una cultura organizacional efectiva, l) desarrollar capacidades de aprendizaje m) disminuir la resistencia al cambio [25], n) habilidades de supervisión y control efectivo o) promoción de la creatividad y la innovación p) promover un comportamiento ético dentro de la organización [31], q) conocimiento de los entornos de la organización y de los costos potenciales de las decisiones, r) una comunicación efectiva, s) disciplina de equipos de trabajo e inspirar respeto, t) delegación de responsabilidades, u) generador de motivación, v) coordinación efectiva de recursos, w) integración de los demás líderes en todos los niveles de la organización [23] [32].

De esta forma, reuniendo una variedad de características clave, el líder estratégico no solo será capaz de materializar la estrategia de la organización sino de hacerlo con la mayor aceptación positiva por todas las partes interesadas en los macro y microentornos [33].

### B. Liderazgo de servicio (LS)

El liderazgo de servicio parece ser el más prometedor y el más investigado en los últimos años, especialmente debido al enfoque holístico y al amplio enfoque adoptado en comparación con otras filosofías, así como a su importante papel en afectar los resultados individuales y de equipo, como el desempeño organizacional, compromiso, comportamiento de ciudadanía organizacional, desempeño laboral y satisfacción laboral [34].

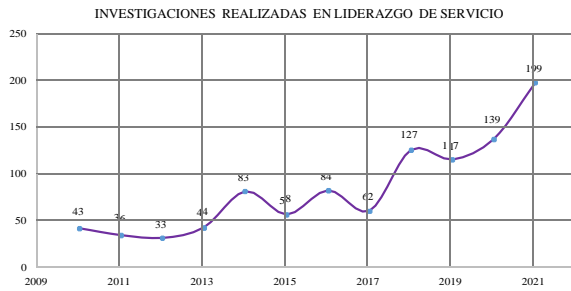


Figura 1. Investigaciones realizadas en el campo del liderazgo de servicio



Figura 2. Publicaciones identificadas en el campo del liderazgo de servicio y su relación en el desempeño de proyectos

De la figura 1 se puede establecer que las publicaciones realizadas en el campo del liderazgo de servicio muestran una tendencia positiva de crecimiento, lo que en principio puede demostrar un interés creciente en ahondar en el mismo, sin embargo, tal y como se muestra en la figura 2, las investigaciones realizadas en el campo del liderazgo de servicio y su relación con el desempeño en proyectos presenta una tendencia oscilatoria y escasa en cuanto a cantidad, esto puede identificarse como una oportunidad de crecimiento investigativo. De hecho, la revisión realizada por van Dierendonck (2011) [35] demostró ser más prometedora al distinguir conceptualmente el liderazgo de servicio de la literatura más amplia sobre liderazgo, revisando las diferencias entre el liderazgo de servicio y otros siete enfoques de liderazgo.

El liderazgo de servicio es una forma de liderazgo basado en la moral en la que los líderes tienden a priorizar la satisfacción de las necesidades de los seguidores, es decir, empleados, clientes y otras partes interesadas, en lugar de satisfacer sus necesidades personales [34], un concepto inicial dado por Greenleaf en 1970 afirmó que “El servidor como líder”, es decir, el líder centrado en el crecimiento y desarrollo personal de sus seguidores. Posteriormente, diversos autores fueron reevaluando y ajustando la definición, por ejemplo, Ehrhart (2004) determinó que el liderazgo de servicio es aquel en el que el líder va más allá del éxito financiero de la organización reconociendo su responsabilidad moral hacia los subordinados, los clientes y la empresa en su conjunto, e incluso, a las partes interesadas [36] [37]. Eva et al, 2019 proponen una definición estructurada basada en un análisis histórico y holístico de este campo: *El liderazgo de servicio es un enfoque de liderazgo*

*priorización individual de las necesidades individuales de los seguidores e intereses, y la reorientación hacia el exterior de su preocupación por sí mismo hacia la preocupación por los demás dentro de la organización;* esto puede traer como consecuencia que al priorizar el bienestar y el crecimiento de los seguidores, estos a su vez están más comprometidos y son más efectivos en su trabajo [12]. En este tipo de liderazgo, no se ignora el nivel de desempeño organizacional, aunque el enfoque se da en el desarrollo personal de los seguidores, por tanto, los líderes servidores se enfocan en el desempeño sostenible a largo orientado a los demás que se manifiesta a través del *plazo* [12].

### C. Desempeño en proyectos

El éxito de un proyecto depende de diferentes dimensiones del desempeño del proyecto, como el presupuesto, el tiempo y la calidad de los entregables finales, entre otros [38] [39] [40], es decir, el desempeño del proyecto se enfoca en los resultados medidos o tangibles de un proyecto, por tanto, el éxito de un proyecto depende de los resultados esperados de un proyecto específico y de la condición o condiciones del mismo.

Diversos investigadores de gestión de proyectos desde los años 1960 han intentado encontrar los factores que determinan el éxito del proyecto (Cooke Davis, 2002) [41], panadero et al. (1974) agregó el tema de la satisfacción del cliente al triángulo tradicional de criterios de éxito del proyecto: costo, tiempo y alcance. Posteriormente, y de acuerdo a diversas investigaciones, los criterios de éxito del proyecto evolucionaron y se convirtieron en un cuadrado de criterios (Ika, 2009) [42]: costo, tiempo, calidad y satisfacción del cliente. Otros autores como Shenhar et al. (1997) [43], Baccarini (1999) [44] y Lim y Mohamed (1999) [45] agregaron más criterios a las dimensiones tradicionales de los criterios de éxito, incluido el reconocimiento de los objetivos estratégicos de la organización cliente que inició el proyecto, la satisfacción del usuario final y la satisfacción de las partes interesadas.

### METODOLOGÍA

La metodología propuesta se ilustra en la figura 3, y se basa en dos principios fundamentales, el primero de ellos en el principio de concordancia y frecuencias en la aparición de variables en artículos científicos, y el segundo, en el análisis directo de variables realizados a través de publicaciones específicas.

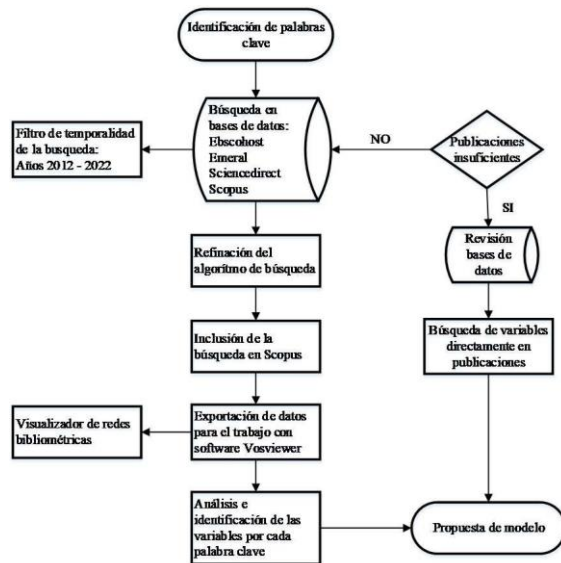


Figura 3. Metodología propuesta para la identificación de variables

Una vez que se determinan las variables asociadas a cada una de las variables latentes, se realiza el diseño de propuesta del modelo de medición respectivo, el modelo estructural propuesto se desarrollará en una segunda fase a través del modelado de ecuaciones estructurales (SEM), este tipo de modelado es herramienta estadística multivariada que combina tanto la regresión lineal múltiple como el análisis factorial, que permite estudiar la relación que hay entre variables latentes y observadas [46] [47], a la que también se le conoce como análisis de estructuras de covarianzas. Con este tipo de modelos es posible probar la relación (no causalidad) que se genera entre variables que se denominan observables y latentes. Los modelos de ecuaciones estructurales se caracterizan por evaluar relaciones de dependencia tanto múltiples como cruzadas, y por representar conceptos no observados en estas relaciones, desde luego, teniendo en cuenta los errores de medida en el proceso de estimación [48] [49]. Debido al escaso nivel investigativo en el tema de liderazgo de servicio, la aplicación de una metodología de búsqueda por concordancia y relevancia no se pudo realizar, sin embargo, y de acuerdo con investigaciones realizadas por [50] [36] [51] [52] se pudieron identificar las variables más adelante mostradas y explicadas.

### DESARROLLO

Aplicando la metodología propuesta, se determinaron aquellas variables que determinan el liderazgo estratégico, el liderazgo de servicio, y las variables (observables) a través de las cuales se puede explicar el desempeño en proyectos.

Haciendo uso del criterio de búsqueda de frecuencias de aparición, se depuraron las variables más usadas en la búsqueda del estado actual con las cuales sea posible medir de manera aproximada el desempeño de un proyecto (ver figura 3), cuyo listado mostrado en la tabla 1, fue aproximado a los términos mesurables más cercanos de acuerdo con referentes de estudios previos [53].

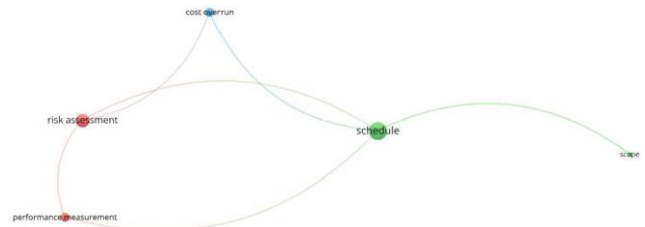


Figura 4. Visualización de red de afinidad de términos relacionados con las variables de medición de desempeño de un proyecto (VosViewer®).

Tabla 1. Aproximación a las variables de medición del desempeño de proyectos

Variable de medición de desempeño de proyectos (Kpi)	Frecuencia de aparición
<b>Programación (DP 1)</b>	16
<b>Alcance (DP 2)</b>	13
<b>Riesgo (DP 3)</b>	10
<b>Cost Overrun (DP 4)</b>	8

La variable de medición de cronograma (DP1) es pertinente en todo proyecto, pues revela la capacidad del proyecto para terminar dentro del presupuesto en el horizonte limitado de tiempo [54]. Su correspondencia con términos de medición se asocia directamente con la variación del cronograma que se obtiene en los puntos de monitoreo del proyecto y la eficiencia de avance de acuerdo con los planes establecidos [55].

En lo concerniente a la variable de alcance (DP2), se determina tomando en cuenta que se relaciona directamente con la completitud del trabajo definido para la entrega del resultado único del proyecto conforme a los requerimientos y acuerdos definidos, por tal razón, la medición a través de la cobertura que se obtenga en los puntos de monitoreo es asociada, toda vez que cambios respecto al alcance definido generarán a su vez cambios en las actividades del proyecto y por consiguiente en las características intrínsecas del proyecto, es decir su calidad [56].

Así mismo, el éxito en el desempeño de un proyecto puede ser medido a través su evaluación de riesgos (DP3), pues se considera como un instrumento que facilita la toma de decisiones efectivas enfocadas en mantener en lo posible los proyectos establecidos del proyecto [57]. Por consiguiente, la medición de esta variable se permite a través de la materialización de los eventos (número de riesgos ocurridos) y al porcentaje de riesgos que efectivamente se eviten o mitigen en el transcurso del ciclo de vida del proyecto [58].

Finalmente, todo proyecto une en un punto común tanto a sponsor, cliente y equipo de gerencia, y es el cuidado a tener frente a la administración del dinero, pues este se convierte en último en la fuerza de movimiento del proyecto, de allí el interés en mantener al mismo fuera de sobre costos (DP4) durante todo su desarrollo [59]. Dado lo anterior resulta prudente para todo proyecto reconocer su desempeño de acuerdo con el estado de los costos, particularmente midiendo la variación que se presente respecto al plan estimado y verificando de manera constante la eficiencia del manejo del dinero dentro del proyecto [60].

Para la identificación de las variables asociadas el liderazgo de servicio, se realizó la recolección de variables a partir del análisis directo de artículos de investigación. En el análisis del LS, y teniendo como base las variables analizadas y priorizadas por [33] [36] [37] [61], se incluyen en este modelo las siguientes variables y sus definiciones extraídas de las definiciones dadas por [50] [51] [52]:

- Colocar a los subordinados primero (LS1): usar acciones y palabras para dejar claro a los demás (especialmente a los seguidores inmediatos) que satisfacer sus necesidades laborales es una prioridad (los supervisores que practican este principio a menudo interrumpirán su propio trabajo para ayudar a los subordinados con los problemas que enfrentan con sus deberes asignados).
- Crear valor para la comunidad (LS2): una preocupación consciente y genuina por ayudar a la comunidad
- Comportarse éticamente (LS3): interactuar de manera abierta, justa y honesta con los demás.
- Ayudar a los subordinados a tener éxito y crecer (LS4): demostrar una preocupación genuina por el crecimiento y desarrollo profesional de los demás al brindar apoyo y tutoría.

Cuando se analiza el contexto de las organizaciones y la gestión de proyectos estratégicos, es preciso referirse al liderazgo necesario para el éxito de este proceso como un liderazgo de tipo estratégico, es decir, un liderazgo “de” la organización y no el liderazgo “en” las organizaciones [21]. Esta habilidad permite a una figura de alto nivel en la organización posicionar los recursos, fuerzas y personas dentro de una cultura organizacional con características de innovación a adaptabilidad, de tal forma, que se alcancen las ventajas competitivas planeadas y, en consecuencia, la visión de la organización [23], y que cuente con la capacidad de influir en otros para que se esfuercen por alcanzarla [25].

Sin embargo, analizando las formas en que se manifiesta el liderazgo y la complejidad interna de las organizaciones, Kriger y Zhovtobryukh [62], aseguran que el LE no solo es exclusivo de un nivel ejecutivo y elaboran la siguiente clasificación: a) cuando el CEO es el que representa la única figura de liderazgo se le denomina Estrella, caracterizado por la autocracia y algún nivel de toma de decisiones consultivas y participativas dependiendo de las circunstancias; b) cuando se presentan Redes de Liderazgo, es decir, líderes en cada una de las unidades de la empresa que interactúan con otros líderes vertical y horizontalmente; y en una situación intermedia se encuentran c) los Clanes, que son unidades funcionales de la estructura organizacional donde se presenta un liderazgo tipo Estrella al interior de las mismas con un líder visible y relaciones jerárquicas claras; y por último, d) los Equipos, que están conformados no necesariamente por integrantes de una sola área funcional o geográfica y en los cuales los roles de liderazgo se distribuyen dependiendo de la experiencia, conocimientos y situaciones a afrontar.

Sin importar el tipo, la complejidad del LE aumenta en la medida que se asciende en la estructura organizacional de la organización [25]. De acuerdo con el nivel organizacional, la autoridad, las interacciones, las comunicaciones, la cadena de mando y las responsabilidades son diferentes, sin embargo, la

forma para que el LE incida positivamente en la ejecución de los proyectos estratégicos, independientemente del nivel organizacional, tiene 4 características clave:

#### 1. Habilidades y competencias de líderes y trabajadores

El LE funciona sobre la base del desarrollo y potencialización de habilidades y competencias como la adaptabilidad, coordinación de recursos, la resiliencia, manejo de estrés, resistencia al cambio, comunicación efectiva, toma de decisiones acertadas, disciplina, delegación de responsabilidades, pensamiento crítico e inteligencia emocional [30]. Una de las herramientas que ayudan en la consecución de estas cualidades es el mentoring. Algunas variables que sirven para medir estas habilidades y competencias son cantidad de conflictos por asignación de recursos, número de canales de comunicación entre los niveles organizacionales y cantidad de problemas por estrés.

#### 2. Talento humano

El desarrollo de los integrantes de la empresa en aspectos como sus conocimientos, capacidad de análisis, actitud, el enfoque en los resultados, su experiencia, creatividad, capacidad de innovación y responsabilidad [63] resultará en un talento humano adecuado para implementar y ser objeto de un efectivo LE [25]. Los resultados de las pruebas de conocimientos, cantidad de propuestas de nuevas ideas y los niveles de experiencia laboral y académica son algunos variables a evaluar en esta característica.

#### 3. Cultura organizacional

Del estilo de direccionamiento por parte de los líderes estratégicos dependerá la creación de un buen entorno empresarial [25]. Los valores, la confianza, el espíritu de equipo, la innovación, el estilo de control y la satisfacción en el trabajo caracterizan la cultura organizacional [63] que tendrá mayores probabilidades de cumplir las metas de la empresa de forma eficiente. Unas métricas que miden esta característica son: declaración y difusión de valores, cantidad de conflictos derivados del trabajo en equipo, nivel de satisfacción laboral, quejas por malos tratos de los líderes estratégicos o tácticos.

#### 4. Comportamiento ético

Para Fernández-Montesinos [64] la ética está relacionada con el comportamiento de los integrantes de la organización dentro de un marco cultural aceptado. Promover lineamientos éticos dentro de la organización conducirá a legitimar la acción del líder estratégico y de las estrategias corporativas [31], aumenta el autocontrol y la motivación y en consecuencia el desempeño. Un líder estratégico es el representante de la organización, a nivel externo e interno, y su conducta y ejemplo deben conducir a una imagen corporativa de búsqueda del bien común. Algunas formas de evidenciar esta característica son el poseer un código de ética, diseño de políticas formales de responsabilidad social empresarial, la cantidad de sanciones a la empresa y el análisis de sanciones disciplinarias a los trabajadores.

De esta forma, reuniendo una variedad de características clave, el líder estratégico no solo será capaz de materializar la estrategia de la organización sino de hacerlo con la mayor aceptación positiva por todas las partes interesadas en los macro y microentornos [65].

Una vez identificadas, analizadas y priorizadas las diferentes variables observables, se procede a realizar la propuesta teórica y de medición estructural, los modelos se muestran en las figuras 5 y 6.

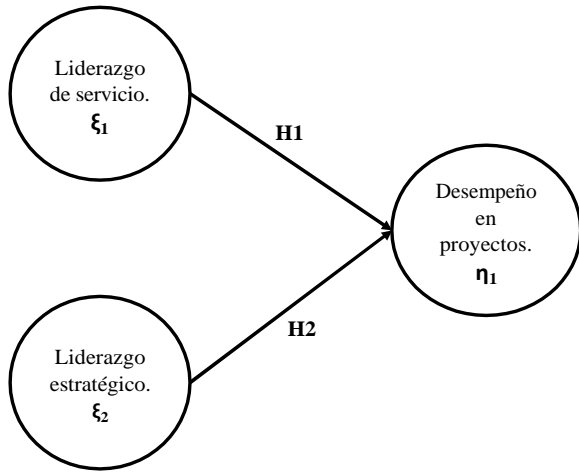


Figura 5. Modelo teórico con hipótesis a evaluar

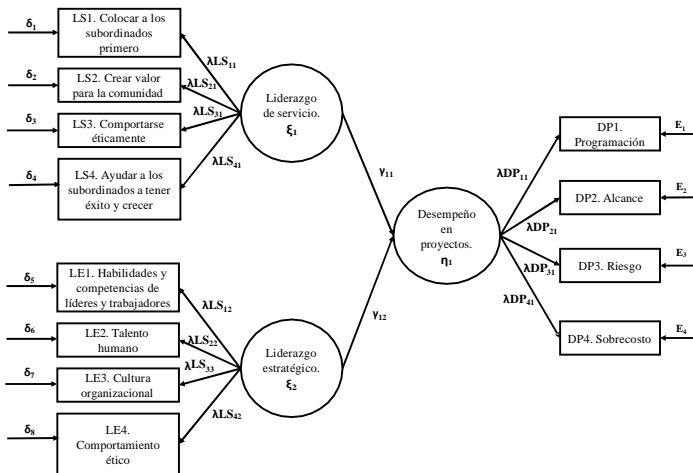


Figura 6. Modelos propuesto estructural de medición

En la figura 5 se muestra el modelo estructural planteado, donde se aprecian las tres variables latentes, y sus correspondientes variables observables:

VARIABLE LATENTE	VARIABLE OBSERVABLE
Liderazgo de servicio (LS)	LS1: Colocar a los subordinados primero. $\lambda_{LS11} \xi_1 + \delta_1$ LS2: Crear valor para la comunidad. $\lambda_{LS21} \xi_1 + \delta_2$ LS3: Comportarse éticamente. $\lambda_{LS31} \xi_1 + \delta_3$ LS4: Ayudar a los subordinados a tener éxito y crecer. $\lambda_{LS41} \xi_1 + \delta_4$
Liderazgo estratégico (LE)	LE1: Habilidades y competencias de líderes y trabajadores. $\lambda_{LS12} \xi_2 + \delta_5$ LE2: Talento humano. $\lambda_{LS22} \xi_2 + \delta_6$

	LE3: Cultura organizacional. $\lambda_{LS32} \xi_2 + \delta_7$ LE4: Comportamiento ético. $\lambda_{LS42} \xi_2 + \delta_8$
Desempeño en Proyectos (DP)	DP1: Programación. $\lambda_{DP11} \eta_1 + E_1$ DP2: Alcance. $\lambda_{DP21} \eta_1 + E_2$ DP3: Riesgo. $\lambda_{DP31} \eta_1 + E_3$ DP4: Sobrecosto. $\lambda_{DP41} \eta_1 + E_4$

Las preguntas de investigación sobre las cuales se espera dar respuesta son las siguientes:

1. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo de servicio y el desempeño en proyectos?
2. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo estratégico y el desempeño en proyectos?

Las hipótesis relacionadas son las siguientes:

1. El liderazgo de servicio afecta el desempeño en proyectos. H1
2. El liderazgo estratégico afecta el desempeño en proyectos. H2

### CONCLUSIONES

En la realización de este artículo se pudo evidenciar que existe investigaciones realizadas en donde el liderazgo es una herramienta de mejoramiento organizacional, dentro de este campo que es bastante amplio, se encuentran dos tipos de liderazgo (servicio y estratégico), la literatura consultada establece un impacto positivo de estos tipos de liderazgo en el mejoramiento del desempeño organizacional. Una adecuada medición en el desempeño en proyectos debe asegurar que se cumplen con los requisitos establecidos por las diferentes partes interesadas, y así mismo debe cumplir con las restricciones determinadas en la fase de planeación. Investigaciones previas realizadas dan cuenta de un impacto positivo y significativo del liderazgo en el desempeño en proyectos. Se espera con este tipo de propuestas estructurales, brindar herramientas prácticas a las organizaciones para que puedan centrarse en aspectos específicos de mejoramiento en sus equipos de proyectos a fin de mejorar sus propios índices de cumplimiento y desempeño en proyectos.

Como fase dos de esta investigación se debe aplicar el modelo diseñado previa identificación de la población objetivo, y del diseño, y validación del instrumento de recolección de la información.

### BIBLIOGRAFÍA

- [1] T. Alsudiri, W. Al-Karaghoully y T. Eldabi, «Alignment of large project management process to business strategy. A review and conceptual framework.» *Journal of Enterprise Information Management*, pp. 596-615, 2013.
- [2] D. Parris y J. Peachey, «A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts.» *Journal of Business Ethics*, pp. 377-393, 2013.

- [3] S. Ahmed y A. M. Abdullahi, «Leadership and project success in development sector,» *Journal of Economics and Management. Vol 30*, pp. 5-19, 2017.
- [4] B. Bass y R. Bass, *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.)*, New York: The Free Press, 2008.
- [5] R. Cyert, «Defining leadership and explicating the process,» *Nonprofit Management and Leadership*, pp. 29-38, 2006.
- [6] P. Plsek y T. Wilson, «Complexity, leadership, and management in healthcare organizations,» *British Medical Journal*, pp. 746-749, 2001.
- [7] J. Lanctot y J. Irving, «Character and leadership: Situating servant leadership in a proposed virtues framework,» *International Journal of Leadership Studies*, pp. 28-50, 2010.
- [8] J. Parolini, K. Patterson y B. Winston, «Distinguishing between transformational and servant leadership,» *Leadership & Organizational Development Journal*, pp. 274-291, 2009.
- [9] R. Rusell y A. Stone, «A review of servant leadership attributes: Developing a practical model,» *Leadership and Organizational Development Journal*, pp. 145-157, 2002.
- [10] J. Whetstone, «Personalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision,» *Leadership and Organizational Development Journal*, pp. 349-359, 2002.
- [11] R. Turner y R. Muller, «The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review,» *Project management journal*, pp. 49-60, 2005.
- [12] N. Eva, M. Robin, S. Sendjaya, D. van Dierendonck y R. Liden, «Servant Leadership: A systematic review and call for future research,» *The Leadership Quarterly*, vol. 30, pp. 111-132, 2019.
- [13] R. Greenleaf, D. Frick y K. Davis, *On becoming a servant-leader*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- [14] R. Liden, S. Wayne, H. Zhao y D. Henderson, «Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment,» *The Leadership Quarterly*, pp. 161-177, 2008.
- [15] N. Yazdani, «Organizational Democracy and Organizational Structure Link: Role of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty,» *Business Review*, vol. 5, pp. 524-552, 2010.
- [16] R. Ireland y M. Hitt, «Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership,» *Academy of Management Executive*, vol. 13, pp. 43-57, 1999.
- [17] K. Boal y R. Hooijberg, «Strategic Leadership Research: Moving On,» *Leadership Quarterly*, vol. 11, pp. 515-549, 2000.
- [18] V. Mathura, «The Influence of Strategic Leadership in an Organization: A Case Study: Ellerine Holdings Limited,» (Doctoral dissertation, Rhodes University), 2009.
- [19] M. Nunes, A. Abreu, J. Bagnjuk y J. Tiedtke, «Measuring project performance by applying social network analyses,» *International Journal of innovation studies*, vol. 5, pp. 35-55, 2021.
- [20] C. Barclay y K. Osei-Bryson, «Project performance development framework: an approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) projects,» *International Journal of Production Economy*, vol. 124, pp. 272-292, 2010.
- [21] S. Carter y C. Greer, «Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance,» *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 20, n° 4, pp. 375-393, 2013.
- [22] B. Davies y B. Davies, «Developing a Model for Strategic Leadership in Schools,» *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 34, pp. 121-139, 2006.
- [23] J. Kem, *Strategic Leadership Primer for Senior Leaders*, 4th Edition ed., US Army War College, 2019.
- [24] R. Ambula, «Learning organization, knowledge management, employee outcomes and performance of top medium-sized companies in Kenya (Doctoral dissertation, Doctoral thesis, University of Nairobi, Nairobi, Kenya),» Retrieved from <http://erepository.uon.ac.ke>, 2015.
- [25] K. Phipps y M. Burbach, «Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research,» *Institute of Behavioral and Applied Management*, pp. 137-154, 2010.
- [26] K. Boal y R. Hooijberg, «Strategic leadership research: Moving on,» *The Leadership Quarterly*, pp. 515-550, 2000.
- [27] A. Kezar, R. Carducci y M. Contreras-McGavin, *Rethinking the "L" Word in Higher Education: The Revolution of Research on Leadership*, San Francisco: ASHE, 2006.
- [28] Z. Norzailan, R. Othman y H. Ishizaki, «Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it?,» *Industrial and Commercial Training*, pp. 394-399, 2016.
- [29] M. Stigter y C. Cooper, *Solving the Strategu Delusion: Mobilizing People and Realizing Distinctive Strategies*, London: Palgrave, 2015.
- [30] Z. Norzailan, R. Othman y H. Ishizaki, «Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it?,» *Industrial and Commercial Training*, vol. 48, n° 8, pp. 394-399, 2016.
- [31] M. Jaradat y A.-R. Mashhour, «Strategic Leadership,» *Economic Sciences Series*, vol. 17, n° 1, pp. 325-329, 2017.

- [32] T. Jitpaiboon, S. Smith y Q. Gu, «Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support,» *Project Management Journal*, vol. 50, n° 3, pp. 1-17, 2019.
- [33] R. Kaufman, «PRACTICAL STRATEGIC LEADERSHIP: ALIGNING HUMAN PERFORMANCE DEVELOPMENT WITH ORGANIZATIONAL CONTRIBUTION,» *Performance Improvement*, vol. 56, n° 2, pp. 16-21, 2017.
- [34] A. Canavesi y E. Minelli, «Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis,» *Employee Responsibilities and Rights Journal*, pp. 1-23, 2021.
- [35] D. van Dierendonck, «Servant leadership: A review and synthesis,» *Journal of Management*, vol. 37, pp. 1228-1261, 2011.
- [36] M. Ehrhart, «Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational,» *Personnel Psychology*, vol. 57, pp. 61-94, 2004.
- [37] R. Lyden, S. Wayne, H. Zhao y D. Henderson, «Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment,» *Leadership Quarterly*, vol. 19, p. 161, 2008.
- [38] M. Aubry, «Project management office transformations: Direct and moderating effects that enhance performance and maturity,» *Project Management Journal*, vol. 46, pp. 19-45, 2015.
- [39] S. Liu y Z. Deng, «How environment risks moderate the effect of control on performance in information technology projects: Perspectives of project managers and user liaisons,» *International Journal of Information Management*, vol. 35, pp. 80-97, 2015.
- [40] H. Yazici, «The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance,» *Project Management Journal*, vol. 40, pp. 14-33, 2009.
- [41] T. Cooke-Davis, «The real success factors on projects,» *International Journal of Project Management*, vol. 20, pp. 185-190, 2002.
- [42] L. Ika, «Project success as a topic in project management journals,» *Project Management Journal*, vol. 40, pp. 6-19, 2009.
- [43] A. Shenhar, O. Levy y D. Dvir, «Mapping the dimensions of project success,» *Project Management Journal*, vol. 28, pp. 5-13, 1997.
- [44] D. Baccarini, «The logical framework method for defining project success,» *Project Management Journal*, vol. 30, pp. 25-32, 1999.
- [45] C. Lim y M. Mohamed, «Criteria of project success: an exploratory re-examination,» *International Journal of Project Management*, vol. 17, pp. 243-248, 1999.
- [46] A. Manzano Patiño, «Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales,» *Investigación en educación médica*, pp. 67-72, 2017.
- [47] Uribe, «Modelos de Ecuaciones Estructurales: Conceptos y aplicaciones,» Universidad Nacional de Colombia, Manizales, 2021.
- [48] J. Batista y G. Coenders, *Modelos de ecuaciones estructurales*, Madrid: La muralla, 2000.
- [49] M. Cea, *Análisis multivariable. Teoría y práctica en la investigación social*, Madrid: Síntesis, 2002.
- [50] J. Barbuto y D. Wheeler, «Scale development and construct clarification of servant leadership,» *Group & Organization Management*, vol. 31, pp. 300-326, 2006.
- [51] D. Page y P. Wong, «A conceptual framework for measuring servant leadership,» de *The human factor in shaping the course of history and development*, Washington, DC, American University Press, 2000, pp. 69-110.
- [52] L. Spears y M. Lawrence, *Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century*, New York: John Wiley & Sons, 2002.
- [53] H. C. O. Unegbu, D. S. Yawas y B. Dan-asabe, «An investigation of the relationship between project performance measures and project management practices of construction projects for the construction industry in Nigeria,» *Journal of King Saud University-Engineering Science*, vol. 34, n° 4, pp. 240-249, 2022.
- [54] P. Vinod Ingle, G. Mahesh y D. M D, «Identifying the performance areas affecting the project performance for Indian construction projec,» *Journal of Engineering, Design and Technology*, vol. 19, n° 1, pp. 1-20, 2021.
- [55] M. Băncescu, «Controlling Project Schedule Progress, Using Control Charts,» *Cybernetics and Systems*, vol. 47, n° 7, pp. 602-615, 2016.
- [56] G. Liu y H. Jiang, «Performance Monitoring of Project Earned Value Considering Scope and Quality,» *KSCE Journal of Civil Engineering*, vol. 24, n° 1, pp. 10-18, 2020.
- [57] N. Alsaadi y Norhayatizakuan, «The Impact of Risk Management Practices on the,» *Estudios de economía aplicada*, vol. 39, n° 4, 2021.
- [58] A. Terje, «Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation,» *European Journal of Operational Research*, vol. 253, n° 1, pp. 1-13, 2016.
- [59] H. Doloi, «Cost overruns and failure in project management: Understanding the roles of key stakeholders in construction projects,» *Journal of construction engineering and management*, vol. 139, n° 3, pp. 267-279, 2013.
- [60] S. J. Suk, S. Chi, S. Mulva, C. H. Caldas y S.-H. An, «Quantifying combination effects of project management practices on cost performance,» *KSCE Journal of Civil Engineering*, vol. 21, n° 3, pp. 603-615, 2017.



- [61] S. Sendjaya, Personal and organizational excellence through servant leadership: Learning to serve, serving to lead, leading to transform, Switzerland: Springer, 2015.
- [62] M. Kriger y Y. Zhovtobryukh, «Rethinking strategic leadership: stars, clans, teams and networks,» *Journal of Strategy and Management*, vol. 6, n° 4, pp. 411-432, 2013.
- [63] I. Chiavenato, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, 8a Ed. ed., México: Mc Graw-Hill, 2004.
- [64] F. Fernández-Montesinos, «Repensando el Liderazgo Estratégico - 13a - Ética y competencia,» *bie3: Boletín IEEE*, vol. 8, pp. 34-50, 2017.
- [65] R. Kaufman, «Practical strategic leadership: aligning human performance development with organizational contribution,» *Performance Improvement*, vol. 56, n° 2, pp. 16-21, 2017.
- [66] . Lamprou y D. G. Vagiona, «Identification and Evaluation of Success Criteria and Critical Success Factors in Project Success,» *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 23, n° 2, pp. 237-253, 2022.