



El perfil del líder como factor contingente en la adaptación de la estructura organizacional de los Proyectos: Un Análisis Cualitativo en América Latina

The Leader's Profile as a Contingency Factor in the Adaptation of Organizational Structure in Projects: A Qualitative Analysis in Latin America

Online First

Jose Luis Gonzalez Rugel^{§*}

*Corresponding Author



§ ESAI Business School, Universidad Espíritu Santo, Samborondón, Ecuador

RECEIVED
2026-06-22

ACCEPTED
2026-07-01

ONLINE PUBLISHED
2026-07-14

PEER REVIEW
Double Blind

Abstract

Contemporary project management requires flexible organizational structures capable of responding to the complexity, uncertainty, and dynamism of current business environments. Although the literature has traditionally classified project structures as functional, matrix, and projectized, a gap remains in understanding the role played by the leader's profile in the practical adaptation of such structures. This study aims to analyze how the project leader's profile acts as a contingent factor in the configuration, adjustment, and operationalization of project organizational structures in Latin America. An exploratory qualitative approach was adopted, based on semi-structured interviews with 20 project leaders from different sectors and countries in the region. Data analysis was conducted through thematic coding assisted by MAXQDA 24 and exploratory semantic co-occurrence analysis, following Lincoln and Guba's (1985) qualitative rigor criteria of credibility, transferability, dependability, and confirmability. The findings show that leadership does not replace organizational governance, the PMO, or the corporate parent structure; rather, it operates as a situated agency capacity that enables the adaptation of roles, decision flows, coordination mechanisms, and integration practices within existing institutional boundaries. The findings contribute to contingency theory and project organizational design by conceptualizing leadership as a structural moderator in Latin American contexts. Given the exploratory nature of the study and the sample size, the results do not seek statistical generalization but analytical transferability for future empirical research.

Latin America

leadership

Organizational structure

project management

structural design

AI USE STATEMENT

No generative AI was used for analysis or results.

FUNDING

No external funding was declared for this work.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

DATA AVAILABILITY

Not applicable for this article.

ETHICS

No ethics committee approval was required for this article type.

CONSENT

Not applicable for this article.

TRIAL REG.

Not applicable.

Crossref DOI: 10.34257/GJMBRA258785

How to Cite: Rugel (2026). El perfil del líder como factor contingente en la adaptación de la estructura organizacional de los Proyectos: Un Análisis Cualitativo en América Latina. Global Journal of Management and Business Research, Ahead of Print, 1-15. DOI: 10.34257/GJMBRA258785

LICENSE

© 2026 Global Journals. Open-access article under CC BY-NC-ND 4.0 International License.



Print ISSN 0975-5853



Online ISSN 2249-4588



Under the strict compliance and defined process of



METADATA CONTINUATION

AUTHOR CONTACT QR LEDGER

Jose Luis Gonzalez Rugel§*



ARCHIVAL RECORD

El perfil del líder como factor contingente en la adaptación de la estructura organizacional de los Proyectos: Un Análisis Cualitativo en América Latina

Jose Luis Gonzalez Rugel^{§*}

Affiliations

§ ESAI Business School, Universidad Espíritu Santo, Samborondón, Ecuador

Abstract

La gestión de proyectos contemporánea requiere estructuras organizacionales flexibles, capaces de responder a la complejidad, la incertidumbre y el dinamismo de los entornos empresariales actuales. Aunque la literatura ha clasificado tradicionalmente las estructuras de proyectos en funcionales, matriciales y proyectizadas, aún persiste una brecha en la comprensión del papel que desempeña el perfil del líder en la adaptación práctica de dichas estructuras. Este estudio tiene como propósito analizar cómo el perfil del líder de proyecto actúa como factor contingente en la configuración, ajuste y operacionalización de la estructura organizacional de proyectos en América Latina. Se adoptó un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, basado en entrevistas semiestructuradas realizadas a 20 líderes de proyectos de diversos sectores y países de la región. El análisis de los datos se efectuó mediante codificación temática asistida por MAXQDA 24 y análisis exploratorio de coocurrencias semánticas, siguiendo los criterios de rigor cualitativo de credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad propuestos por Lincoln y Guba (1985). Los resultados muestran que el liderazgo no sustituye la gobernanza organizacional, la PMO ni la estructura corporativa matriz; más bien, opera como una capacidad de agencia situada que permite adaptar roles, flujos de decisión, mecanismos de coordinación y formas de integración dentro de límites institucionales existentes. Los hallazgos contribuyen a la teoría de la contingencia y al diseño organizacional de proyectos al proponer una lectura del liderazgo como modulador estructural en contextos latinoamericanos. Dado el carácter exploratorio del estudio y el tamaño de la muestra, los resultados no buscan generalización estadística, sino transferibilidad analítica para futuras investigaciones empíricas.

Keywords: Estructura organizacional, liderazgo, diseño estructural, gestión de proyectos, América Latina

* Corresponding Author

Jose Luis Gonzalez Rugel

DOI

10.34257/GJMBRA258785

1. Introducción

La gestión de proyectos constituye un elemento clave para el éxito de las organizaciones, y la definición de una estructura organizacional de proyecto adecuada representa una decisión estratégica que afecta directamente la asignación de recursos, los procesos de toma de decisiones, la comunicación interna y el logro de los objetivos establecidos (Joslin & Müller, 2015; Project Management Institute [PMI], 2017). La literatura ha distinguido tradicionalmente entre estructuras funcionales, matriciales, proyectizadas, híbridas, virtuales y en red, cada una con beneficios, limitaciones y condiciones específicas de aplicación (Ahmady et al., 2016; Gonzalez & Fierro, 2025). No obstante, la evolución reciente de los entornos organizacionales ha evidenciado una transición desde modelos jerárquicos rígidos hacia configuraciones más flexibles, colaborativas y centradas en equipos, especialmente en contextos caracterizados por incertidumbre, transformación digital y presión por resultados adaptativos (Lundin & Söderholm, 1995; Turner & Müller, 2005).

Desde la teoría de la contingencia, no existe una estructura organizacional universalmente óptima; la efectividad estructural depende del ajuste entre el entorno, la estrategia, la tecnología,

la complejidad del proyecto, la disponibilidad de recursos y las capacidades organizacionales (Donaldson, 2006; Drazin & Van de Ven, 1985). En este marco, el liderazgo no debe ser entendido como un determinante absoluto que diseña la estructura desde cero, sino como un factor contingente que interpreta las condiciones del proyecto y contribuye a adaptar la estructura existente. Esta precisión resulta central, ya que en la práctica corporativa las estructuras funcionales, matriciales, proyectizadas o híbridas suelen estar condicionadas previamente por la gobernanza organizacional, la PMO, la cultura institucional y la estructura matriz de la organización.

En consecuencia, este estudio propone analizar el perfil del líder como un modulador estructural situado. El líder de proyecto influye en la forma en que la estructura se operacionaliza mediante la asignación de roles, la coordinación interfuncional, la negociación de autoridad, la gestión de recursos, la integración de equipos y la adaptación de los mecanismos de comunicación y decisión. Esta perspectiva permite evitar una interpretación causal rígida y reconoce que el diseño estructural de los proyectos emerge de la interacción entre factores organizacionales, técnicos, institucionales y humanos (Anantatmula, 2010; Müller & Turner, 2007).

Los objetivos revisados de esta investigación son: (i) caracterizar los perfiles de liderazgo percibidos por profesionales de proyectos en contextos latinoamericanos; (ii) identificar los mecanismos mediante los cuales dichos perfiles influyen en la adaptación operativa de las estructuras organizacionales de proyectos; y (iii) proponer implicaciones prácticas para líderes, PMO y tomadores de decisiones interesados en fortalecer estructuras de proyecto más adaptativas.

2. Revisión de la literatura

2.1. Antecedentes

La evolución de las estructuras organizacionales de proyectos (EOP) ha sido un tema pivotal en la gestión de proyectos desde mediados del siglo XX. Estudios pioneros como los de Shenhar y Dvir (1996) y Stuckenbruck y Zomorrodian (1987) analizaron las ventajas y limitaciones de estas estructuras, enfocándose en la interacción entre la autoridad del equipo funcional y el equipo del proyecto. Estas investigaciones iniciales establecieron una terminología común y sirvieron como base para desarrollos posteriores en el campo.

La teoría de la contingencia, que sostiene que no existe un modelo organizacional universalmente óptimo, ha sido un pilar teórico fundamental, indicando que el diseño estructural debe adaptarse a las condiciones contextuales y la información disponible (Carroll & Burton, 2012; Donaldson, 2006; Drazin & Van de Ven, 1985; Luthans & Stewart, 1977; Otley, 2016). Desde 1987, diversos estudios han confirmado que las estructuras matriciales robustas y las proyectizadas tienden a ser más efectivas para el éxito de los proyectos en comparación con las estructuras funcionales (Chuah et al., 1995; Gray et al., 1990). Sin embargo, el hecho de que el 28% de las organizaciones aún emplee estructuras funcionales sugiere la influencia de factores adicionales no completamente explorados (Patanakul et al., 2012).

El concepto de organización temporal, introducido por Lundin & Söderholm (1995), marcó un nuevo enfoque al concebir los proyectos como entidades transitorias diseñadas para resolver problemas específicos en un tiempo limitado. Además, el surgimiento del enfoque ágil en 2001, combinado con avances en tecnologías de la información, comunicaciones y la globalización, fomentó la adopción de estructuras más flexibles, como las virtuales y en red (Swart & Adams, 1997; Clegg & Kornberger, 2003; Shenhar, 2001; Swart et al., 2022; Turner & Mitrev, 2019).

La literatura ha identificado múltiples factores que moldean el diseño de las EOP. Inicialmente, Larson y Gobeli (1989) destacaron la autoridad del director de proyecto y de la entidad funcional como elementos clave. Posteriormente, Ford y Randolph (1992) propusieron un modelo más amplio que incluye cinco dimensiones: entorno, características organizacionales, características del proyecto, del equipo y del líder, identificando trece factores de diseño, como la complejidad, la diversidad, la cultura organizacional y las características de las tareas. Otros autores, como Blaskovics (2018), Fiala (2004), Kerzner (2009) y Lechler y Dvir (2010), han señalado entre tres y siete factores, incluyendo la estrategia organizacional, la tecnología, el territorio, el tamaño y duración del proyecto, la capacidad de cooperación del equipo y la experiencia previa con estructuras organizativas.

En tiempos recientes, se han incorporado factores más dinámicos, como la incertidumbre del mercado y las innovaciones en tecnología financiera (Zani et al., 2024). A pesar de esta diversidad, los estudios actuales tienden a centrarse en no más de cinco factores de diseño (PMI, 2017), omitiendo frecuentemente el perfil

del liderazgo como variable clave en la selección de la estructura organizacional de los proyectos.

2.2. Liderazgo y estructura organizacional

En los entornos organizacionales contemporáneos, el liderazgo de proyectos ha dejado de ser una función meramente operativa para convertirse en un componente estratégico en la configuración estructural de los proyectos. Las investigaciones recientes como las de Jitpaiboon et al. (2019) y Joslin y Müller (2015) destacan que el liderazgo efectivo en proyectos incide directamente en la forma como se diseñan y adaptan las estructuras organizacionales, particularmente en contextos de alta complejidad e incertidumbre.

La estructura organizativa no solo proporciona un marco de distribución de funciones, sino que también actúa como reflejo de las decisiones políticas, culturales y estratégicas que asume el liderazgo del proyecto (Modig, 2007; Nguyen & Watanabe, 2017). Así, la relación entre liderazgo y los factores de diseño delimita los márgenes de acción del líder, este último redefine constantemente la estructura para ajustarla a los requerimientos dinámicos del proyecto y su entorno (Müller et al., 2019).

En esta línea, diversos estudios como Aubry & Lavoie-Tremblay (2018); Belout & Gauvreau (2004) y Jitpaiboon et al. (2019) coinciden en que el factor de diseño debe traducirse en una capacidad organizacional para integrar equipos multidisciplinarios, gestionar recursos escasos y articular visiones diversas. Esta capacidad depende, en gran medida de que las organizaciones puedan adaptarse a las estructuras del proyecto, superando los modelos burocráticos tradicionales (Hällgren, 2010; San Cristóbal et al., 2018).

Para Patanakul et al. (2012) los líderes de proyecto aumentan las posibilidades de éxito del proyecto, especialmente en entornos complejos donde la flexibilidad y la toma de decisiones descentralizada son claves. La evidencia empírica muestra que aquellas organizaciones que habilitan a sus líderes de proyecto para redefinir los procesos y estructuras presentan mayores niveles de desempeño y resiliencia organizativa (Fernando et al., 2018).

Además, se ha identificado que las prácticas de liderazgo aplicadas por los líderes de proyectos deben estar alineadas con una visión sistémica del proyecto y con el contexto institucional donde este se implementa. En entornos latinoamericanos, donde los proyectos operan en escenarios marcados por tensiones políticas, institucionales y culturales, el liderazgo estructuralmente habilitado cobra especial relevancia (Jun Park & Jeong Park, 2009; Might & Fischer, 1985). Desde un enfoque contemporáneo, el uso del Organizational Network Analysis (ONA) representa una revolución en la forma en que se concibe el liderazgo dentro de las estructuras organizacionales de los proyectos. Para Krpan et al. (2025), esta metodología permite identificar actores clave dentro de las redes internas de comunicación, revelando patrones relacionales que tradicionalmente pasaban desapercibidos.

El tipo de liderazgo adoptado influye directamente en cómo se conciben las estructuras: si se promueve un liderazgo transformacional y adaptativo, la estructura tiende a ser más orgánica, abierta a la retroalimentación y sensible a los cambios contextuales. En este sentido, el estudio de Doan et al. (2020) subraya que los líderes transformacionales caracterizados por su empatía, gestión emocional y capacidad de inspirar generan un entorno psicosocial que facilita la cohesión estructural del equipo de proyecto. Por tanto, los factores de diseño moldean las arquitecturas organizacionales que sustentan su ejecución (Müller & Jugdev, 2012; Pilkienė et al., 2018).

2.3. De los estilos de liderazgo a los perfiles de rol en proyectos

La literatura sobre liderazgo en proyectos ha abordado con frecuencia estilos como el liderazgo transformacional, adaptativo, distribuido y orientado a resultados. Estos enfoques permiten comprender las conductas, competencias y capacidades relacionales mediante las cuales los líderes influyen en los equipos, gestionan la incertidumbre, facilitan la coordinación y contribuyen al desempeño del proyecto (Aga et al., 2016; Anantatmula, 2010; Turner & Müller, 2005). Sin embargo, en la práctica organizacional dichas conductas no se expresan de manera abstracta, sino a través de posiciones institucionales concretas, tales como líderes técnico-funcionales, responsables de PMO, directores de programa o ejecutivos de alta dirección.

Por ello, este estudio distingue entre estilos de liderazgo y perfiles de rol. Los estilos de liderazgo representan patrones conductuales, mientras que los perfiles de rol representan posiciones organizacionales desde las cuales se ejerce influencia estructural. Así, un liderazgo transformacional puede manifestarse en un perfil ejecutivo cuando impulsa estructuras híbridas, descentralizadas y orientadas a resultados; un liderazgo adaptativo puede observarse en una PMO cuando ajusta metodologías, prácticas de gobernanza y mecanismos de coordinación; y un liderazgo técnico-funcional puede traducirse en estructuras más jerárquicas cuando la prioridad es el control operativo, la especialización técnica o el cumplimiento regulatorio.

Esta distinción permite conectar la literatura previa con los resultados empíricos del estudio. Los perfiles identificados en los hallazgos no sustituyen los estilos de liderazgo discutidos en la teoría; más bien, muestran cómo dichos estilos se materializan en roles organizacionales específicos que influyen en la adaptación de la estructura del proyecto. En este sentido, el aporte conceptual del estudio consiste en vincular la dimensión conductual del liderazgo con la institucional del diseño organizacional de proyectos.

3. Metodología

3.1. Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo con diseño exploratorio y descriptivo, orientado a comprender en profundidad el vínculo entre los factores de diseño de proyectos y la configuración de estructuras organizacionales en el contexto latinoamericano. La elección de este enfoque responde a la necesidad de abordar fenómenos complejos desde la perspectiva de los actores involucrados, permitiendo la emergencia de significados y categorías desde el propio discurso de los participantes (Creswell, 2014).

3.2. Población y muestra

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

La muestra quedó conformada por 20 participantes, alcanzando saturación teórica (Glaser & Strauss, 1967). El perfil de los entrevistados evidenció una alta especialización, con un promedio

de 13,9 años de experiencia en gestión de proyectos, representación diversa en roles (directores de programa, PMO, gerentes generales), sectores (información, industria, finanzas), y niveles organizativos (funcional y de proyectos), con predominancia del sector privado (85%).

3.3. Instrumento

Para la recolección de datos se empleó una guía de entrevista semiestructurada, diseñada en función de los objetivos de investigación. Este instrumento permitió explorar tanto categorías predefinidas como emergentes, conservando flexibilidad metodológica (Rubin & Rubin, 2012). Se realizaron 20 entrevistas en profundidad con especialistas en dirección de proyectos. Todos los participantes firmaron el consentimiento informado y cumplieron con el perfil requerido, el cual fue validado durante la entrevista. Además, se recopiló información demográfica y descriptiva como parte del proceso.

Las entrevistas fueron grabadas mediante la plataforma Zoom y posteriormente transcritas utilizando la herramienta de inteligencia artificial READ, complementándose con una validación manual y confirmación escrita por parte de los entrevistados. Las transcripciones, junto con las respuestas descriptivas, fueron organizadas en una matriz analítica e importadas a MAXQDA 24 para su codificación temática y posterior análisis de coocurrencias.

3.4. Análisis de datos

El análisis se desarrolló mediante un enfoque temático, utilizando el software MAXQDA 24 (Braun & Clarke, 2006). Para garantizar el rigor metodológico, el estudio adoptó los criterios de rigor científico propuestos por Lincoln y Guba (1985), asegurando credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad.

La credibilidad se aseguró mediante la triangulación de fuentes (20 entrevistas a participantes de distintos sectores), la validación cruzada con transcripciones originales y el uso de memos analíticos por caso. La transferibilidad se abordó a través de descripciones densas del contexto organizacional, considerando el tipo de empresa, país y nivel de madurez en gestión de proyectos, así como comparaciones entre América Latina y otras regiones como Europa y EE. UU. En cuanto a la dependencia, se mantuvo una estructura coherente y trazable del proceso analítico, respaldada por una arquitectura clara de códigos y subcódigos generados en MAXQDA, lo cual permite la reproducibilidad del análisis. Finalmente, la confirmabilidad se garantizó mediante el uso de evidencias directas y trazables (citas textuales), la diversidad de los participantes y una reflexividad estructurada que minimizó posibles sesgos del investigador.

El proceso incluyó: (1) lectura sistemática de las transcripciones para familiarización con los datos; (2) codificación inicial deductiva e inductiva, generando 189 subcódigos organizados en seis códigos principales; (3) identificación de temas emergentes a través de herramientas visuales como Code Maps y Code Relations Browser; (4) revisión de coherencia interna y diferenciación temática; (5) definición y nombramiento de temas y subtemas con respaldo en citas textuales; y (6) elaboración de un informe analítico con análisis por segmentos, contrastes descriptivos no generalizables por características de los participantes, y uso de matrices para el análisis mixto (Gizzi & Rädiker, 2021).

El análisis permitió identificar hallazgos fundamentales sobre la configuración de las estructuras organizacionales de proyectos, los factores de diseño considerados en la práctica, las escalas asociadas y otros elementos clave. Estos hallazgos trascienden las clasificaciones teóricas existentes, aportando una comprensión

más dinámica de la práctica organizacional. A pesar de que la teoría enuncia una amplia variedad de factores, el estudio permitió reducirlos a aquellos efectivamente utilizados por expertos.

Para el análisis de coocurrencias se utilizó la herramienta Code Relations Browser de MAXQDA 24. La unidad básica de análisis fue el segmento codificado de entrevista. Se consideró coocurrencia la presencia de dos códigos dentro del mismo segmento o en segmentos contiguos asociados a una misma respuesta temática. Como criterio mínimo de inclusión se consideraron relaciones con al menos dos apariciones en el corpus. La visualización de clústeres tuvo un propósito exploratorio e interpretativo, no confirmatorio, y fue contrastada con memos analíticos y citas textuales de los participantes.

4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a la fase cualitativa del estudio, organizados en torno a los objetivos de investigación previamente formulados. Esta fase tuvo como objetivo identificar los factores de diseño efectivamente considerados por las organizaciones en la práctica y comprender su relación con los perfiles de liderazgo y la adaptación de las estructuras organizacionales de proyectos. El análisis temático,

realizado con apoyo del software MAXQDA, permitió clasificar y sintetizar los hallazgos a partir de una codificación abductiva, revelando patrones consistentes en las decisiones estructurales adoptadas por las organizaciones.

4.1. Factores de diseño considerados por las organizaciones

La figura 1 corresponde a una nube de palabras generada a partir del análisis temático de las entrevistas, en la que el tamaño de cada término representa su frecuencia de aparición en los segmentos codificados. Este recurso visual permitió identificar los factores de diseño que más se repiten en el discurso de los entrevistados, lo que refleja su relevancia práctica en la configuración de estructuras organizacionales de proyectos.

Estos elementos no solo reflejan preocupaciones operativas y estratégicas de los líderes de proyecto, sino que también evidencian una convergencia entre la experiencia profesional y ciertos lineamientos teóricos. Estos factores constituyen insumos relevantes para futuras investigaciones cuantitativas orientadas a estimar su peso relativo y su grado de influencia en distintos contextos organizacionales.



Figure 1. Nube de palabras factores de diseño

La presencia de variables como el control por resultados, el enfoque metodológico, el liderazgo y las restricciones externas sugiere que las decisiones estructurales responden tanto a condiciones internas de gestión como a presiones del entorno. Es decir, el liderazgo del proyecto no solo actúa sobre una estructura predefinida, sino que opera como modulador activo de la misma,

en función de los recursos, riesgos y oportunidades del entorno organizacional.

La Figura 2 representa un análisis de clústeres construido a partir de la coocurrencia de códigos en los segmentos analizados, el cual permitió identificar dos agrupaciones temáticas de factores de diseño estructural en proyectos. Cada color simboliza una

familia conceptual distinta que refleja patrones latentes en la toma de decisiones organizacionales:

El análisis de clústeres reveló:

- Color Rojo: Agrupa códigos asociados con la complejidad de los proyectos
- Color Verde: Agrupa códigos asociados con la especialización de los recursos
- Color Turquesa: Agrupa códigos asociados con los recursos para la conformación de las estructuras organizacionales
- Color Azul: Agrupa códigos asociados con liderazgo y restricciones para la estructura

- Color Morado: Agrupa códigos asociados con habilidades y entorno

Este agrupamiento refleja cómo las dinámicas internas, las capacidades del equipo y el contexto institucional influyen en la forma en que se concibe y se adapta la estructura organizacional. En conjunto, estos clústeres no solo organizan la variedad de factores identificados, sino que revelan dimensiones integradas que articulan lo técnico, lo estratégico, lo político y lo contextual en el diseño de estructuras proyectuales en América Latina.

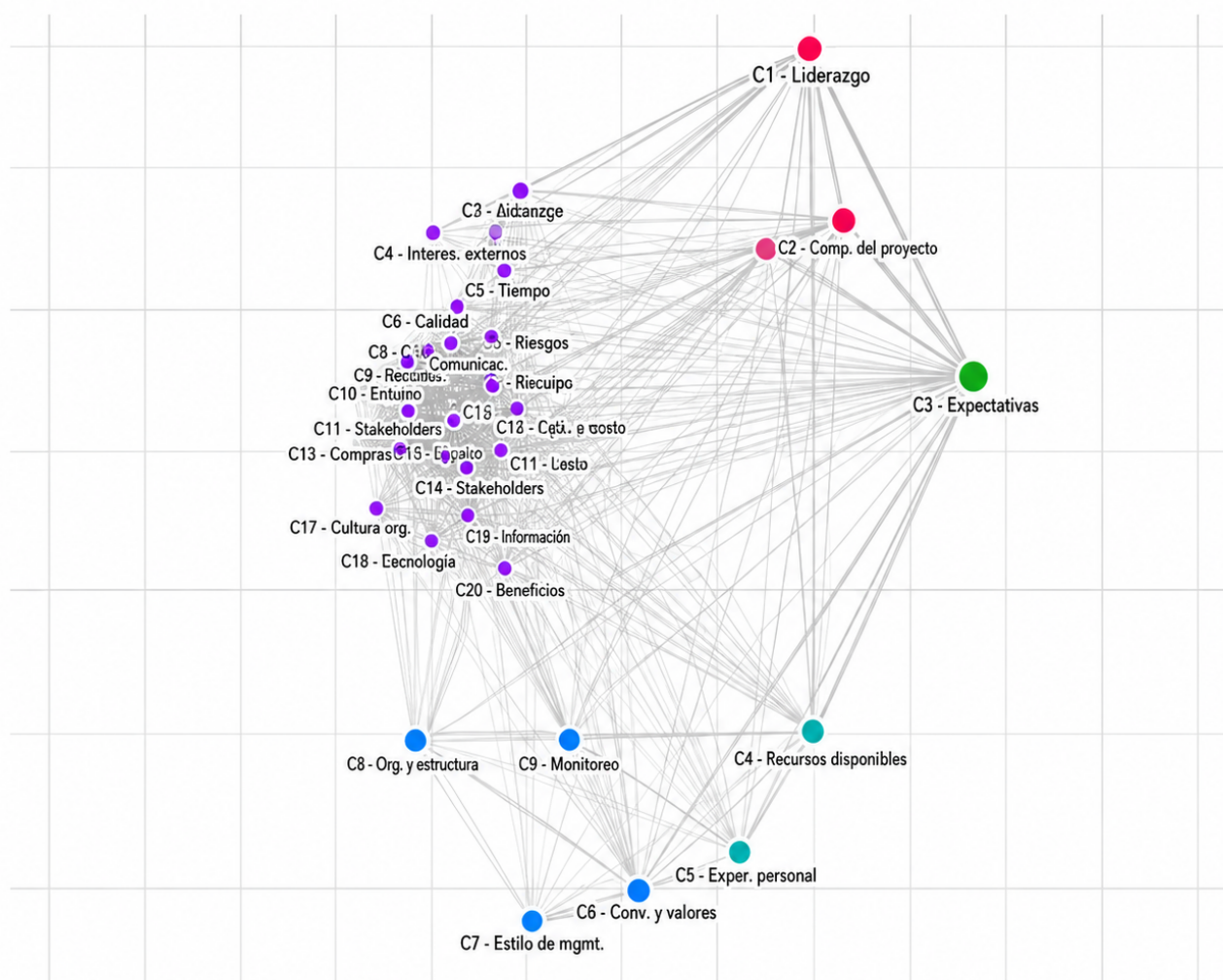


Figure 2. Análisis de clústeres sobre los factores de diseño de proyectos

4.2. El liderazgo como factor contingente en la adaptación estructural del proyecto

Un hallazgo central de esta investigación es que el perfil del líder de proyecto actúa como factor contingente en la adaptación de la estructura organizacional del proyecto. Este resultado no implica que el líder sustituya la estructura formal definida por la organización matriz, la PMO o los órganos de gobernanza. Más bien, evidencia su capacidad para modular la forma en que dicha estructura se operacionaliza en la práctica, especialmente

mediante decisiones sobre autoridad, comunicación, coordinación, integración de equipos y uso de recursos.

Los resultados especifican cómo diferentes perfiles de liderazgo se vinculan interpretativamente con distintas configuraciones estructurales y dinámicas operativas:

- **Liderazgo Técnico/Funcional:** Conduce a estructuras más jerárquicas y orientadas al control, priorizando la claridad de roles y la estabilidad operativa. Este enfoque se alinea con organizaciones que priorizan la eficiencia operativa y

la estandarización en contextos de baja complejidad o alta regulación (Mintzberg, 1979). La toma de decisiones centralizada y la claridad en los roles son características de estructuras que buscan minimizar la ambigüedad y maximizar la predictibilidad.

- **Liderazgo de PMO/Unidad Especializada:** Fomenta estructuras balanceadas o proyectizadas, con énfasis en la integración metodológica, la gobernanza y el alineamiento estratégico. Esto valida el rol de las PMO como catalizadores que no solo introducen metodologías formales, sino que activamente modelan la estructura para facilitar la coordinación transversal y la gobernanza, mitigando silos y promoviendo una visión unificada del proyecto (PMI, 2017). La institucionalización de la autoridad y responsabilidad de la PMO permite una gestión transversal y coordinación interáreas más efectiva.
- **Liderazgo de Alta Dirección/Ejecutivo:** Promueve estructuras flexibles, híbridas y adaptativas, con una fuerte orientación a resultados, liderazgo distribuido y una visión transformacional. Esto concuerda con las tendencias actuales que abogan por la agilidad y la capacidad de respuesta en entornos VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) (Ries, 2011). En estos escenarios, la estructura se adapta para empoderar a los equipos, fomentar la innovación y facilitar una rápida toma de decisiones, trascendiendo las limitaciones de las estructuras rígidas y promoviendo una cultura de adaptabilidad organizacional.

Los resultados permiten identificar tres perfiles de rol mediante los cuales se expresa la influencia estructural del liderazgo. El liderazgo técnico-funcional se asocia con estructuras más jerárquicas, orientadas al control, la claridad de roles, la especialización técnica y la estabilidad operativa. El liderazgo de PMO o unidad especializada se vincula con estructuras balanceadas, matriciales o proyectizadas, donde la gobernanza, la integración metodológica, la coordinación transversal y el alineamiento estratégico son elementos centrales. Finalmente, el liderazgo de alta dirección o ejecutivo se relaciona con estructuras híbridas, flexibles y adaptativas, especialmente en entornos de alta incertidumbre, transformación organizacional o presión estratégica por resultados.

Estos perfiles no deben interpretarse como categorías excluyentes ni como estilos psicológicos de liderazgo. Representan configuraciones institucionales de influencia estructural, desde las cuales los líderes traducen estilos, competencias y decisiones en prácticas concretas de coordinación, formalización, flexibilidad, delegación y asignación de recursos.

5. Discusión

Los factores más destacados, como la especialización, la complejidad del proyecto, la cultura organizacional y la disponibilidad de recursos, muestran que las decisiones estructurales están influenciadas por aspectos técnicos, culturales e institucionales. Esta visión se alinea con la teoría de la contingencia de Donaldson (2006) y Otley (2016), que subraya la interacción entre el entorno, las capacidades internas y el perfil de liderazgo para configurar estructuras organizativas adaptativas.

Un hallazgo clave es la relevancia que las organizaciones latinoamericanas asignan a la estructura organizacional como factor crítico asociado al éxito de los proyectos. El 38% de los participantes señaló que una estructura adecuada es esencial para alcanzar los objetivos, mientras que el 20% la vinculó con una

gestión más eficiente y el 16% con un mejor rendimiento del equipo. Esta percepción destaca la estructura organizacional de proyectos (EOP) no solo como un soporte operativo, sino como un marco estratégico que influye en la legitimidad, la coordinación interfuncional y la toma de decisiones. Esto refuerza el argumento de Shenhar y Dvir (1996) de que una estructura alineada con los objetivos estratégicos mejora las tasas de éxito, y concuerda con estudios recientes que resaltan su papel en la gobernanza, la gestión de riesgos y la sostenibilidad de los resultados (Locatelli et al., 2023).

El análisis por clústeres temáticos identificó cinco categorías principales que agrupan los factores de diseño: complejidad del proyecto, especialización de recursos, disponibilidad de medios, restricciones organizacionales y competencias del equipo. Esta clasificación proporciona un marco teórico-empírico más sólido para investigaciones futuras, sugiriendo que las decisiones estructurales deben abordarse desde un enfoque sistémico que integre múltiples niveles de análisis (Dumitrascu-Băldău et al., 2021; Lee-Kelley & Sankey, 2008).

Un hallazgo particularmente relevante es la relación entre el liderazgo de alta dirección o equipos ejecutivos y la adopción de estructuras flexibles o híbridas. Esto se alinea con las tendencias actuales que promueven la agilidad en entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) (Ries, 2011). La preferencia por un enfoque centrado en resultados, liderazgo distribuido y una visión transformacional indica que, cuando la alta dirección participa activamente, las estructuras se adaptan para empoderar a los equipos, promover la innovación y agilizar la toma de decisiones, superando las limitaciones de modelos rígidos y fomentando una cultura de adaptabilidad. Este liderazgo responde a factores como la “tasa de cambio” y la “incertidumbre del mercado” (Ford & Randolph, 1992; Gonzalez & Fierro, 2025), donde las estructuras ágiles resultan esenciales para el éxito del proyecto. La “disposición y capacidad de cooperación de los miembros del proyecto” (Fiala, 2004) se optimiza bajo este modelo, al promover un entorno de liderazgo distribuido y autonomía.

Los resultados confirman que el liderazgo influye en la adaptación de la estructura organizacional de los proyectos, pero esta influencia se encuentra condicionada por factores superiores de gobernanza, cultura organizacional, disponibilidad de recursos, grado de formalización, madurez en dirección de proyectos y estructura corporativa matriz. Esta precisión responde a la necesidad de evitar una visión excesivamente voluntarista del liderazgo, según la cual el líder tendría control absoluto sobre el diseño estructural.

Desde la teoría de la contingencia, los hallazgos sugieren que el liderazgo constituye una variable mediadora entre las condiciones contextuales y la estructura operativa del proyecto. En otras palabras, el líder interpreta las contingencias del entorno y ajusta mecanismos de coordinación, comunicación, autoridad y control dentro de los límites establecidos por la organización. Esta lectura permite integrar la perspectiva clásica del diseño organizacional con enfoques contemporáneos sobre liderazgo, gobernanza de proyectos, PMO y organizaciones temporales (Donaldson, 2006; Drazin & Van de Ven, 1985; Joslin & Müller, 2015; Lundin & Söderholm, 1995).

Asimismo, el estudio aporta al debate latinoamericano al mostrar que, en contextos caracterizados por restricciones institucionales, diversidad cultural, informalidad organizacional y distintos niveles de madurez en gestión de proyectos, la capacidad del líder para adaptar la estructura puede adquirir especial relevancia. No obstante, debido al tamaño de la muestra, estos hallazgos deben

interpretarse como patrones exploratorios y no como diferencias concluyentes entre países, sectores o tamaños empresariales.

6. Conclusiones

Este estudio cualitativo proporciona una comprensión contextualizada de cómo el perfil del líder de proyecto influye en la adaptación de las estructuras organizacionales de proyectos en América Latina. La principal conclusión es que el liderazgo no determina de manera absoluta la estructura, sino que actúa como un factor contingente que modula su funcionamiento práctico dentro de límites institucionales, estratégicos y organizacionales.

Las conclusiones específicas por perfil de liderazgo son:

- **Liderazgo Técnico/Funcional:** Conduce a estructuras más jerárquicas y orientadas al control, priorizando la claridad de roles y la estabilidad operativa, en línea con la necesidad de eficiencia y estandarización.
- **Liderazgo de PMO/Unidad Especializada:** Fomenta estructuras balanceadas o proyectizadas, con énfasis en la integración metodológica, la gobernanza y el alineamiento estratégico, promoviendo la madurez en la gestión de proyectos.
- **Liderazgo de Alta Dirección/Ejecutivo:** Promueve estructuras flexibles, híbridas y adaptativas, con una fuerte orientación a resultados, liderazgo distribuido y una visión transformacional, ideales para entornos dinámicos y de alta incertidumbre.

Desde el punto de vista teórico, el estudio contribuye a la teoría de la contingencia al proponer que el liderazgo puede entenderse como un mecanismo de interpretación y adaptación estructural. Desde el punto de vista práctico, los resultados sugieren que las organizaciones deben considerar el perfil de liderazgo al asignar proyectos complejos, fortalecer las capacidades de la PMO y diseñar mecanismos de gobernanza que permitan equilibrar control, flexibilidad y autonomía.

El estudio reafirma el carácter estratégico del diseño estructural en los proyectos, no como una decisión técnica aislada, sino como un proceso condicionado por variables institucionales, organizacionales, tecnológicas, culturales y humanas. La estructura del proyecto no es un producto estático ni estandarizado, sino una construcción adaptativa que responde a la dinámica del entorno, a los recursos disponibles, a la madurez de la organización y a la interacción entre los actores clave.

7. Limitaciones

Aunque este estudio ofrece una comprensión profunda sobre la relación entre el perfil de liderazgo y la estructura organizacional de proyectos, presenta limitaciones que deben reconocerse explícitamente.

En primer lugar, el tamaño muestral de 20 participantes permite alcanzar la saturación teórica en un estudio cualitativo exploratorio, pero no permite establecer comparaciones estadísticamente generalizables entre países, sectores económicos o tamaños empresariales.

En segundo lugar, los resultados se basan en percepciones de líderes de proyectos, por lo que futuras investigaciones podrían incorporar datos provenientes de PMO, patrocinadores, equipos de proyecto y documentos organizacionales.

En tercer lugar, el análisis de clústeres tuvo un propósito exploratorio e interpretativo, por lo que no debe entenderse como una prueba cuantitativa confirmatoria.

Futuras investigaciones podrían ampliar la muestra, incorporar diseños mixtos, aplicar análisis factorial exploratorio o confirmatorio sobre los factores de diseño identificados y contrastar los perfiles de liderazgo con indicadores objetivos de desempeño, madurez organizacional y efectividad estructural.

■ REFERENCES

- [1] Adams, J., & Adams, L. (1997). The virtual project: Managing tomorrow's team today. *Project Management Institute*, 11(1). https://secure.tutorsglobe.com/Atten_files/1924_352143_1_3.pdf
- [2] Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806–818. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>
- [3] Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- [4] Anantatmula, V. S. (2010). Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13–22. <https://doi.org/10.1080/10429247.2010.11431849>
- [5] Aubry, M., & Lavoie-Tremblay, M. (2018). Rethinking organizational design for managing multiple projects. *International Journal of Project Management*, 36(1), 12–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.012>
- [6] Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: The impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1–11. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00003-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00003-6)
- [7] Blaskovics, B. (2018). Aspects of digital project management. *Dynamic Relationships Management Journal*, 7(2), 25–37. <https://doi.org/10.17708/DRMJ.2018.v07n02a03>
- [8] Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- [9] Carroll, T. N., & Burton, R. M. (2012). A contingency approach to designing project organizations: theory and tools. *Engineering Project Organization Journal*, 2(1–2), 5–14. <https://doi.org/10.1080/21573727.2011.641118>
- [10] Chuah, K. B., Rao Tummala, V. M., & Nkasu, M. M. (1995). Project management structures in Hong Kong industries. *International Journal of Project Management*, 13(4), 253–257. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(94\)00022-5](https://doi.org/10.1016/0263-7863(94)00022-5)
- [11] Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2003). Modernism, Postmodernism, Management and Organization Theory. *Research in the Sociology of Organizations*, 21, 57–88. [https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(03\)21003-X](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(03)21003-X)

- [12] Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.
- [13] Doan, T. T. T., Nguyen, L. C. T., & Nguyen, T. D. N. (2020). Emotional intelligence and project success: The roles of transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 223–233. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.223>
- [14] Donaldson, L. (2006). The contingency theory of organizational design: Challenges and opportunities. In R. M. Burton, B. Eriksen, D. D. Håkansson, & C. C. Snow (Eds.), *Organization design: The evolving state-of-the-art* (pp. 19–40). Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-34173-0_2
- [15] Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514–539. <https://doi.org/10.2307/2392695>
- [16] Dumitrascu-Băldău, I., Dumitrascu, D. D., & Dobrota, G. (2021). Predictive model for the factors influencing international project success: A data mining approach. *Sustainability*, 13(7), Article 3819. <https://doi.org/10.3390/su13073819>
- [17] Fernando, Y., Walters, T., Ismail, M. N., Seo, Y. W., & Kaimasu, M. (2018). Managing project success using project risk and green supply chain management: A survey of automotive industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 332–365. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0007>
- [18] Fiala, P. (2004). *Projektové řízení: Modely, metody, analýzy*. Professional Publishing.
- [19] Ford, R. C., & Randolph, W. A. (1992). Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, 18(2), 267–294. <https://doi.org/10.1177/014920639201800204>
- [20] Gizzi, M. C., & Rädiker, S. (Eds.). (2021). *The practice of qualitative data analysis: Research examples using MAXQDA*. MAXQDA Press. <https://doi.org/10.36192/978-3-948768058>
- [21] Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- [22] Gonzalez, J. L., & Fierro, I. (2025). From rigid models to agile teams: Lessons from project organizational structures for educational planning and innovation. *Journal of Educational and Social Research*, 15(3), 230–248. <https://doi.org/10.36941/jesr-2025-0094>
- [23] Gray, C. F., Dworatschek, S., Gobeli, D. H., Knoepfel, H., & Larson, E. W. (1990). International comparison of project organization structures: use and effectiveness. *International Journal of Project Management*, 8(1), 26–32. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(90\)90005-V](https://doi.org/10.1016/0263-7863(90)90005-V)
- [24] Hällgren, M. (2010). Groupthink in temporary organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 94–110. <https://doi.org/10.1108/17538371011014044>
- [25] Jitpaiboon, T., Smith, S. M., & Gu, Q. (2019). Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support. *Project Management Journal*, 50(3), 271–287. <https://doi.org/10.1177/8756972819833545>
- [26] Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377–1392. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>
- [27] Jun Park, H., & Jeong Park, M. (2009). Types of network governance and network performance: Community development project case. *International Review of Public Administration*, 13(1), 91–105. <https://doi.org/10.1080/12294659.2009.10805142>
- [28] Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10th ed.). John Wiley & Sons.
- [29] Krpan, L., Ivandi'c, D. V., & Talaji'c, M. (2025). Artificial intelligence and ONA: Transforming project management practices. *European Project Management Journal*, 15(1), 3–17. <https://doi.org/10.56889/aqcy3444>
- [30] Larson, E. W., & Gobeli, D. H. (1989). Significance of Project Management Development Success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(2), 119–125. <https://doi.org/10.1109/17.18828>
- [31] Lechler, T. G., & Dvir, D. (2010). An alternative taxonomy of project management structures: Linking project management structures and project success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(2), 198–210. <https://doi.org/10.1109/TEM.2010.2044441>
- [32] Lee-Kelley, L., & Sankey, T. (2008). Global virtual teams for value creation and project success: A case study. *International Journal of Project Management*, 26(1), 51–62. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.010>
- [33] Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- [34] Locatelli, G., Ika, L., Drouin, N., Müller, R., Huemann, M., Söderlund, J., Geraldi, J., & Clegg, S. (2023). A Manifesto for project management research. *European Management Review*, 20(1), 3–17. <https://doi.org/10.1111/emre.12568>
- [35] Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- [36] Luthans, F., & Stewart, T. I. (1977). A General Contingency Theory of Management. *Academy of Management Review*, 2(2), 181–195. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409038>
- [37] Might, R. J., & Fischer, W. A. (1985). The Role of Structural Factors in Determining Project Management Success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-32(2), 71–77. <https://doi.org/10.1109/TEM.1985.6447584>
- [38] Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- [39] Modig, N. (2007). A continuum of organizations formed to carry out projects: Temporary and stationary organization forms. *International Journal of Project Management*, 25(8), 807–814. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.03.008>

- [40] Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). Modeling Organizational Project Management. *Project Management Journal*, 50(4), 499–513. <https://doi.org/10.1177/8756972819847876>
- [41] Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757–775. <https://doi.org/10.1108/17538371211269040>
- [42] Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
- [43] Nguyen, L. H., & Watanabe, T. (2017). The impact of project organizational culture on the performance of construction projects. *Sustainability*, 9(5), Article 781. <https://doi.org/10.3390/su9050781>
- [44] Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- [45] Patanakul, P., Chen, J., & Lynn, G. S. (2012). Autonomous teams and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 734–750. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00934.x>
- [46] Pilkienė, M., Alonderienė, R., Chmieliauskas, A., Šimkonis, S., & Müller, R. (2018). The governance of horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 36(7), 913–924. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.06.002>
- [47] Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- [48] Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- [49] Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.). SAGE Publications.
- [50] San Cristóbal, J. R., Fernández, V., & Diaz, E. (2018). An analysis of the main project organizational structures: Advantages, disadvantages, and factors affecting their selection. *Procedia Computer Science*, 138, 791–798. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.103>
- [51] Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management Science*, 47(3), 394–414. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.3.394.9772>
- [52] Shenhar, A. J., & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, 25(4), 607–632. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00877-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00877-2)
- [53] Stuckenbruck, L. C., & Zomorrodian, A. (1987). Project management: the promise for developing countries. *International Journal of Project Management*, 5(3), 167–175. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(87\)90022-6](https://doi.org/10.1016/0263-7863(87)90022-6)
- [54] Swart, K., Bond-Barnard, T., & Chugh, R. (2022). Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: a review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(4), 59–75. <https://doi.org/10.12821/ijispm100404>
- [55] Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>
- [56] Turner, J. R., & Miterev, M. (2019). The Organizational Design of the Project-Based Organization. *Project Management Journal*, 50(4), 487–498. <https://doi.org/10.1177/8756972819859746>
- [57] Zani, C. M., Denicol, J., & Broyd, T. (2024). Organisation design in megaprojects: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Project Management*, 42(6), Article 102634. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102634>