

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA LEÓN

ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL  
POR DECRETO PRESIDENCIAL DEL 27 DE ABRIL DE 1981



## **PROPUESTA DE UNA OFICINA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN DE PROYECTOS COMO INSTRUMENTO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR GRANDE**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

**LUIS MANUEL VILLEGAS ELIZARRARÁZ**

DIRECTOR

**DR. J. EDDIE CÉSAR VILLEGAS ZERMEÑO**

# **CONTENIDO**

## RESUMEN

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Planteamiento del Problema	10
1.3 Pregunta de investigación	11
1.4 Objetivos	11
1.5 Justificación	12
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	13
2.1 La Empresa Familiar	13
2.1.1 Tipología de la Empresa Familiar	17
2.1.2 Modelos de la Empresa Familiar	22
2.2 Ciclo de Vida Organizacional e Institucionalización	29
2.2.1 Modelos de Ciclo de Vida Organizacional	34
2.2.2 Perspectiva conceptual de los Modelos de Ciclo de Vida	62
2.3 Proyectos y Estrategia Organizacional	65
2.4 Gestión Estratégica de Proyectos	72
2.4.1 Oficina Estratégica de Gestión de Proyectos	74
2.4.2 Clasificación de las Oficinas de Gestión de Proyectos	86
2.4.3 Madurez de la gestión de proyectos	89
2.4.4 Modelo de Madurez de Gestión de Portafolio, Programas y Proyectos	96
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA	101
3.1 Enfoque de la Investigación	101
3.2 Diseño Metodológico	101
3.3 Participantes	102
3.4 Técnicas de Recolección de Datos	102
3.5 Procesamiento y Análisis de Datos	103
3.6 Consideraciones Éticas	112

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS Y RESULTADOS	104
4.1 Evaluación Adizes	104
4.2 Diagnóstico según el modelo de crecimiento de Greiner	106
4.3 Resultados del Diagnóstico de Madurez Organizacional (P3M3)	108
CAPÍTULO 5 DISEÑO DE LA OFICINA ESTRATÉGICA DE PROYECTOS	112
5.1 Fundamentos del Diseño	112
5.2 Objetivo de la SPMO	117
5.3 Tipología y rol de la SPMO	118
5.4 Estructura Organizacional de la SPMO	119
5.4.1 Posicionamiento Jerárquico	120
5.4.2 Organigrama propuesto	120
5.4.3 Roles y Responsabilidades	121
5.5 Funciones principales de la SPMO	122
5.6 Procesos clave de la SPMO	123
5.7 Plan de implementación	125
5.8 Indicadores de Éxito	126
5.9 Contribución a la institucionalización del Grupo Cuadra	128
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
ANEXOS	141

## RESUMEN

La tesis doctoral propone la implementación de una Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO) como herramienta clave para avanzar en el proceso de institucionalización de una empresa familiar grande, actualmente liderada por su fundador y sin un sucesor familiar identificado a mediano plazo. La investigación parte del reconocimiento de que muchas empresas familiares enfrentan serias dificultades para trascender generaciones debido a la ausencia de estructuras formales de gobernanza y a una excesiva concentración de poder en la figura fundadora.

Desde un enfoque teórico, el estudio se sustenta en el modelo de ciclo de vida organizacional de Ichak Adizes, ubicando a la organización en la etapa de Aristocracia, y en el modelo de Larry Greiner, que la sitúa en la fase de Dirección, donde comienzan a formalizarse estructuras, pero aún persiste una fuerte centralización. En este contexto, la SPMO se plantea no sólo como un ente técnico-administrativo, sino como un mecanismo estratégico de profesionalización, alineación operativa y sostenibilidad.

El trabajo adopta un enfoque metodológico de tipo cualitativo-aplicado, con apoyo de herramientas cuantitativas. Se realizó un estudio de caso único dentro de la empresa durante un período de doce meses. Se aplicó el modelo de madurez organizacional P3M3 a diez actores clave involucrados en proyectos, complementado con entrevistas, análisis documental y observación participante. Los resultados revelan un nivel general de madurez bajo (nivel 2), lo cual evidencia la necesidad de fortalecer capacidades institucionales para la gestión eficaz de portafolios, programas y proyectos.

A partir de este diagnóstico, se diseña una propuesta de SPMO alineada a la realidad organizacional y estratégica de la empresa, definiendo su estructura, funciones, procesos y una hoja de ruta para su implementación progresiva. La discusión final resalta el papel de la PMO como articulador entre la visión estratégica y la ejecución operativa.





## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de alta competitividad, incertidumbre y transformación constante, las empresas familiares enfrentan desafíos particulares que pueden comprometer su sostenibilidad a largo plazo. Este tipo de organizaciones, si bien suelen destacarse por su compromiso, flexibilidad y visión de largo plazo, también presentan debilidades estructurales recurrentes, como la informalidad en la toma de decisiones, la centralización del poder en el fundador y la ausencia de mecanismos de gobernanza y sucesión formalizados.

En una encuesta estructurada y conducida por Lawrence Hrebiniak (2005), el análisis de los datos indicó claramente que la ejecución de la estrategia es una tarea tan difícil, que merece una atención gerencial dedicada. Los resultados fueron discutidos con los gerentes encuestados y concluyeron que existen ocho áreas de obstáculos o desafíos para la ejecución de la estrategia, lo que representa áreas de oportunidad para el éxito de la ejecución. Las áreas relacionadas con el éxito de la ejecución se muestran en la Tabla 1.

<b>Obstáculos para la ejecución eficaz de la estrategia</b>	
1	Incapacidad para gestionar el cambio de manera eficaz y superar la resistencia al cambio
2	Una estrategia deficiente o vaga
3	No disponer de directrices o un modelo que guíe los esfuerzos de ejecución de la estrategia
4	Tratar de ejecutar una estrategia que entra en conflicto con la estructura de poder existente
5	Intercambio de información deficiente o inadecuado entre las personas o las unidades de negocio responsables de la ejecución de la estrategia
6	Comunicación poco clara de la responsabilidad o rendición de cuentas por las decisiones o acciones de ejecución
7	Falta de sentimientos de propiedad de una estrategia o de los pasos o planes de ejecución entre los empleados clave
8	Falta de comprensión del papel de la estructura y el diseño organizacionales en el proceso de ejecución

**Tabla 1** Obstáculos para la ejecución eficaz de la estrategia. (Hrebiniak, 2005)

Particularmente, la falta de intercambio de información o transferencia de conocimientos y la ausencia de claridad en la responsabilidad y la rendición de cuentas son factores críticos que afectan negativamente la ejecución de estrategias. Estos elementos sugieren que los intentos de coordinación o integración entre unidades organizacionales pueden verse afectados si lo “normal” es la falta de claridad en las responsabilidades y la falta de intercambio de información vital necesaria para la ejecución. Esto tiene sentido porque las estrategias siempre requieren cooperación, coordinación eficaz e intercambio de información. No lograr la transferencia e integración de conocimientos requeridas ciertamente no puede ayudar a la ejecución de la estrategia.

Los resultados positivos de las estrategias exitosas se atribuyen con mayor frecuencia a los procesos de ejecución sólidos. Es decir, una ejecución sólida de las estrategias puede conducir no sólo a un desempeño más eficaz de los objetivos de una organización, sino también a un desempeño significativamente mejor en comparación con otras empresas del mismo sector industrial. Los resultados positivos que se atribuyen a los procesos de ejecución sólidos de la estrategia son:

- Costos más bajos.
- Respuesta más rápida a los clientes y mercados.
- Estructuras, incentivos y controles apropiados: centrando la atención en las cuestiones estratégicas y operativas correctas.
- Coordinación más eficaz y eficiente.
- Responsabilidad y rendición de cuentas claras.
- Gestión eficaz de los recursos humanos.
- Mayor capacidad para gestionar el cambio y adaptarse a los impactos externos.

Hrebiniak resalta que un énfasis en la estrategia, respaldado por una estructura, un conjunto de incentivos y mecanismos de control adecuados aumenta la concentración de la alta dirección en los asuntos correctos, estratégica y operativamente, y facilita el cambio y la adaptación. La estructura y los incentivos organizacionales respaldan la estrategia elegida, y los controles retroalimentan sobre el desempeño, lo que permite que la organización se adapte y mantenga su enfoque en el mercado. El proceso es continuo, lo que permite que la organización se concentre en el aprendizaje en un ciclo continuo de desempeño, evaluación, aprendizaje y adaptación, como se esquematiza en la figura 1.



**Fig. 1** Proceso de ejecución de la estrategia.

El desempeño del Grupo Cuadra ha sido tan exitoso que ha redundado en un crecimiento exponencial evidenciado en la rentabilidad sobresaliente que lo clasifica como Gran Empresa (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (2025)). La estrategia está clara en la visión del Director General pero no hay un despliegue institucionalizado, la estructura y la cultura organizacional parecen una fotografía de lo resumido en la Tabla 1. El citado Hrebiniak

enfatisa un enfoque lógico, paso a paso, de las decisiones vitales para que la estrategia funcione, con 9 áreas relacionadas con la ejecución exitosa de la estrategia:

1. Desarrollar un modelo para guiar las decisiones o acciones de ejecución.
2. Comprender cómo la creación de una estrategia afecta la ejecución de la estrategia.
3. Desarrollar estructuras organizacionales que respalden los objetivos estratégicos y fomenten el intercambio de información, la coordinación y la rendición de cuentas clara.
4. Crear y utilizar incentivos para respaldar los procesos y las decisiones de ejecución de la estrategia.
5. Desarrollar controles efectivos y mecanismos de retroalimentación para permitir que la organización evalúe el desempeño y se adapte a las condiciones cambiantes.
6. Comprender la estructura de poder o influencia de la organización y utilizarla para el éxito de la ejecución.
7. Crear una cultura que respalde la ejecución.
8. Ejercer un liderazgo enfocado en la ejecución.
9. Gestionar el cambio de manera eficaz, incluido el cambio cultural.

La presente tesis se centra en el caso de una empresa familiar grande, de primera generación de fundadores, que ha alcanzado una fase avanzada de desarrollo organizacional, pero enfrenta un dilema estratégico clave: no cuenta con un sucesor familiar identificado a corto o mediano plazo. Este hecho, sumado a una cultura organizacional que depende fuertemente del liderazgo del fundador, genera una vulnerabilidad estructural que puede poner en riesgo la continuidad del negocio.

Según el modelo de Adizes, la empresa se encuentra en la etapa de Aristocracia, caracterizada por un énfasis en la eficiencia operativa, rigidez en la toma de decisiones, y una pérdida progresiva de agilidad y orientación al mercado. Por otro lado, en el marco del modelo de crecimiento organizacional de Greiner, la organización atraviesa la fase de Dirección, en la que predominan estructuras formales incipientes, pero aún persiste una fuerte centralización del control en la alta dirección.

En este contexto, se plantea la hipótesis de que la implementación de una Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO) puede constituirse en un vehículo eficaz de institucionalización, permitiendo:

- Estandarizar procesos y prácticas de gestión.
- Fortalecer la planificación estratégica y la ejecución alineada de iniciativas clave.
- Despersonalizar la toma de decisiones.

➤ Generar capacidades organizacionales sostenibles más allá de la figura del fundador.

La investigación propone diagnosticar el nivel actual de madurez organizacional en la gestión de proyectos, programas y portafolios, y diseñar una propuesta de PMO alineada con las necesidades estratégicas de la organización, con el objetivo de facilitar su tránsito hacia un modelo institucionalizado y sostenible.

La tesis se apoya en la aplicación del modelo P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model), así como en literatura especializada sobre gobernanza corporativa, profesionalización de empresas familiares y gestión del cambio.

Los modelos de madurez se utilizan ampliamente en organizaciones de todo el mundo, ya que facilitan la sistematización de procesos y áreas dentro de una organización. Según el PMBOK, el nivel de madurez en la gestión de proyectos está ligado a la “capacidad de una organización para producir los resultados estratégicos deseados de un modo predecible, controlable y confiable” (PMI, 2017), es decir que, a mayor grado de madurez en la organización, mayor certeza se poseerá sobre los resultados de los proyectos, convirtiéndolo en criterio de éxito organizacional (Arce & López, 2010). En palabras de Parviz y Levin (2002), a mayor nivel de madurez existe mayor calidad de entregables, disminución y control de erogaciones, equipos con altos índices de motivación y un equilibrio entre costo-cronograma-calidad, lo que se traduce, en mejores resultados para la organización.

En este contexto, una Oficina Estratégica de Proyectos (PMO) no sólo representa una herramienta técnica de gestión, sino una plataforma de transformación organizacional. La PMO permite articular la estrategia con la ejecución, facilitar la toma de decisiones basada en datos, profesionalizar la gestión y reducir la dependencia de figuras clave, contribuyendo así al proceso de institucionalización.

Además, la tesis genera valor académico y práctico, al integrar modelos teóricos de madurez organizacional con una aplicación empírica en una empresa real, contribuyendo con un enfoque replicable para otras organizaciones familiares en situaciones similares.

# CAPÍTULO 1 MARCO CONTEXTUAL

La continuidad y sostenibilidad de las empresas familiares representa un desafío estructural, especialmente cuando estas alcanzan etapas avanzadas de desarrollo sin haber resuelto adecuadamente los mecanismos de sucesión ni fortalecido su institucionalidad. Este capítulo presenta el marco contextual que da origen y sentido a la presente investigación, centrada en una empresa familiar grande, liderada por su fundador, sin un sucesor familiar definido en el mediano plazo, y que actualmente enfrenta tensiones propias de su evolución organizacional. La empresa objeto de estudio ha experimentado un crecimiento sostenido, logrando consolidarse como un actor relevante en su sector. No obstante, su funcionamiento sigue dependiendo en gran medida de la figura del fundador, lo que ha generado una centralización excesiva del poder y una limitada formalización de procesos. Este escenario es representativo de muchas organizaciones familiares en América Latina, en las que la profesionalización y la institucionalización no han acompañado de forma proporcional al crecimiento del negocio.

## 1.1 Antecedentes

En un excelente artículo publicado por HBR, Gary P. Pisano (2024) acota que a medida que las empresas se enfrentan a la pregunta clave sobre la velocidad de crecimiento, necesitarán líderes que comprendan las decisiones clave que deben tomarse y las concesiones inherentes a ellas. Los buenos estrategas de crecimiento son plenamente conscientes de las limitaciones no financieras (como los sistemas, los procesos, el capital humano y la cultura) que afectan la tasa de crecimiento sostenible de su empresa. Saben que crecer más rápido que sus capacidades presentes son factible a corto plazo, pero que hacerlo a largo plazo puede generar daños duraderos e incluso fatales. Los buenos estrategas de crecimiento evitan la trampa de pensar que pueden crecer rápido ahora y arreglar las cosas más adelante. Reconocen que un crecimiento incremental durante un período sostenido generará resultados financieros mucho mejores que un crecimiento explosivo a corto plazo.

Pero el crecimiento constante es difícil de alcanzar. Gerd Finck et al (2023) estudiaron los patrones de crecimiento de las 3,000 empresas más grandes por ingresos en USA, encontrando que solo una de cada diez logró aumentar sus ingresos durante al menos siete de los últimos diez años. Estas empresas con crecimiento constante desarrollaron la mentalidad, las estrategias y las capacidades necesarias para lograr un crecimiento sostenido y rentable

superando el promedio de sus sectores industriales en 7 puntos porcentuales de Rentabilidad Total para el Accionista (TSR).

El crecimiento no siempre es lo mejor para las empresas, puede conducir a la muerte prematura, y esto se vuelve aún más crítico si se trata de la primera generación de los fundadores de las empresas. La crisis por el traslado a la sucesión es, ya de por sí, un asunto total que se complica en la práctica si la empresa ha sido exitosa y ha mantenido un crecimiento que repercute en excelentes resultados financieros.

Crecimiento, éxito financiero y empresa familiar de primera generación es un excelente reto, donde el “problema feliz” del desempeño individual sobresaliente presiona fuertemente la institucionalización como salida hacia la trascendencia y perduración de la empresa como una organización viva. La falta de una adecuada institucionalización generalmente produce problemas tan graves que pueden llevar a la quiebra, la paralización o la partición del negocio. Los conflictos por la administración acaban por particionar a la empresa, haciendo que finalmente se pulverice. Ante este tipo de situaciones, la familia deja de serlo y se generan rupturas tales, que son irreparables en el contexto personal. Institucionalizar a las empresas es un paso necesario para una adecuada sucesión, una empresa familiar no institucionalizada está condenada a fracasar. La institucionalización garantiza la continuidad del negocio a futuro.

Por otra parte, las empresas, como organizaciones sociales, son siempre resultado de la intención humana, no nacen por generación espontánea, su existencia implica un esfuerzo para crearlas, aportarles recursos e investirles de una personalidad jurídica. Como productos sociales, a lo largo de su vida son afectadas por cambios, crisis, períodos de auge y de decaimiento. Es una realidad ineludible que las empresas, como cualquier ser vivo, son afectadas de diversas maneras por el paso del tiempo, lo que obliga a que las personas que las dirigen y gestionan consideren las distintas etapas y reconozcan los desafíos inherentes. Son muy diferentes los desafíos de iniciar una organización a los de crecer o los de consolidarse y aun más complejo en empresas familiares.

El éxito en las empresas familiares viene acompañado generalmente por una serie de problemáticas que se agravan con el propio crecimiento. Este es el caso del GRUPO CUADRA, la demanda creciente y la ampliación de línea de productos y mercados meta requirieron de incrementar la capacidad instalada, multiplicando la cantidad y diversidad de unidades de venta, en consecuencia, la estructura organizacional se incrementó al grado de

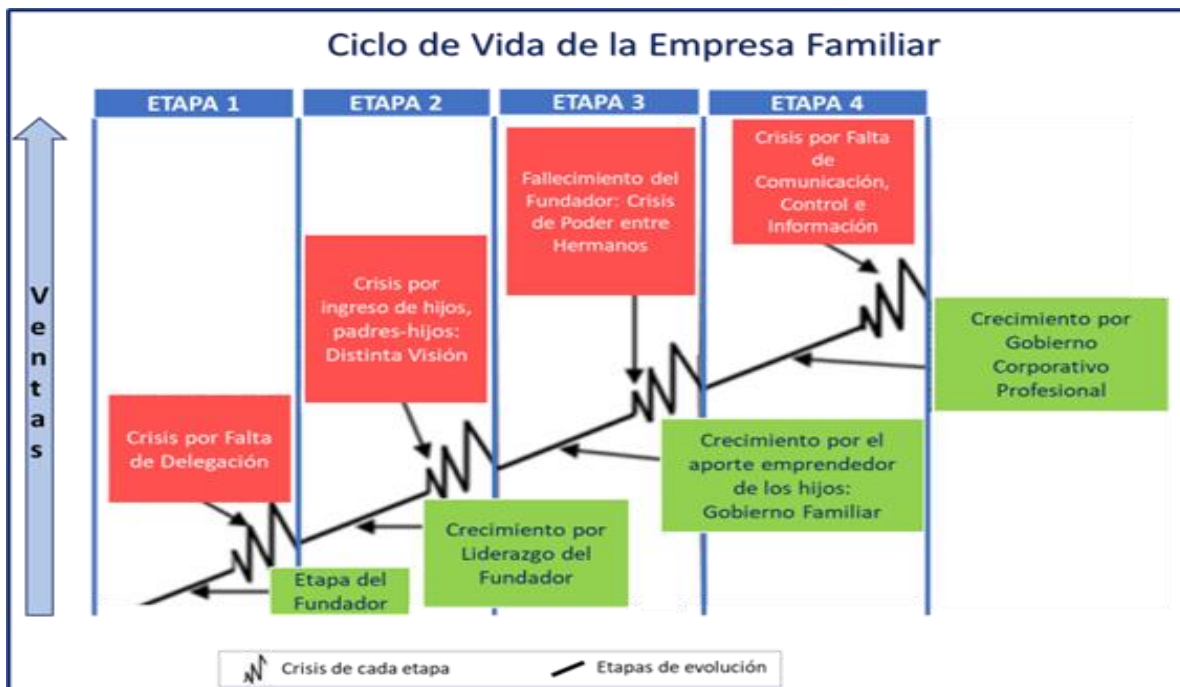
iniciar el 2025 con más de 3,000 empleados y con niveles de ventas que, si se consolidan, ubicarían al grupo en el top 1,000 de las empresas en México.

Carlock y Ward (2003) aseguran que el proceso de planeación de una empresa familiar puede ser afectado por los cambios provocados por un conjunto de fuerzas relativas al ciclo de vida, tanto de la empresa como de las personas. La dirección y propiedad en las empresas familiares está condicionada por la combinación de las situaciones acaecidas en la organización, producto del sector industrial en el que se desempeña y de los eventos ocurridos en los individuos que integran la familia. En este contexto, lo relevante es que las situaciones y combinaciones que se presenten a lo largo de los ciclos de vida requerirán de una planeación y estrategia específica, determinando el punto de partida del Proceso de Planeación. Las empresas familiares desarrollan procesos de planeación estratégica similares a otro tipo de empresas, sin embargo, la mayoría de ellas planean basadas en una visión compartida de propiedad y empresa. La planeación de la empresa familiar se ha centrado tradicionalmente en estos dos asuntos: la planeación patrimonial y la sucesión. Estos objetivos son demasiado limitados para la empresa familiar actual. Las familias empresarias quieren convertir la empresa no sólo en una herramienta para obtener beneficios, sino para expresarse, innovar y dejar un legado.

Jaimés y Albornos-Arias (2021) refieren que, analizando a las empresas familiares, se encuentra, por una parte, sus contribuciones en la economía de los países alrededor del mundo y, por otra parte, se evidencia una desalentadora realidad en cuanto a su estabilidad o supervivencia a lo largo de los años, dado que nueve de cada diez empresas son familiares y dos de cada tres fracasan. Reportan que otras investigaciones señalan que el 70 % de las empresas familiares no llegan a una segunda generación; del 30 % que logra pasar, el 15 % consigue llegar activa a la tercera generación. Según el IFEM (Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM), en 2022 el 90 % de las unidades económicas en México corresponden a empresas familiares, las cuales generan el 75% de los empleos y el 95% del PIB.

Para Santiago Dodero (2002), el ciclo de vida de las empresas familiares explica las crisis que éstas sufren, afirmando que fracasan si no ven que la clave del éxito futuro está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará enfrentar por el sólo hecho de ser Empresas Familiares. Dodero plantea que existen cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa: creación

de la empresa; crecimiento y desarrollo; sucesión y segunda generación y propiedad pública y administración profesional. La figura 2 esquematiza el ciclo de vida de la empresa familiar.



**Fig. 2** Ciclo de Vida de la empresa Familiar (Adaptado de Dodero, 2002)

El Grupo Cuadra presenta síntomas de la Cuarta Crisis, que se diluyen ante el excelente desempeño financiero, sin embargo, parece una transcripción ad hoc de Dodero (2002), quien describe: *”A esta crisis se llega por falta comunicación, control e información. Dado que los controles son débiles, prevalece la idea de contar con gente de confianza y un flujo mínimo de información. El directorio (primer nivel ejecutivo o alta dirección) no conoce las expectativas e intereses de los accionistas familiares y algunos de éstos a su vez no cuentan con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa y, en definitiva, del directorio y del gerente general. Al no ser clara para algunos accionistas familiares la situación económica de la Empresa Familiar y la forma en que se han tomado ciertas decisiones claves la confianza de éstos va menguando y así comienzan a originarse conflictos de poder perjudiciales para el futuro de la empresa”*.

El Grupo Cuadra ha mantenido un desempeño excepcional durante lo que se puede denominar la etapa 2 (crecimiento y desarrollo), pero aun con la presencia dominante del fundador ha buscado consolidar el crecimiento sin la presencia protagónica de los hijos ni otros familiares cercanos, saltando a la etapa 4 con personal de larga trayectoria en la organización y la presencia no integral de asesores especializados en áreas específicas de la gestión directiva. Se han consolidado fuertes silos funcionales, donde la comunicación no es

fluida, y por ende hay un básico entendimiento de lo que pasa a nivel organizacional, lo que afecta los resultados, ya que se conciben como áreas que buscan conseguir sus resultados de manera individual sin tomar en cuenta las necesidades de otros departamentos o unidades de negocio. Este fenómeno suele asociarse a grupos internos y/o gerentes que están interesados en el poder individual y dejan de lado los objetivos estratégicos de las empresas buscando su propio beneficio.

Este “efecto silo” imposibilita la buena relación interdepartamental generando discrepancias que fracturan a la empresa y se ven como entes aislados que están preocupados por entregar sus resultados sin conciencia sobre las necesidades de otras áreas; la división se ve muy marcada entre los responsables de cada unidad de negocio. Los silos son generalmente impulsados por los líderes que buscan ante todo quedar bien ante la dirección general sin importar lo fragmentada que pueda estar la empresa, y esta ha sido una constante en la empresa.

Aun teniendo excelentes resultados financieros, la empresa no es capaz de ser eficiente y mantiene un alto nivel de desgaste. Además, la entrega de buenos resultados no significa que la empresa no tenga silos organizaciones que estén provocando la división interna y el desgaste de los equipos aun siendo considerados efectivos sin ser eficientes. En la búsqueda de esta efectividad individual de parte de los directores de primer nivel, se realizan inversiones y proyectos desvinculados de la visión corporativa, o al menos sin generar sinergia.

A partir de la primera década de este milenio, varios autores (Crawford (2002), Hill (2004) y Kerzner (2005) entre otros), instituciones como el Software Engineering Institute (SEI) (2000) e incluso el Project Management Institute (2008) han desarrollado modelos de evaluación de la madurez organizacional con el objetivo de facilitar el proceso de madurez en las organizaciones, proporcionando una ruta estructurada basada en las mejores prácticas del mercado y fomentando la mejora continua. Por otro lado, en este mismo período, si bien se ignoró que el proceso de maduración de la organización como entidad es muy diferente en muchos aspectos al de una PMO como unidad organizativa, no se ha identificado ninguna iniciativa relevante para crear puntos de referencia específicos que apoyen la evolución de una PMO. A pesar de la fuerte correlación entre estos dos tipos de madurez, la realidad demuestra que es posible que exista una PMO poco preparada, es decir, inmadura, en organizaciones más maduras, dado que la madurez de la PMO implica el grado de sofisticación con el que es capaz de desempeñar sus funciones y alcanzar sus objetivos.

La marca Cuadra inició su historia en 1991 inspirada en la pasión que su fundador, Don Agustín Cuadra, sentía por la vida silvestre, la cual le inspiró para elaborar calzado tipo vaquero, siendo las pieles exóticas su principal materia prima. La historia del Grupo Cuadra puede resumirse en una sola palabra: ÉXITO, mantenido a lo largo de 34 años ininterrumpidos. Actualmente el GRUPO CUADRA cuenta con 69 tiendas en la República Mexicana y 5 tiendas en Estados Unidos, además de participar en los Marketplaces más utilizados en la actualidad.

Debido a la creciente demanda de productos de piel en la industria de la moda, el GRUPO CUADRA se vio en la necesidad de probar y analizar nuevas áreas de oportunidad en sus fábricas, para incrementar la producción y satisfacer las necesidades de sus clientes sin descuidar la calidad, para lo cual se gestionaron alianzas estratégicas con sus principales proveedores para garantizar los más altos estándares de calidad y los compromisos de entrega, para repercutirlos a las cadenas de distribución y así satisfacer la demanda optimizando los tiempos operativos y por consecuencia maximizando la rentabilidad.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

El éxito del Grupo Cuadra es evidente y se refleja en un excelente desempeño financiero, lo cual oculta las problemáticas inherentes al crecimiento estructural y al irremediable paso de la sucesión de los fundadores.

En las empresas familiares el avance generacional conduce orgánicamente a la sucesión, en el caso específico de la empresa puede observarse que se mantiene en una etapa de crecimiento y que la crisis que se vislumbra es el retiro de los fundadores. En esencia el modelo de negocio no ha cambiado, se ha mantenido y solo se ha incrementado tanto la estructura física como la organizacional. Se gestiona por Unidades de Negocio que toman sus decisiones con una visión endogénica que rompe la sinergia corporativa.

La gestión estratégica del Grupo recae en los fundadores, quienes mantienen la operación con un estilo gerencial dedicado a la tarea, de tal forma que no hay un despliegue explícito compartido de la planeación estratégica, las líneas y los objetivos estratégicos.

En síntesis, el Grupo Cuadra es una corporación grande que se gestiona como una empresa mediana, con un gran presente, pero con un futuro incierto, básicamente porque es imperativo profesionalizar las prácticas administrativas, reforzar los derechos de los propietarios y accionistas y mejorar la transparencia para su crecimiento y competitividad a largo plazo.

Mantener el crecimiento ha demandado proyectos de inversión cada vez mas ambiciosos y, por ende, de mayores montos financieros. Los proyectos se gestionan de manera independiente, dado que cada Unidad de Negocio se conduce individualmente y se oponen a la gestión corporativa como conductor consolidado. Es evidente la falta de una dirección estratégica que alinee la gestión de la empresa al largo plazo.

### **1.3 Pregunta de investigación**

El análisis contextual del Grupo Cuadra no puede enfocarse linealmente dada la complejidad situacional generada por cuatro condiciones:

- i. Es una empresa familiar de primera generación sin posibilidad de sucesión familiar;
- ii. El crecimiento en ventas ha sido sustentado con un crecimiento desmedido en estructuras físicas y humanas;
- iii. Existen solidos silos organizacionales que se oponen a la institucionalización corporativa y
- iv. La gestión de proyectos de inversión se realiza desde las unidades de negocio, sin una sinergia corporativa.

Ante la complejidad del grupo y con la evolución del concepto de Gestión de Proyectos hacia una visión más estratégica, se plantea la siguiente pregunta:

¿Es factible diseñar una Oficina Estratégica de Gestión de Proyectos como alternativa para alinear y gestionar la estrategia empresarial en una empresa familiar grande?

### **1.4 Objetivos**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una Oficina Estratégica de Gestión de Proyectos como alternativa para alinear y gestionar la estrategia empresarial en el Grupo Cuadra.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

OE1 Analizar el estatus del ciclo de vida del Grupo Cuadra.

OE2 Evaluar el nivel de madurez en la gestión de proyectos.

OE3 Diseñar los procesos y la estructura de la SPMO.

OE4 Elaborar un plan de implementación de la SPMO del Grupo Cuadra.

## **1.5 Justificación**

El crecimiento orgánico del Grupo Cuadra es más que exitoso, lo cual se valida con un excelente desempeño financiero, así que el presente se manifiesta como una empresa envidiable e incluso aspiracional. Después de una inmersión de casi dos años, participando en diferentes áreas y sosteniendo largas pláticas con personas de los diferentes niveles organizacionales, incluyendo al líder fundador, pude percibir circunstancias que representan riesgos para la sostenibilidad del Grupo en el mediano plazo. Para los fines del presente proyecto, el riesgo más inminente tiene que ver con la sucesión, dado que no se han elaborado protocolos de gestión que dependan menos del líder y más de la institución.

En la actualidad, el director ejecutivo realiza un ejercicio unipersonal de planeación estratégica, enfocada más en aspectos operacionales específicos que en lineamientos y despliegues estratégicos. La comunicación de la planeación es totalmente anecdótica, no existen mecanismos de despliegue ni participación de responsables de las direcciones de negocio.

Las acciones de alto impacto se ejecutan básicamente por urgencia y no por prioridad estratégica, desembocando en proyectos desvinculados de la gestión corporativa integral.

No existe una gestión de proyectos que parta de líneas estratégicas para desplegarse en Portafolio, Programas y Proyectos y, en consecuencia, no hay homologación ni estandarización con las consiguientes consecuencias de baja eficiencia y efectividad.

## CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como propósito fundamentar teóricamente la propuesta de creación de una Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO) como instrumento para promover la institucionalización de una empresa familiar grande, actualmente en transición crítica por la ausencia de un sucesor familiar definido. La revisión conceptual se enfoca en integrar enfoques provenientes de la gestión organizacional, la teoría de empresas familiares y los modelos de madurez en gestión de proyectos, con el objetivo de ofrecer un sustento sólido y multidimensional a la propuesta planteada.

En primer lugar, se analiza el concepto de empresa familiar, sus características distintivas y las tipologías más reconocidas en la literatura, prestando especial atención a los desafíos que enfrentan en relación con la sucesión, la gobernanza y la profesionalización. A continuación, se aborda el ciclo de vida organizacional, con énfasis en el modelo de Ichak Adizes, que permite comprender la etapa actual de la empresa, caracterizada por estructuras formales pero rígidas, y tendencia al estancamiento estratégico. En complemento, se incorpora el modelo de crecimiento de Larry Greiner, que contribuye a identificar las tensiones propias de la fase de Dirección, en la que emergen estructuras formales, pero persiste la centralización del poder.

Posteriormente, se desarrolla el marco conceptual relacionado con la gestión estratégica de proyectos, abordando el papel de las Oficinas de Proyectos (PMO), sus tipologías, funciones y beneficios para la alineación estratégica, la profesionalización operativa y la generación de capacidades institucionales. Finalmente, se presenta el modelo de madurez organizacional P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model), como herramienta de diagnóstico y planificación para el fortalecimiento progresivo de la gestión por proyectos. Este marco teórico permite articular los distintos ejes de análisis necesarios para sustentar la propuesta de una SPMO como palanca de institucionalización, en un entorno donde la continuidad del negocio depende de la transición de un modelo fundacional hacia una estructura organizativa robusta, profesionalizada y menos dependiente de liderazgos individuales.

## 2.1 La empresa familiar

Siguiendo el trabajo realizado por Sharma, Hoy, Astrachan y Koiranen (2007), El inicio de la investigación académica acerca de las Empresas Familiares se remonta a 1953 con la tesis doctoral de Grant H. Calder titulada “Algunos problemas de gestión de la pequeña empresa manufacturera controlada por la familia”. Al siguiente año se publicó el primer libro con casos específicos sobre Empresas Familiares en la Universidad de Indiana; en 1958 se publicó un libro que trataba los problemas financieros de las Empresas Familiares en Londres. En la siguiente década (los 60’s) se presentaron los primeros artículos en revistas indexadas en el Social Science Citation Index (SSCI), enfocados en las problemáticas de las Empresas Familiares. A partir de esta década, se profundizó en el estudio y la investigación de las Empresas Familiares como disciplina científica, aunque no detonó en un gran volumen de publicaciones.

Durante el periodo de 1961 a 1982, solamente se publicaron siete trabajos en revistas indexadas. A partir de la segunda mitad de los años 80 se produjo una proliferación de publicaciones que incentivó la investigación sobre la Empresa Familiar, consolidándola como campo de estudio. Aún se considera como un campo de estudio emergente, debido esencialmente a dos aspectos que han incidido en su lento desarrollo: el no consenso sobre la definición de Empresa Familiar y la propia idiosincrasia de las mismas, debido a que las Empresas Familiares son entidades en las que confluyen la dirección/gestión y la familia.

Aun en ámbitos académicos es frecuente la confusión entre los conceptos de empresa familiar y pequeñas y medianas empresas, sin tener la conciencia o el conocimiento que muchas de las mayores empresas del mundo en realidad son empresas familiares. Si bien no existe un concepto consensuado de empresa familiar, Molina Parra et al (2016) reportan que la definición de empresa familiar debe considerar tres condicionamientos fundamentales:

- i. una o dos familias poseen más de 50 % de la propiedad de la empresa,
- ii. existen miembros de la familia que ocupan cargos directivos o ejecutivos en la empresa  
y
- iii. los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

Por su parte, Gallo y Domenec (2004) mencionan que está muy lejana una definición precisa de las empresas familiares, para ellos son aquellas empresas cuyo poder de decisión radica en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos

de sus miembros y, como mínimo, algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa.

En su excelente tesis doctoral, Alberto Gimeno Sandig (2004) sintetiza las diferentes aproximaciones conceptuales teóricas en la Tabla 2.

ENFOQUE CONCEPTUAL	IDEA CENTRAL	AUTORES
Teoría de Sistemas	La Empresa y la Familia son sistemas distintos que interactúan entre sí.	Davis y Stern, 1980 Lanberg, 1983 Rosenblatt, deMik, Anderson y Johnson, 1985 Whiteside y Brown, 1991
Roles	Las personas pueden adoptar distintos roles.	Taguri y Davis, 1982
Variables Definitivas de la Empresa Familiar	Hay un conjunto de dimensiones que definen una Empresa Familiar.	Vilanova, 1985 Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997 Astrachan, Klein y Smyrnios, 2002
Planeación Estratégica	La Empresa Familiar tiene características que hacen más complejos los procesos de planeación estratégica.	Ward, 1997 Ward, 1999 Carlock y Ward, 2001
Teoría de los Recursos	La Familia determina la base de recursos y capacidades con la que la empresa compete.	Habbershon y Williams, 1999 Cabrera-Suárez, Saa-Pérez y GarcíaAlmeida, 2001 Sirmon y Hitt, 2003
Teoría de la Agencia	Pese a la unificación entre propiedad y gestión hay problema de agencia en la empresa familiar (conflicto de intereses entre los accionistas y la administración de la empresa).	Schultze, Lubatkin, Dino y Buchholtz, 2001 Gómez-Mejía, Nunez-Nickel, Gutiérrez, 2001 Morck y Young, 2003
Teoría de la Mayordomía	Los gestores de la empresa familiar trabajan para el bienestar del grupo familiar.	Salvato, 2002 Craig, Green y Moores, 2003
Emprendedurismo	La familia empresaria es el agente creador de valor.	Habbershon y Pistrui, 2002 Heck, 1998 Zahra y otros, 2004
Valores	Los valores determinan el comportamiento de la Empresa Familiar.	Levinson, 1971 Schein, 1983 Lansberg, 1999 Chua, Crisman y Sharma, 1999 García-Álvarez y López-Sintes, 2001 Chrisman, Chua y Zahra, 2003

**Tabla 2** Síntesis de Modelos Teóricos sobre el concepto de Empresa Familiar. Adaptado de Gimeno (2004).

El presente trabajo no pretende profundizar en las diferentes concepciones y enfoque sobre la definición de Empresa Familiar, así que (en criterio personal) utilizaremos lo que la GEEF (Groupement Européen des Entreprises Familiales) (KPMG, 2017) consensó:

“Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo (s) o herederos directos del hijo(s).
2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. En el caso de compañías que cotizan públicamente, se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen al menos el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Documentalmente, Helguera-García (2006) afirma que la empresa familiar se remonta al año 1100 A.C. en la cultura fenicia, donde se atribuye a las familias navegantes del mar mediterráneo ser las primeras empresas comerciantes registradas, estas familias transmitieron tanto sus conceptos de negocio como su propiedad a la siguiente generación durante más de cinco siglos. O'Hara (2004) reporta a la compañía constructora Kongo Gumi como la primera empresa familiar constituida y reconocida formalmente por un Estado (Japón) en el año 578 D.C. Esta empresa es reconocida como la organización familiar más antigua del mundo con casi 1,450 años de antigüedad, actualmente administrada por su 40ª generación.

En Latinoamérica se reconoce como las primeras empresas familiares a la vinícola chilena Los Lingues, creada en 1575, seguida por la empresa mexicana de Tequila José Cuervo desde el año 1758, en Colombia se registra a la molinera Tres Castillos (1861). Estos ejemplos se refieren para remarcar que la empresa familiar no es un tema de reciente realidad, tanto en su origen como en su relevancia, al respecto, fuentes como la Confederación de Empresarios de Navarra (2006); Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán y Gutiérrez (2008) y Treviño-Rodríguez (2010) refieren que la cantidad de empresas familiares a nivel mundial es compleja de calcular, pero mencionan un porcentaje cercano al 80% del total de organizaciones empresariales. Las Empresas Familiares generan aproximadamente el 55% del PIB mundial y el 65% de los empleos. Estados Unidos ocupa el primer lugar en número de empresas familiares con el 90% (alrededor de 25 millones de negocios) que aportan el 64% del PIB (en el año 2018), 62% del empleo, 78% de los nuevos empleos y el 35% de las 500 compañías más grandes.

Empresas Familiares muy reconocidas como Ford, Samsung, LG, Cargill, Hyundai, Tyson, Banco Santander, Zara-Inditex, Toyota, Bridgestone, Budweiser, Kimberley-Clark, BMW, Daimler-Mercedes, Michelin, Carrefour, Disney, Televisa, TV Azteca, Benetton y General Electric son un claro ejemplo de cómo la relación entre familia, propiedad y empresa puede ser un agente generador de riqueza y beneficios económicos, siempre y cuando se gestionen correctamente.

Las cien mayores empresas familiares del mundo facturaron en el ejercicio fiscal del 2024 la suma de 4.7 billones de dólares. El 58% son empresas que cotizan en bolsa y el 42% restante son privadas. En el caso de las empresas privadas, están blindadas por la familia fundadora que controla, en la mayor parte de los casos, el 100% de su capital. La Tabla 3 presenta las 10 empresas familiares más grandes del mundo en ingresos en el 2024.

Las 10 empresas familiares mas grandes del mundo al cierre del 2024					
Rank	EMPRESA	PAÍS	PROPIETARIOS	INGRESOS (MMUSD)	EMPLEOS
1	Walmart Inc.	USA	Familia Walton	681,000	2,100,000
2	Berkshire Hathaway Inc.	USA	Familia Buffett	371,433	392,400
3	Volkswagen AG	Alemania	Familia Porsche	324,700	684,000
5	Ford Motor company	USA	Familia Ford	185,000	171,000
6	Schwarz Gruppe Gmbh	Alemania	Familia Schwarz	181,000	575,000
7	Tata Sons Private Ltd	India	Familia Tata	165,000	1,028,000
8	Cargill Inc.	USA	Familia Cargill	160,000	160,000
9	BMW Group	Alemania	Familia Quandt	142,400	159,100
10	Koch Industries	USA	Familia Koch	125,000	120,000

**Tabla 3** Las Empresas Familiares más grandes del mundo en 2024 (Elaboración propia).

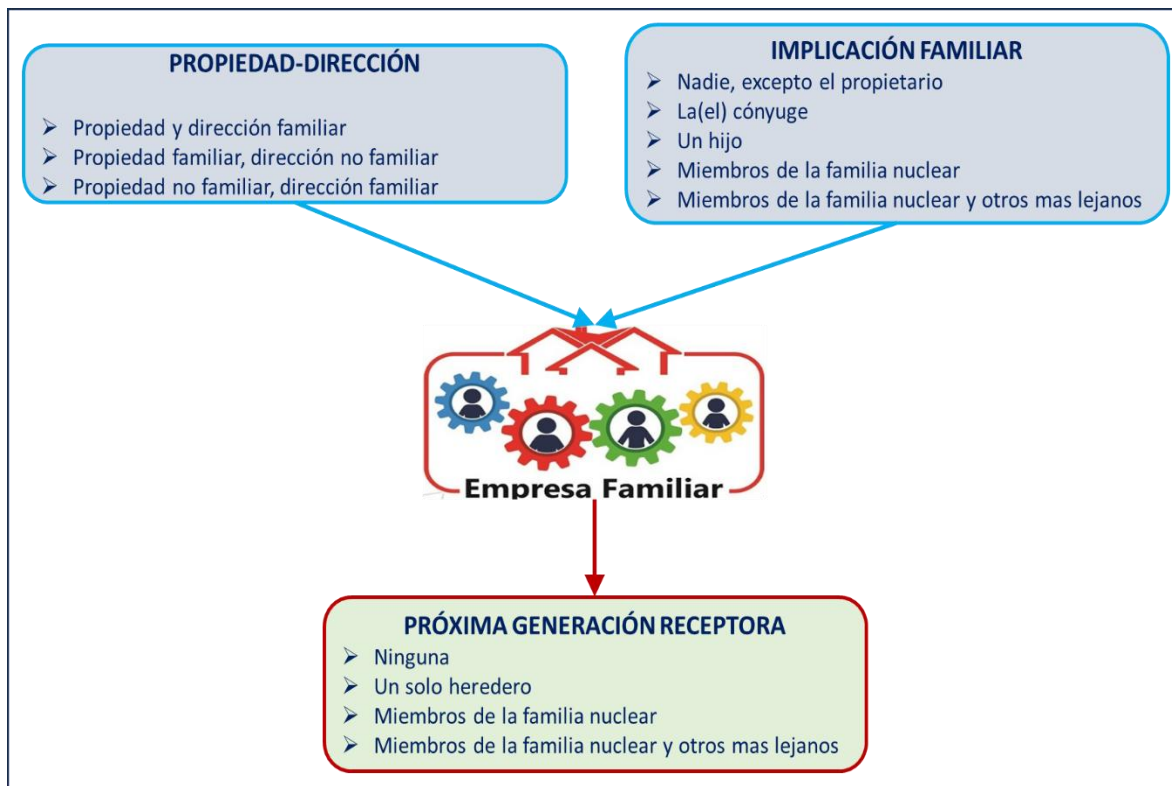
De acuerdo con un estudio de la Business Families Foundation (BFF) que incluye a las 250 compañías más grandes controladas por familias, México es el quinto país con más empresas familiares en el mundo. En la lista figuran Grupo Carso, Cemex, Grupo Bimbo, Soriana, Chedraui, Casa Saba, Grupo Bal, Femsa y Grupo Maseca.

### 2.1.1 Tipología de la Empresa Familiar

A pesar de la evidente y comprobada relevancia de la empresa familiar en las economías mundiales, no existe un “acuerdo” en la comunidad científica sobre los criterios de clasificación y enfoques de estudio acerca de la familiaridad o no de las empresas, por lo que siguen presentándose interrogantes en torno a la realidad conceptual de “empresa familiar”. A mediados de este segundo decenio del siglo XXI no hay consenso integrador sobre cuáles son los parámetros que delimiten el concepto, aunque si existe una mayor concienciación en torno a la exclusividad y especificidad del término Empresa Familiar.

Handler (1989) señaló que lo más difícil al tratar de definir una empresa familiar es que cada una de las dimensiones que se utilizan para distinguirla de otros tipos de organizaciones

pueden tomar una multiplicidad de formas dada su configuración, como se ilustra en la figura 3.



**Fig. 3** Configuración de la Empresa Familiar. Handler (1989)

Es importante remarcar que la mayoría de las taxonomías publicadas de Empresa Familiar reflejan, en mayor o menor medida, la consecuencia de la evolución que experimentan a lo largo de su vida. En este sentido, destacan las tipologías de Gallo (1993), Daily y Thompson (1994), Ward y Dolan (1998) y Corbetta et al (2002).

Gallo (1993) distingue cuatro tipos de empresas familiares: empresa de trabajo familiar, empresa de dirección familiar, empresa familiar de inversión y empresa familiar coyuntural.

- *Empresa de trabajo familiar*: Es aquella en la que los propietarios tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad y en la que se promueve que muchos de los miembros de la familia trabajen en ella. Esta intención no significa querer coartar la libertad de las personas en la elección de su futuro profesional, ni tampoco caer en el error de asignar responsabilidades de trabajo sin basarse en las capacidades para desempeñarlas; pero que sí pretende animar a los miembros de la familia a que se preparen para trabajar en la empresa familiar, y a abrir caminos en la misma para que puedan hacerlo todos los que lo deseen.

- *Empresa de dirección familiar*: Los propietarios tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad, pero que se distingue de la anterior porque se busca que sólo algunos miembros de la familia, los más capacitados para la actividad empresarial, trabajen en la empresa familiar ocupando pronto cargos de responsabilidad, como miembros del consejo de administración de la compañía o del equipo de alta dirección.
- *Empresa familiar de inversión*: Los miembros de la familia están unidos para hacer inversiones en actividades de negocio, consistiendo su trabajo en la empresa familiar, principalmente, en la adopción de estas decisiones de inversión y en el control de las inversiones realizadas, y no tanto en la dirección de las empresas en las que se ha invertido, precisamente para tener una mayor libertad en la formulación e implantación de la estrategia.
- *Empresa familiar coyuntural*: Aquella en la que los miembros de la familia están unidos como propietarios, más por circunstancias históricas de herencia que por una manifestación positiva de su voluntad de estar unidos, de manera que si por un cambio de coyuntura tuvieran la oportunidad de vender sus acciones o participaciones, asociarse con terceros, etc., en condiciones económicas adecuadas, lo harían sin preocuparse por la falta de continuidad del nexo que unió su empresa y su familia.

Daily y Thompson (1994) proponen una tipología de empresas utilizando como criterio clasificatorio la relación con la propiedad del capital de la empresa de la persona o personas que dirigen sus designios. Dicha taxonomía cuenta con los siguientes tipos de empresas:

- *Empresas familiares propiamente dichas*: serían aquellas empresas que están dirigidas por los descendientes del fundador.
- *Empresas emprendedoras*: estas empresas están dirigidas por su fundador que además es su propietario actual.
- *Empresas de propiedad única*: se trataría de empresas que tienen un único propietario pero que no están dirigidas ni por el fundador ni por sus descendientes.
- *Empresas profesionalizadas*: empresas que no están dirigidas por su fundador, ni por un único propietario directivo ni tampoco por los descendientes del fundador.

Ward y Dolan (1998) parten de un criterio muy similar al de los autores anteriores, es decir, a partir de la estructura de propiedad de las empresas familiares, concretamente de la distribución del poder de voto, para clasificarlas de la forma siguiente:

- *Empresas familiares de propiedad y dirección conjunta*: estas empresas se caracterizan por su énfasis en la autocracia y por hallarse dirigidas por uno o dos de sus fundadores,

por lo que el éxito y la continuidad de la compañía depende prácticamente de ellos. A su vez, dentro de este tipo de empresas familiares los autores distinguen los siguientes subtipos:

- *De propiedad única*: una persona, normalmente el fundador, posee el 100% del poder de voto.
  - *De propiedad matrimonial*: una persona, normalmente el fundador, y su esposa tienen cada uno el 50% del poder de voto.
  - *De propiedad única o matrimonial con participación de los sucesores*: bien una persona, casi siempre el fundador, o bien éste y su esposa de forma conjunta, controlan la propiedad del capital a pesar de que uno o algunos de los miembros de la siguiente generación tienen participación en la propiedad.
  - *De propiedad de los sucesores con participación de los progenitores*: El poder de voto pertenece mayoritariamente a una persona de la siguiente generación, pero uno o ambos progenitores todavía tienen participación en el capital.
- *Empresas familiares sociedad de hermanos*: a pesar de que en la denominación de este tipo de empresas familiares aparece la palabra sociedad de hermanos, los autores hacen la consideración de que puede haber empresas cuyo capital esté en manos de hermanos y no responder a las características que este tipo de empresa tiene. De igual modo, empresas familiares no controladas por hermanos sino por primos u otros descendientes pueden ser tratadas, a todos los efectos, como una sociedad de hermanos. Así las cosas, tipifican una empresa familiar sociedad de hermanos como aquella formada bien por ocho o menos hermanos, bien por cuatro o menos primos. Detrás de esta consideración se encuentra el hecho del control efectivo de la propiedad y la posibilidad de trabajar bien conjuntamente. Como posibles variantes de este tipo de empresa familiar destacan:
- *De propiedad conjunta o equidistribuida*: cuando el poder de voto está distribuido de forma más o menos igualitaria.
  - *De socio controlador*: cuando alguno de los propietarios tiene el control efectivo de la empresa aglutinando el mayor poder de voto quedando el poder de voto restante en manos de los demás socios.
- *Empresa familiar consorcio de primos*: Al igual que en la sociedad de hermanos, este tipo de empresa familiar es aquella cuyo poder de voto está repartido, bien entre nueve o más hermanos, bien entre cinco o más primos.

Corbetta et al (2002) proponen una tipología de empresas familiares muy similar a la anterior, en lo que a los arquetipos genéricos se refiere. Así, los autores proponen la existencia de empresas familiares centradas en torno a la figura del fundador y empresas familiares consorcio de hermanos/primos. La única diferencia estriba en la existencia de un tipo de empresas familiares que los autores denominan como “abiertas”. Estas empresas se caracterizan porque en ellas no existe un grupo familiar que posea la mayoría del capital, no son a la vez de propiedad y dirección familiar y, normalmente, no son percibidas como familiares por la alta dirección, si bien reconocen cierta influencia familiar.

Vallejo Martos, M. C. (2005), propone una tipología de empresas familiares a partir de la consideración conjunta de los criterios de control familiar del capital, la voluntad de continuidad familiar del negocio y de la evolución de la dirección efectiva del negocio a lo largo del tiempo:

- *Empresas familiares genuinas o puras*: estas empresas se caracterizan porque tanto la propiedad del capital como la dirección efectiva del negocio es 100% familiar. •
- *Empresas de dirección familiar*: en estas empresas el capital es 100% familiar y, aunque la dirección efectiva del negocio sigue recayendo, mayoritariamente, en miembros de la familia propietaria del capital, hay personas no vinculadas a dicha familia ocupando puestos de responsabilidad.
- *Empresas familiares profesionalizadas*: se trata de empresas cuyo capital es 100% familiar pero cuya dirección efectiva no descansa en miembros de la familia, la mitad o más de la mitad de los puestos de responsabilidad están en manos de personas ajenas a la familia, aunque sigue habiendo miembros de la familia en puestos directivos.
- *Empresas familiares mixtas*: también en este caso hablamos de empresas de capital familiar 100%. La diferencia respecto a las anteriores estriba en que la familia propietaria se halla totalmente desvinculada de la gestión del negocio ya que todos los puestos directivos están ocupados por personas sin parentesco alguno.
- *Empresas familiares privadas*: estas empresas serían aquellas cuya dirección está totalmente profesionalizada y que, además, cuentan entre sus propietarios con personas físicas o jurídicas no pertenecientes a la familia sin que, en ningún caso, dicha participación o participaciones supongan una pérdida del control familiar.

Coincido con el autor respecto a que estos cinco tipos de empresa familiar representan una tipología genérica, en la cual podrían quedar encuadradas la mayoría de las empresas familiares.

## **2.1.2 Modelos de la Empresa Familiar**

Existen distintas propuestas que buscan describir la dinámica de las empresas familiares dadas sus características especiales, a partir de las cuales se han desarrollado modelos desde la perspectiva administrativa que explican su composición, estructura y comportamiento. Los modelos de mayor trascendencia son el Modelo de los tres Círculos, el Modelo de Donckels y Frölich, Modelo de los Cinco Círculos, Modelo Evolutivo Tridimensional y Modelo integrador.

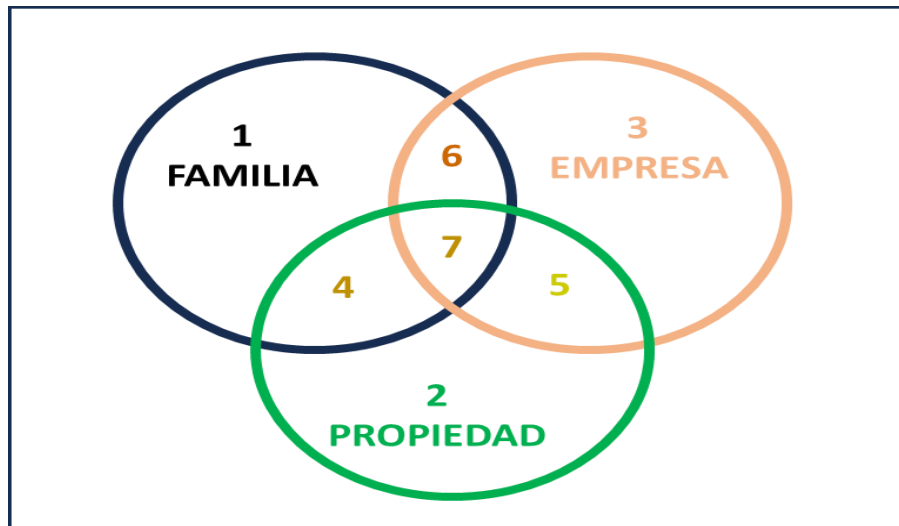
### **Modelo de los tres círculos**

El modelo de los Tres Círculos fue estudiado en el principio de la década de los 80 en la Universidad de Harvard. Este modelo separa el subsistema de empresa en dos: uno dedicado a la propiedad de la compañía y otro a la gestión de la misma. Con la separación, se logró incluir nuevas posibilidades como situar a gestores que no son propietarios; a gestores que lo son y a propietarios que no están en la gestión, hasta siete posiciones.

Después de algunos estudios en empresas Familiares, se observó que los mayores problemas no provenían de los sistemas empresa y familia, sino de la confusión que existe entre la propiedad y la gestión por parte de los miembros de la familia. Surge entonces el modelo de los tres círculos, propuesto por Tagiuri y Davis (1982). Este modelo explica la manera en que se sobreponen los tres pilares que conforman la empresa familiar:

1. la familia,
2. la propiedad
3. la empresa,

Así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenecen a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones y los conflictos que se presentan en este tipo de empresas. El modelo muestra que los tres subsistemas no llegan a ser del todo independientes entre sí, debido a las secciones de sobre posicionamiento que se crean (4, 5, 6 y 7). Las cuatro áreas de intersección significan que los sujetos identificados tienen una dualidad de papeles que pueden ser conflictivos entre sí. El caso central es la posición más compleja: la triple coincidencia (7). El modelo se muestra en la figura 4.



**Fig. 4** Modelo de los Tres Círculos. Tagiuri y Davis (1982)

El modelo de los tres círculos explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros pertenecientes a cada uno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que trabajan en ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, fruto del trabajo que desempeñan y que le añade valor a la empresa. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre la misma.

Mediante esta propuesta es posible ubicar en alguno de los círculos o subconjuntos a todas las personas que de una forma u otra tienen relación con la Empresa Familiar:

1. Quien pertenece a la familia, pero no es empleado ni propietario.
2. Socio que no trabaja en la empresa y no tiene vínculos familiares.
3. Un empleado que no tiene relación con la familia ni con la propiedad de la empresa.
4. Propietario familiar no empleado.
5. Propietario no familiar empleado.
6. Familiar no propietario empleado.
7. Familiar propietario perteneciente a la empresa.

Al añadir la dimensión tiempo se obtiene una nueva visión del proceso de crecimiento de la Empresa Familiar, que describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas.

El modelo de los Tres Círculos se considera de utilidad para la identificación del juego de roles en la empresa familiar y para comprender las situaciones relacionales que se generan. En contraparte, no es útil para definir otras posibilidades del juego relacional, como las reglas y los contextos. Adicionalmente, la familia y empresa son sistemas sociales homogéneos entre sí (comparables) y la familia, propiedad y gestión no lo son, dado que pertenecen a categorías lógicas distintas. Propiedad y gestión son dimensiones de autoridad de la empresa por lo que son homologables a la autoridad de la familia, pero no a la familia como conjunto.

### Modelo Holístico de Donckels y Frölich

El modelo Holístico representa una propuesta más compleja que distingue cuatro subsistemas distintos: empresa, dirección, familia y propiedad. Y, además los condiciona por la influencia del entorno que ocasiona que aparezcan una serie de amenazas y de oportunidades para la empresa familiar. El Modelo Holístico considera las interrelaciones de la empresa familiar con el entorno y la influencia que las políticas macroeconómicas y sociales tienen sobre el sector industrial de actuación. Donckels y Frölich (1991) presentan como eje central determinante a la persona de mayor autoridad en la empresa, ya sea el fundador, el director general, o el propietario (figura 5).

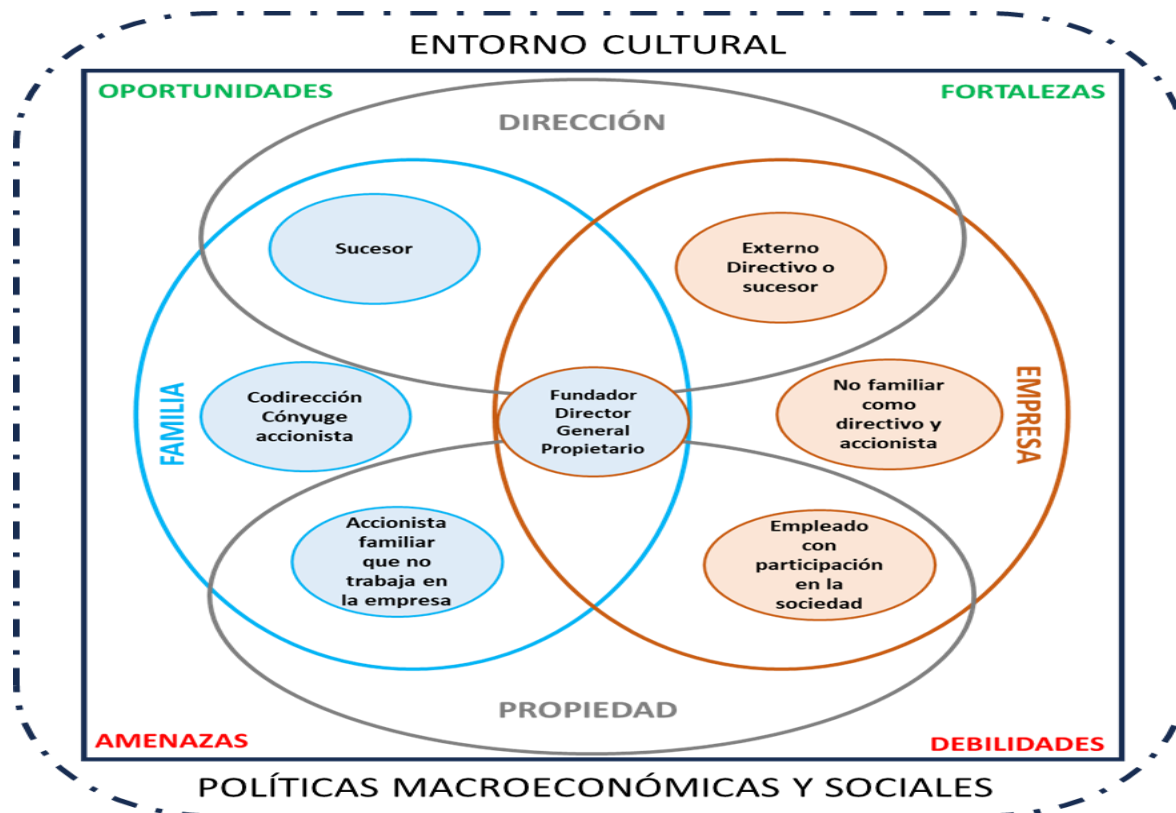


Figura 5. Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno

La complejidad de cada sistema se estudia mediante el análisis de los protagonistas:

- En el sistema familia, se sitúan las figuras del sucesor, de los accionistas familiares que no trabajan en la empresa y de los cónyuges.
- Dentro del sistema propiedad se consideran los empleados que poseen acciones.
- El sistema empresa se compone de la dirección y la empresa. En el primero, se analiza la figura del sucesor, aspecto relacionado con el sistema familia, y la de los directivos, relacionando estos con el sistema empresa.
- Por último, en el círculo de la empresa, se sitúan también a los directivos y accionistas que no son familiares.

### **Modelo de los Cinco Círculos**

El modelo de los cinco círculos, propuesto por el Profesor y autor español Joan Amat (2000), es una ampliación del modelo de los tres círculos que agrega dos aspectos más:

- i. La gestión de la empresa, la cual hace referencia a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos.
- ii. La sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

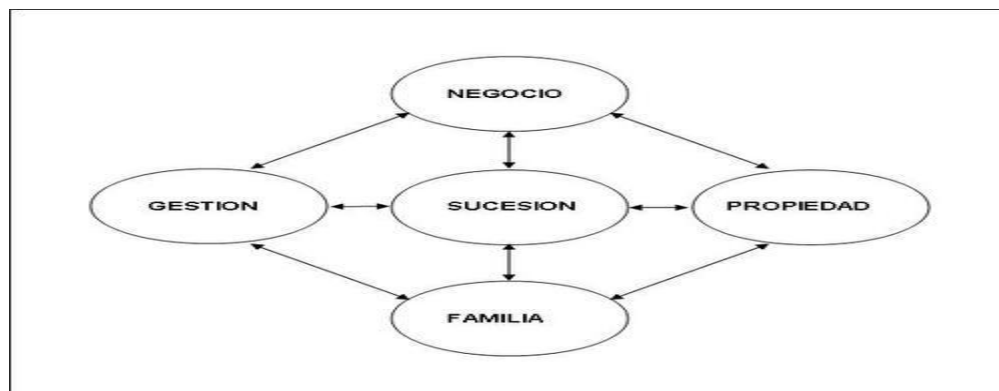
A continuación, se describen las 5 esferas básicas del modelo:

**La Familia:** considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, pautas de comunicación, grado de armonía existente y su influencia en la empresa, grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, traslado de los temas familiares a la esfera de los negocios, y a viceversa, etc. La familia es el elemento diferencial y a la vez el más problemático de la empresa familiar.

**La Propiedad:** estructura accionaria, grado de armonía entre los accionistas, gestión jurídica (civil, comercial y fiscal) del patrimonio, eficacia de los órganos de gobierno (asamblea de accionistas, junta directiva). **La Empresa:** considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar. La estrategia debe tener en cuenta el tipo de relación existente entre el mercado y los clientes, el grado de diferenciación de los productos a través de la política de investigación y desarrollo y de promoción y publicidad, el grado de incorporación de tecnologías de proceso y de informática, y la calidad, cantidad y costo de obtención de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales). **La Gerencia:** considera los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y

materiales. Se debe tener en cuenta el grado de profesionalización de los recursos humanos, el grado de formalización del proceso presupuestario y de control, el grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, promoción y planes de carrera y de remuneración vinculada a criterios de mercado y eficiencia. La Sucesión: es uno de los procesos más críticos que debe emprender toda empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Se deben considerar aspectos como la actitud del líder frente a su retiro, la relación del líder con los posibles sucesores, la planificación de la sucesión, la administración del proceso de sucesión. El modelo de los cinco círculos es una buena herramienta para entender la dinámica de cualquier empresa familiar en un momento determinado, ahora bien, algunos de los problemas y conflictos más importantes de las empresas familiares surgen a través del paso del tiempo ya que a través de las generaciones se van sucediendo cambios lentos pero constantes dentro de las áreas mencionadas, por este motivo surge el Modelo Evolutivo Tridimensional

Joan Amat propuso el Modelo de los Cinco Círculos; donde, el área de la Empresa se desglosa en dos partes para facilitar su comprensión y diagnóstico: la gestión de la empresa (gerencia) y la empresa como negocio, que se refiere a la perspectiva estratégica y a su competitividad en función de sus productos, mercado y recursos. Agrega una quinta área que es central en todo el proceso de la empresa familiar: la sucesión. Así, las cinco áreas que comprende el modelo son la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión (Amat, 2000), como se ilustra en la figura 6. El modelo de los cinco círculos es una ampliación del modelo de los tres círculos en el cual se complementan las investigaciones sobre la empresa familiar y se definen los problemas alrededor de cinco áreas relevantes y críticas en este tipo de empresas: Familia, Propiedad, Empresa, Gestión y Sucesión. El principal objetivo que tiene este modelo es mejorar el conocimiento de los factores que podrían afectar la continuidad de la empresa familiar.



**Fig. 6** Modelo de los cinco círculos. Amat (2000)

## Modelo Evolutivo Tridimensional

Es fundamental analizar con detenimiento los cambios existentes entre los tres círculos básicos de la Empresa Familiar (familia, empresa, propiedad). Este modelo da una visión del proceso de crecimiento de la Empresa Familiar. Describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas. Las sucesiones son amenazas que deben ser convertidas en oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental. Asimismo, los periodos estables, correspondientes a la mitad de una etapa, cuando la empresa está comprometida con una determinada estructura o propiedad o cierto diseño organizacional, constituyen una gran oportunidad para el crecimiento. Las tareas de los periodos de transición son estratégicas; las de los periodos de estabilidad son operativas y tácticas.

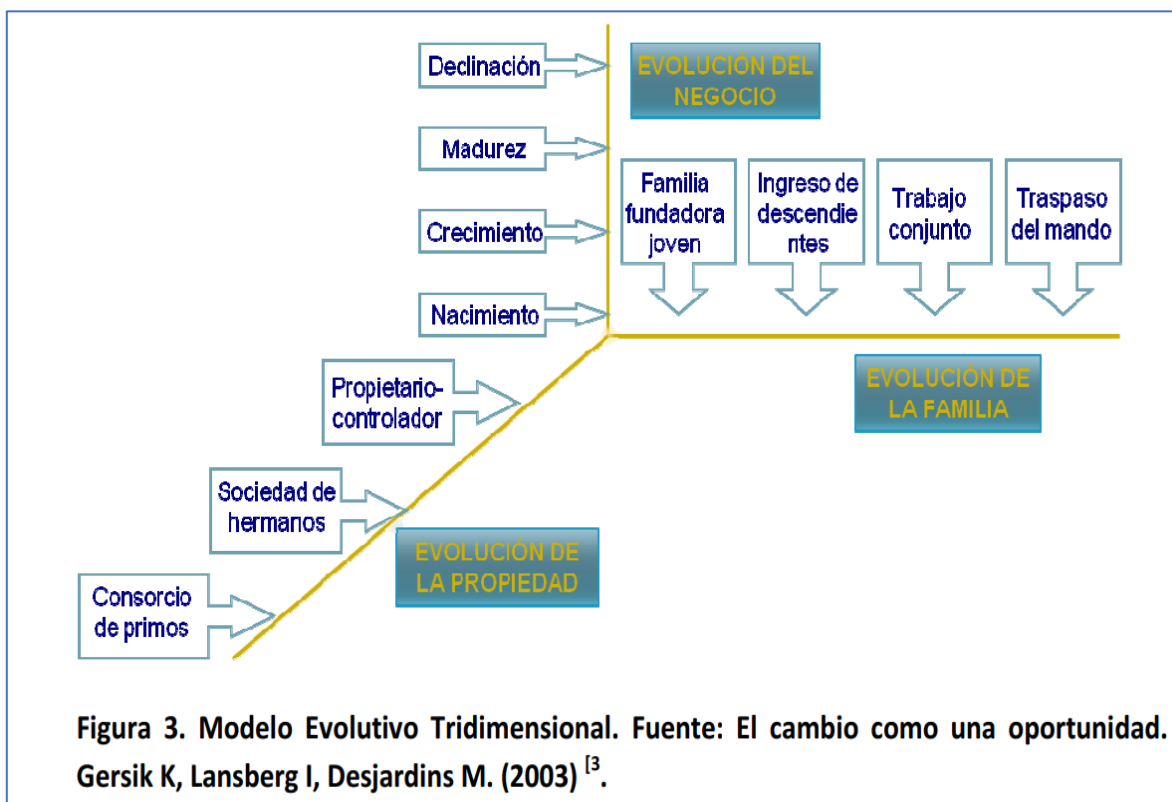


Fig. 7 Modelo Evolutivo Tridimensional. Gersik, Lansberg y Desjardins (2003)

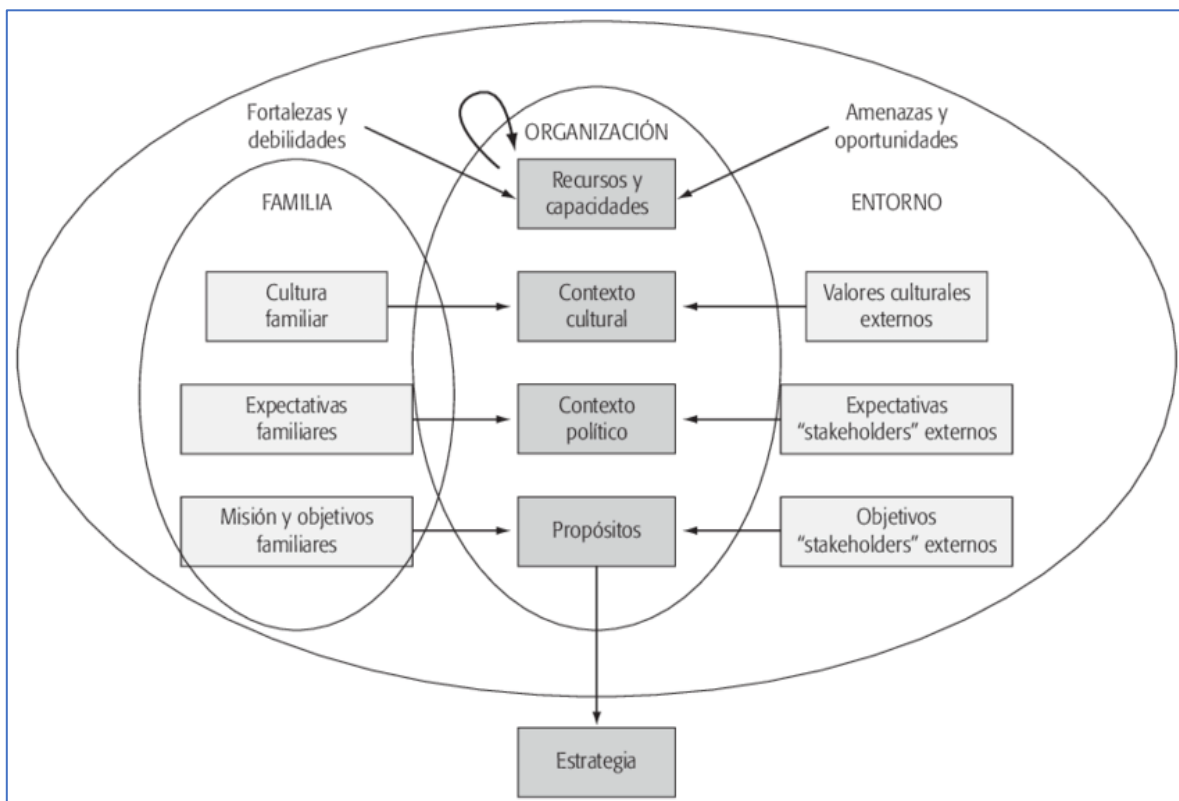
Durante la evolución de los ejes, transcurren las etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de los varios acontecimientos de cada subsistema. No necesariamente se distinguen de una forma clara, existiendo modalidades híbridas que representan la transición de una etapa a otra. Las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su

esencia familiar. El Modelo Evolutivo Tridimensional contempla que el subsistema “propiedad” se encuentra definido por tres fases o etapas evolutivas, las cuales son: Compañías de propietario controlador, Sociedad de hermanos y Consorcio de primos. En el dominio de la “familia” se destacan dentro de su proceso evolutivo las siguientes cuatro fases: Familia joven de negocios, Ingreso en el negocio, Trabajo conjunto y Cesión de la batuta. En el dominio “empresa” existen tres fases básicas, las cuales son:

1. Arranque,
2. Expansión / Formalización
3. Madurez.

### Modelo integrador

La premisa fundamental del Modelo Integrador de Ussman, Jiménez y García es la interacción constante entre el sistema familiar y su entorno (Molina et al, 2016). Considerando que, las empresas familiares pueden ser muy sensibles a los cambios de su entorno, en consecuencia, los miembros de la organización deben generar un proceso de aprendizaje que permita detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa y potenciar una serie de recursos y capacidades valiosos como base para facilitar el desarrollo de la estrategia.



**Fig. 8** Modelo integrador. Molina et al (2016)

El modelo integra la teoría general de sistemas con el enfoque de la dirección estratégica para analizar las relaciones de la empresa con el contexto externo y la familia desde la perspectiva cultural y política (Figura 8).

El contexto cultural define los valores y las creencias compartidas por las personas que colaboran en la organización, los cuales inciden en la estrategia y en consecuencia afectando la estructura organizacional, el talento humano y el sistema de control.

El contexto político se genera a partir de las expectativas de los grupos predominantes en la empresa: Propietarios familiares, el líder y su probable sucesor, el consejo de administración y los directivos (familiares o no). Es en este contexto donde se desarrollan las estrategias emergentes para los grupos de poder, mediante un proceso de intercambio y negociación de intereses. El propósito estratégico se establece a partir de los objetivos de los grupos con mayor poder, influenciados por los objetivos familiares y por los diversos Stakeholders (Grupos de Interés) externos a la organización.

El Modelo Integrador no se planteó como alternativa al enfoque racional de la dirección estratégica, sino que pretende contribuir a la mejor comprensión de las consecuencias de la gestión directiva de la empresa familiar. Es decir, busca plantear una perspectiva complementaria que asume la estrategia como resultado de un proceso emergente intencional.

## **2.2 Ciclo de Vida Organizacional e Institucionalización**

Mitchell (2000) refiere que existen evidencias empíricas que muestran que las empresas siguen un ciclo de vida que inicia con un proyecto especializado, y que conforme tienen más edad y aprenden de sus recursos y capacidades experimentarán con más proyectos, de esta forma se diversifican y/o especializan. Así mismo acota que los estudios respecto a la relación entre el crecimiento y la edad de la empresa arrojan que las empresas en su etapa joven tienen un mayor nivel de oportunidades respecto a empresas maduras.

La importancia del ciclo de vida de las empresas es su impacto y correlación con los factores estratégicos y financieros de las mismas. El ciclo de vida ha sido relacionado con desproporción en el manejo de información, oportunidades de crecimiento, tamaño, políticas de dividendos con la estrategia de financiamiento. Los modelos del ciclo de vida propuestos en la literatura incluyen desde tres y hasta diez etapas, donde la moda son los modelos de cuatro etapas: nacimiento, crecimiento, madurez y declive. Lester (2004) afirma que cada una de estas etapas considera a su vez cuatro factores: entorno, estilo de la toma de decisiones,

estructura y estrategia. Sin embargo, menciona que aunque los tres primeros factores son generalmente aceptados, la relación entre estrategia y las etapas del ciclo de vida es menos clara y prácticamente muy poco estudiada.

Respecto al Ciclo de Vida de las empresas y su rentabilidad, Myers (1977) plantea dos interrogantes:

- i. ¿Las oportunidades de crecimiento de las empresas podrían darse en una fase concreta del ciclo de vida organizacional?, y
- ii. ¿Pueden las empresas diversificadas ser relacionadas con una etapa del ciclo de vida específica?

Myers (1977) plantea que la estrategia organizacional relacionada con el ciclo de vida organizacional puede afectar el valor de mercado de las empresas diversificadas de forma distinta al de las empresas especializadas, donde el valor de mercado es la suma de las inversiones en funcionamiento (assets-in-place) y futuras oportunidades de crecimiento. Afirma que la proporción de cada uno de estos elementos es diferente en cada etapa del ciclo de vida de la empresa. Existe evidencia empírica que en las etapas iniciales del ciclo de vida, las oportunidades de crecimiento son el elemento principal del valor de la empresa, complementariamente las inversiones en funcionamiento son el componente más importante en las etapas finales.

En este sentido, Bernardo y Chowdhry (2002), concluyen que las empresas cuando son jóvenes suelen ser especializadas, debido a que en esta fase tienen incertidumbre sobre sus recursos; posteriormente experimentarán con sus recursos en nuevas líneas, y si los resultados son positivos, emprenderán su expansión a más segmentos o se especializarán nuevamente, como en su etapa de juventud, pero incrementando su producción en el segmento especializado.

Por su parte, Borghesi et al (2007), clasifican a las empresas diversificadas de acuerdo con su edad en jóvenes y maduras, afirmando que las empresas más jóvenes disfrutan de mayores oportunidades de crecimiento que las compañías maduras. En contrapartida, indican que las empresas que se diversifican en sus fases iniciales asumen mayores costos, que repercuten en pérdida de valor. Abundando al respecto, Mitchell (2000) y Jovanovic (1982), señalan que las empresas pequeñas crecen más rápido y presentan razones de crecimiento más variables que las empresas grandes, por lo que las empresas conforme tienen más edad alcanzan un mayor tamaño y mayores porcentajes de supervivencia.

De acuerdo con la teoría del ciclo de vida, el cambio en una empresa es inminente y constante conforme crece y evoluciona en su estructura (Greiner, 1972), en este sentido, las empresas pueden diferenciar su estrategia según la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentren. Retomando a Lester (2004), si una determinada fase del ciclo de vida y la estrategia puede ser vinculada al valor empresarial, el constructo del ciclo de vida podría convertirse en un componente vital, no sólo para la planeación organizacional sino también para la evaluación de los resultados.

Ríos (2012) resume que tanto las oportunidades de crecimiento como el ciclo de vida de la empresa podrían ser variables moderadoras que permitan avanzar en el entendimiento de la relación entre estrategia de diversificación o especialización y el valor de la empresa. En esta perspectiva, la empresa va adaptándose a su entorno mediante el ejercicio de sus oportunidades de crecimiento y los desafíos que se le presentan en cada fase de su ciclo de vida.

Para Fritjof Capra (1998) un sistema vivo puede ser caracterizado por tres distintos elementos: un patrón de organización, una estructura y un proceso de vida.

El patrón de organización es la configuración de relaciones que determina las características esenciales del sistema, de tal forma que permite identificar cuáles son las relaciones distintivas que lo separan de su entorno y que validan que está vivo. Las organizaciones empresariales tienen un desarrollo individual desde su concepción hasta su muerte, abarcando todos los cambios estructurales funcionales y de comportamiento que ocurren a lo largo de su vida.

Si se considera que la estructura es el cuerpo físico del patrón de organización del sistema y la descripción del patrón de organización considera un mapa abstracto de relaciones, entonces la estructura involucra la existencia de los componentes físicos del sistema (infraestructura productiva, capital humano, sistemas informáticos, etc.). La estructura de una organización empresarial estaría compuesta entonces, por un conjunto de acuerdos mediante los cuales los recursos de la organización se encontrarían conectados a través de relaciones.

El proceso de vida es la actividad involucrada en la materialización del patrón de organización del sistema, si bien resulta difícil establecer alguna comparación entre un sistema vivo y los conceptos tradicionales de organización (debido a la dificultad de construir algunos de sus elementos estructurales), es factible establecer correlaciones que conceptualicen a la empresa, en su ciclo de vida, como un organismo vivo. Esta concepción permite observar los impactos que ciertas decisiones producen sobre elementos que,

analizados de manera lineal, no parecieran tener ningún contacto, y que se podría suponer son eventos independientes.

Capra (1998) menciona que la empresa, como ser vivo, tiene la capacidad de auto transformarse para construir su propio futuro. Los sistemas vivos son sistemas cognitivos y el proceso de vivir es un proceso de cognición. Un sistema vivo está compuesto por un conjunto de redes de relaciones auto organizadas cuyos componentes están dispuestos en forma de entramados entre sí, interconectados, intercomunicados, e interdependientes; se regulan a sí mismos (auto regulan) y se organizan a sí mismos (auto organizan). A medida que sigue interactuando con su entorno, un organismo vivo sufrirá una serie de cambios estructurales y con el tiempo formará su propio camino individual de acoplamiento estructural. En cualquier punto de este camino, la estructura del organismo es el historial de sus cambios estructurales anteriores y, por lo tanto, de sus interacciones pasadas. La estructura viva es un diario del desarrollo previo y el curso del desarrollo del organismo individual es la historia de sus cambios estructurales.

Dado que la estructura de un organismo en cualquier punto de su desarrollo es el historial de sus cambios estructurales precedentes, y dado que cada cambio estructural afecta al comportamiento futuro del organismo, ello implica que el comportamiento de un organismo vivo es determinado por su estructura. Así pues, un sistema vivo estará determinado en distintos modos por su patrón de organización y por su estructura. El patrón de organización determina la identidad del sistema (sus características esenciales); la estructura, formada por una secuencia de cambios estructurales, determina su comportamiento.

Eliseo Vilalta-Perdomo (2010) anexa en su artículo la tabla 4, donde Capra relaciona los procesos de auto transformación con los elementos componentes de una organización y sus efectos.

Es fundamental identificar que estos cuatro procesos de auto transformación no son lineales. Después de inventar una organización, no necesariamente sigue con un proceso de adaptación. Cada etapa tiene sus propios requerimientos relacionados directamente con su estructura, su organización y con su acoplamiento. Por lo tanto, es de suma importancia aplicar cuidadosamente el concepto de ciclo en términos de una organización.

ELEMENTOS	PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN			
	INVENCIÓN	ADAPTACIÓN	EVOLUCIÓN	REVOLUCIÓN
	Cambios en el Entorno	Cambios en la Estructura	Cambios en la Organización	Cambios en las Creencias
<p><b>ORGANIZACIÓN:</b> red estrecha de relaciones con identidad propia.</p> <p><b>ESTRUCTURA:</b> Conjunto de acuerdos mediante los cuales los recursos de una organización (humanos y otros) se conectan por</p> <p><b>NETWORK:</b> Entorno en el que las relaciones pueden ser percibidas. Es la ausencia de un centro de control y la presencia de una toma de decisiones compartida.</p> <p><b>RELACIONES:</b> Formas recurrentes de interacción en las que las personas basan la atribución de significados simbólicos (significación) que utilizan para establecer (tácita o explícitamente) normas (legitimación) para sus interacciones recurrentes por las cuales aceptan el poder de algunos para asignar los recursos implicados en sus interacciones (dominación).</p>	Proceso de construcción de la identidad, basado en la invención de las relaciones y, habiéndolo logrado, en el reconocimiento de prácticas y comportamientos necesarios para realizarlas.	Proceso por el cual una organización mejora su interacción con su entorno a través de un ajuste mutuo. La adaptación es un resultado del acoplamiento estructural, siempre que éste se encuentre dentro de los límites fisiológicos del sistema.	Movimiento natural producto de la conservación estructural, organizacional y la adaptación. Se le puede considerar como un incremento en la complejidad de un sistema.	Valoración que hacen los elementos de una organización respecto a continuar con la red de relaciones y acuerdos que han construido su propia identidad, por considerar que no pueden seguir dándoles las respuestas efectivas que requiere el entorno.
	CRISTALIZAR	CAMBIAR	CAMBIAR	DISOLVER
	CRISTALIZAR	CAMBIAR	CAMBIAR	DISOLVER
<p><b>CLAUSURA:</b> Idea intuitiva de que una máquina o un sistema tiene al menos que persistir como un proceso de autorreferencia, y no como el aislamiento de un sistema cerrado que no interacciona con el exterior.</p> <p><b>IDENTIDAD:</b> Es producida por todas las actividades en que la organización tiene que caracterizarse para mantenerse competitiva. Esta distinción deriva de su estructura, esto es de la constitución específica de sus relaciones.</p>	CRISTALIZAR	SIN CAMBIO	CAMBIAR	DISOLVER
	CRISTALIZAR	SIN CAMBIO	CAMBIAR	DISOLVER
<p><b>AUTO CONCIENCIA:</b> Función de clausura en la que se pueden reconocer los procesos producto de su presencia:</p> <p><b>Auto organización</b> es la formación espontánea de relaciones, y patrones estructurales y actividades.</p> <p><b>Auto referencia</b> es la propiedad de un sistema cuya lógica se cierra en sí mismo. También puede ser visto como la reflexión de un sistema acerca de lo que hace. Esto implica que todo sistema auto referenciado identifica qué hay en el exterior, mediante un proceso de distinción.</p> <p><b>Auto transformación</b> es la habilidad de las organizaciones para reorganizarse y reestructurarse por sí mismas.</p> <p><b>Auto regulación</b> en un sistema viable es la función que le permite absorber la variedad que prolifera.</p> <p><b>Auto determinación</b> es identificada como la autonomía. Esta implica que la gente defina sus propios objetivos y tareas, aunque esto lo logre con la ayuda de principios directivos. La autonomía crea identificación y motivación.</p>	CRISTALIZAR	SIN CAMBIO	SIN CAMBIO	DISOLVER

**Tabla 4** Efectos del Proceso de Transformación Empresarial. Eliseo Vilalta-Perdomo (2010)

### **2.2.1 Modelos de Ciclo de Vida Organizacional**

Las empresas, como organizaciones sociales, son siempre resultado de la intención humana, no nacen por generación espontánea, su existencia implica un esfuerzo para crearlas, inyectarles recursos y dotarlas de una personalidad jurídica. Como productos sociales, a lo largo de su vida son afectadas por cambios, crisis, períodos de auge y de decaimiento. Es un hecho que las empresas, como cualquier ser vivo, son influenciadas de diversas maneras por el paso del tiempo, lo que obliga que las personas que las dirigen y gestionan consideren las distintas etapas y reconozcan sus desafíos inherentes. Son muy diferentes los desafíos de iniciar una organización que los de crecer o los de consolidarse. Las demandas de trabajo en una start up, donde está todo aún por hacerse son radicalmente diferentes que las tareas de integrar el consejo de administración de un grupo empresarial con muchos años de existencia, en la que ya se dispone de una experiencia concreta y donde hay una historia que condiciona las decisiones. Sin importar la edad de las organizaciones, o su tamaño, no es común que se reflexione sobre cuáles fueron los procesos que impulsaron a las empresas hasta transformarse en aquello que son en la actualidad.

Citando a Sorokin (1966), “el comienzo de algunas organizaciones está señalado de un modo claro y su nacimiento puede fijarse concretamente en términos de un año, de un mes y a veces, inclusive de un día y una hora determinadas. Pero, no siempre, las organizaciones presentan marcas definidas de su aparición y de su terminación, ya sea por no estar registradas o por haber crecido por un tiempo y luego haberse disuelto gradual e imperceptiblemente. En estos casos no es posible determinar la extensión de su existencia. Los conceptos de Sorokin dieron pauta a diversos estudiosos del tema organizacional, que han observado que las organizaciones, como los organismos vivos, tienen ciclos vitales. Nacen, crecen, se desarrollan y adquieren madurez. Comienzan a declinar y a envejecen y finalmente, en muchos casos, mueren o se reinventan.

Los Modelos de Ciclo de Vida Organizacional (Organizational Life Cycle, OLC) consideran la vida de las empresas como una secuencia de diferentes etapas de desarrollo. Este enfoque se tuvo su auge entre las décadas de 1960 y 1990, los modelos más relevantes comparten la analogía del ciclo de vida de los organismos vivos propuesta por Gardner (1965), quien afirmó que al igual que las personas y las plantas, las organizaciones "tienen una juventud verde y flexible, una época de fuerza floreciente y una vejez nudosa". El principio básico de la teoría del ciclo de vida es que las organizaciones transitan a través de una serie de fases.

Hanks, Watson, Jansen y Chandler (1993) definieron las fases del ciclo de vida como "configuraciones únicas de variables relacionadas con el contexto o la estructura de las organizaciones". Puede afirmarse que el Ciclo de Vida Organizacional incluye una secuencia de eventos que describen cómo cambian las cosas con el tiempo, una progresión jerárquica que no se revierte fácilmente y un compuesto de una amplia gama de actividades y estructuras organizacionales. Al respecto, Stubbart y Smalley (1999) resumen que los Modelos OLC simplifican la diversidad de hechos asociados con el cambio transformacional, reduciendo la complejidad a un patrón uniforme, atractivo, predecible y determinista.

No son pocos los investigadores que han probado la validez empírica de estos modelos (Dodge y Robbins (1992), Lester et al (2003) y Primc et al (2020) ), y que han sido aplicados como guías para estudiar el desarrollo de prácticas gerenciales específicas como gestión de recursos humanos o gobierno corporativo. Sin embargo, Mosca et al. (2021) sugieren que aún falta una investigación de diseño organizacional sobre dichos modelos, pero afirman que los modelos OLC proponen una trayectoria determinista de desarrollo organizacional con una amplitud explicativa limitada ante los desafíos del entorno empresarial actual, como la globalización, la hipercompetitividad y la irrupción acelerada de las Tecnologías de Información y Comunicación. De ahí que proponen el Ciclo de Vida de las Organizaciones como un proceso cuyo motor son los cambios asociados a la variedad e incertidumbre del entorno, y concluyen que, al abordar dichos cambios, las empresas evolucionan independientemente de su tamaño siguiendo trayectorias impredecibles con diversas configuraciones organizacionales.

Mintzberg (1984) menciona que la forma de organizarse cambia conforme evoluciona la unidad económica, la secuencia clásica encontrada en la literatura sobre el ciclo de vida de las empresas está conformado por la creación simple de la entidad, la estructuración de la empresa que la convierte en una entidad más elaborada con una estructura burocrática y finalmente la diversificación, manifestada en la división de la estructura. Puede aseverarse que esta generalización de la división de etapas es normalmente aceptada en el ámbito académico; para esta tercera década del nuevo milenio abundan las propuestas, adaptaciones y aplicaciones de modelos que procuran explicar con lógica el proceso de desarrollo de las empresas, elaborándose en función de los objetivos, las etapas, las variables y los objetos de estudio. En la literatura se ha argumentado que la mejor forma de hacer frente a las crisis empresariales es comprendiendo la etapa de desarrollo por la que atraviesa la empresa, más que conocer el número de empleados o el tamaño del mercado.

Décaro y Soriano (2014) refieren en su artículo que el modelo general del ciclo de vida organizacional se divide en tres etapas: nacimiento, juventud y madurez/declive. En la tabla 1 se resumen las principales características por etapa, cada una diferenciada principalmente por su meta a alcanzar, de tal manera que en sus inicios tendrá una mayor orientación a la obtención de ingresos y menos hacia el desarrollo, la empresa puede enfocarse al desarrollo una vez asegurados los ingresos. Este cambio va acompañado de una transición organizacional.

CARACTERÍSTICAS	NACIMIENTO	JUVENTUD	MADUREZ
Tipo de estructura	Informal	Centralizada y formal	Descentralizada, formal
Edad y tamaño	Joven y pequeña	Más vieja y más grande	La más vieja y la más grande
Índice de crecimiento	Inconsistente pero mejorando	Rápido	Desaceleración o decrecimiento
Comunicación y planeación	Informal de manera personal y poca planeación	Moderadamente formal, existencia de presupuestos	Muy formal, planeación a cinco años, reglamentos y regulaciones
Método en la toma de decisiones	Individual, juicio emprendedor	Profesional, uso de herramientas analíticas	Profesional, negociación
Característica del personal directivo de nivel superior	Generalista	Especialista	Estratega y planeador
Sistema de recompensas	Personal y subjetivo	Impersonal y sistemático	Impersonal, formal y totalmente objetivo

**Tabla 5** Características de las diferentes etapas del ciclo de vida. Décaro y Soriano (2014)

En su conclusión, Décaro y Soriano afirman que siempre que una organización pasa de una etapa a otra en su ciclo de vida, se modifica su funcionalidad, estructura y acciones. El nuevo entorno emergente genera necesidades internas, exige un proceso de reestructuración y acoplamiento que le permite lograr la competitividad ante un entorno externo igualmente cambiante, donde los procesos, las estructuras, las estrategias y los objetivos deberán ser realineados a la etapa en la que se encuentre la organización y que para lograrlo resulta indispensable el conocimiento sobre el peldaño en el que se ubica la empresa.

En un excelente artículo, Mosca, Gianecchini y Campagnolo (2021) reportaron su revisión bibliográfica centrada en los modelos OLC publicados en revistas de gestión, de la cual seleccionaron los modelos de Ciclo de Vida Organizacional que cumplían los siguientes tres criterios:

- i. El modelo debía ser novedoso y no basarse en modelos anteriores
- ii. El modelo debía presentar y discutir cómo cambian las características del diseño organizacional en los ciclos de vida de las empresas y
- iii. El modelo debía ser una fuente intelectual original y no solo una prueba empírica.

Como resultado, excluyeron los artículos que adoptaron modelos OLC para estudiar problemas gerenciales no relacionados con el diseño organizacional, enfoque que se ajusta al objetivo de la presente Tesis. A través de este análisis, seleccionaron cinco modelos: Lippitt y Schmidt, Churchill y Lewis, Galbraith, Greiner y Adizes. Una descripción concisa de los modelos estudiados sirve de referencia para justificar los dos modelos que se aplican en el presente trabajo.

### **Modelo de Lippitt y Schmidt.**

Lippitt y Schmidt (1967) se enfocaron en el sector privado para desarrollar uno de los primeros modelos OLC. Plantearon que las empresas progresan a través de tres etapas de desarrollo, enfrentando seis preocupaciones gerenciales principales para progresar de una etapa a la siguiente. En el nacimiento, las preocupaciones críticas incluyen la creación del sistema hasta alcanzar un umbral de supervivencia. Durante la juventud, las principales preocupaciones son la estabilidad y la reputación, finalmente, durante la madurez, lograr singularidad y responder a las diversas necesidades sociales se convierten en las preocupaciones principales. La gerencia debe resolver las crisis de una manera que cree una base sólida para enfrentar las crisis futuras. Cuando se resuelve un problema, las empresas progresan a la siguiente etapa. Los fracasos ocurren cuando los gerentes no reconocen las crisis significativas que surgen en el ciclo de vida organizacional. Según los autores, la mayoría de las empresas conservan con frecuencia estructuras organizacionales simples, programas de productos sin complicaciones y ambiciones ordinarias.

### **Modelo de Churchill y Lewis.**

Churchill y Lewis (1983) utilizaron una combinación de investigación empírica y revisión de trabajos teóricos previos para desarrollar su modelo OLC. Su análisis teórico deriva en la identificación de tres debilidades en los modelos anteriores:

- Primero, los modelos anteriores asumen que una empresa debe crecer y pasar por todas las etapas de desarrollo o morir durante su intento de hacerlo.

- Segundo, una empresa es incapaz de capturar las etapas iniciales importantes en el origen y crecimiento de una empresa.
- Tercero, definen el tamaño de la empresa principalmente en términos de ventas anuales (aunque algunos mencionan el número de empleados) mientras ignoran otros factores, como el valor agregado, el número de ubicaciones, la complejidad de la línea de productos y la tasa de cambio en los productos o la tecnología de producción.

En consecuencia, el modelo propone cinco etapas:

- concepción/existencia
- supervivencia
- rentabilidad y estabilización/crecimiento
- despegue
- madurez

Cada etapa se caracteriza por un índice de tamaño, diversidad y complejidad, descrita en cinco factores de gestión:

- estilo directivo
- estructura organizativa
- alcance de los sistemas formales
- principales objetivos estratégicos
- participación del propietario en el negocio.

El modelo se centra en las PyMEs, indicando que, para crecer y aumentar en tamaño y rentabilidad, las empresas deben adaptarse al entorno.

### **Modelo de Galbraith**

El modelo desarrollado por Galbraith (1982) pretende capturar la dinámica predecible del desarrollo por etapas de una nueva organización; su idea básica es que las empresas se mueven a través de etapas predecibles, pero los gerentes no piensan de etapa por etapa, a pesar de su previsibilidad. Su modelo se centra en empresas emergentes, las cuales desarrollan una idea de negocio que consiste en un mercado al que servir, productos a vender, la base para dominar el nicho y los recursos y combinaciones de recursos necesarios para lograr el dominio. El modelo de Galbraith incluye cinco etapas:

- prototipo de prueba de principio
- taller modelo
- producción en volumen de inicio

- crecimiento natural
- maniobras estratégicas

Para pasar de una etapa a otra, las empresas tienen que aumentar de tamaño, además, el crecimiento está guiado por el mercado del producto y relacionado con el ciclo de vida del producto.

### **Modelo de Greiner**

Larry E. Greiner (1972) publicó originalmente en Harvard Business Review en 1972 un artículo con el nombre de “Evolución y revolución conforme las empresas crecen“, en donde refiere un modelo de crecimiento empresarial donde muestra las diferentes fases por las que pasa una organización lucrativa para lograr el crecimiento, y los diferentes tipos de crisis que pueden ocurrir durante esos trayectos. Para Greiner, el desarrollo de una organización atraviesa diferentes etapas de crecimiento que irremediamente desembocan en una crisis, que si se superan conducirán a la organización a una nueva etapa, donde eventualmente se crecerá en otras condiciones, pero que a su vez también desembocará en otra crisis, y así sucesivamente. La evolución de las organizaciones se conceptualiza como una sucesión de crecimientos y crisis o, dicho de otra manera, de evoluciones y revoluciones.

Greiner plantea que la vida de una empresa se desarrolla secuencialmente a lo largo de cinco etapas de evolución y revolución. Una etapa de evolución es un período de crecimiento en el que no se producen alteraciones importantes en las prácticas organizacionales. Por el contrario, una revolución es un período de agitación sustancial en la vida de una organización. Superar cada período revolucionario proporciona el impulso para pasar a la siguiente etapa. Greiner describe las etapas de crecimiento basándose en cinco parámetros:

- enfoque de la gestión
- estructura organizacional
- estilo de alta dirección
- sistema de control
- énfasis en la recompensa de la gestión.

Las etapas de crecimiento consideran las siguientes 5 premisas:

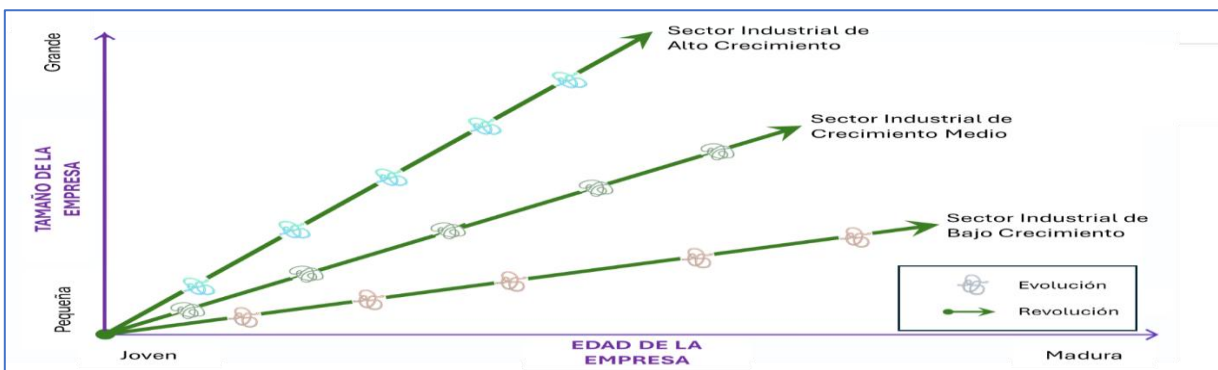
- i. el crecimiento impulsado por la creatividad se interrumpe por una crisis de liderazgo
- ii. el crecimiento impulsado por la dirección se interrumpe por una crisis de autonomía
- iii. el crecimiento impulsado por la delegación se interrumpe por una crisis de control

- iv. el crecimiento impulsado por la coordinación se interrumpe por una crisis de burocracia o una crisis de trámites burocráticos
- v. el crecimiento impulsado por la colaboración se interrumpe por una crisis de falta de soluciones internas para el crecimiento.

Los períodos evolutivos varían de 4 a 8 años dependiendo de la industria y plantea que en industrias de rápido crecimiento los períodos pueden ser más cortos mientras que en industrias maduras, los períodos pueden ser más largos.

El modelo es útil para mostrar a las empresas los diferentes enfoques de crecimiento, así como para destacar los distintos desafíos. Las empresas lo utilizan habitualmente para identificar los obstáculos que enfrentan y que les impiden alcanzar su máximo potencial.

Acorde al modelo planteado por Greiner, la organización se mueve a través de cinco fases de desarrollo distinguibles, cada una de las cuales contiene un periodo sostenible de crecimiento y finaliza con una crisis de gestión, en donde cada fase es fuertemente influenciada por la anterior. El modelo se basa en cinco factores: edad de la empresa, tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas), fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas), fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales si ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales) y finalmente tasa de crecimiento del sector industrial (en general el contexto competitivo en el cual se involucra). El término Evolución describe periodos de crecimiento en donde no hay mayores conflictos en las prácticas de la organización. Por su lado, el término Revolución se utiliza para describir periodos de conmoción en la vida de la compañía. Cada etapa de evolución crea su propia revolución. El tiempo que le lleva a una organización transitar por las etapas de evolución y revolución depende del tipo de industria (Sector Industrial) en que participa la empresa. La figura 9 presenta las cinco dimensiones básicas del modelo de desarrollo de la organización:



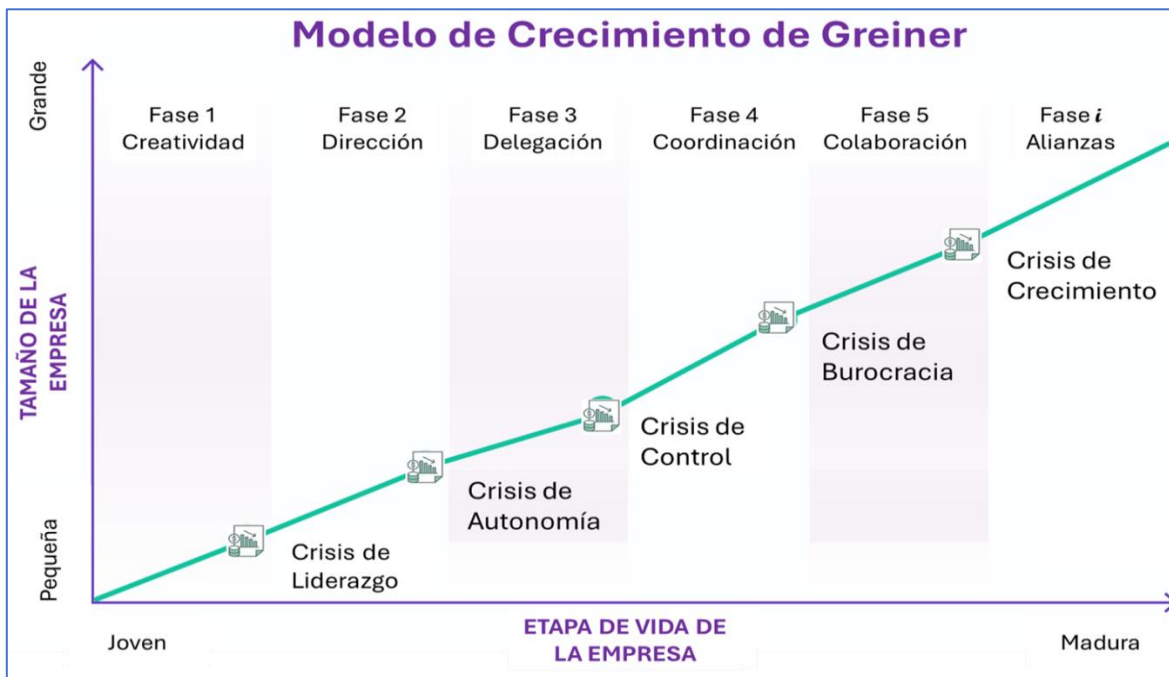
**Figura 9** Dimensiones básicas del modelo de desarrollo de una organización. Greiner (1972)

Los factores que definen el Modelo de Greiner pueden describirse brevemente:

- **Edad de la organización.** El tiempo influye para que ciertos momentos en el ciclo de vida de una organización contribuyan a la institucionalización de estilos administrativos, la tendencia es que con el paso del tiempo las actitudes y conductas se institucionalicen. Tanto las prácticas corporativas como las actitudes gerenciales cambian con el tiempo para permitir el crecimiento de la empresa. La edad de la empresa se asocia a un proceso de aprendizaje o los errores pueden formalizarse y perpetuarse en el tiempo.
- **Tamaño de la organización.** Tanto los problemas (dificultad de coordinación y comunicación) como sus soluciones (nuevas funciones, nuevos niveles de jerarquía) tienden a cambiar cuando aumenta el número de empleados y el volumen de las ventas, y como efecto secundario, también crecen los problemas de coordinación y comunicación, surgen nuevas funciones, se multiplican los niveles en la jerarquía administrativa y los empleados se interrelacionan más. En general, cuando el tamaño de la empresa supera cierto umbral, las prácticas pasan a ser rutinarias y las decisiones tienden a mostrar un mayor grado de formalización. En organizaciones de gran tamaño, varios procesos de toma de decisión suelen seguir un protocolo.
- **Fases de evolución.** Son los períodos de quietud que siguen a uno de crisis, durante los cuales, solamente con mantener un estilo de gestión, colabora con la continuidad de crecimiento. Son periodos de crecimiento sostenido donde no ocurren problemas graves. A medida que transcurre el tiempo, se hacen evidente otro fenómeno: el crecimiento prolongado, llamado periodo evolucionario. Las empresas tienen dos formas de crecimiento: por evolución, que son etapas de crecimiento, lento y continuado, y por revolución, constituido por periodos cortos, de turbulencia, originados, cuando por el tamaño de la organización, las formas de gestión y dirección prevalecientes en un periodo de evolución ya no son las más convenientes, y surge así un periodo de crisis llamado etapas de revolución.
- **Fases de revolución.** Ponen en evidencia un trastorno grave en las prácticas administrativas. Mantener estilos tradicionales y no realizar los cambios necesarios a cierta edad/tamaño de la organización, puede provocar efectos negativos tanto en la continuidad de la empresa como de las personas dentro de la organización. La gestión anterior, estuvo bien para un tamaño más pequeño y un tiempo anterior, ahora son obsoletas y requieren una actualización acorde con el momento.

- **Tasa de crecimiento del Sector Industrial.** En sectores industriales de rápido crecimiento los períodos evolutivos son más cortos. Así también, se pueden observar revoluciones retrasadas si se está frente a momentos de alta rentabilidad. La rapidez con que una organización experimenta fases de evolución y revolución está estrechamente relacionada con el ambiente y con el mercado que circunscribe la organización.

La lógica de este modelo de crecimiento discontinuo es que en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una configuración específica. Cada etapa de crecimiento se verá afectada por una crisis generada por las mismas condiciones que le permitieron el crecimiento inmediato anterior. Si la organización no supera esta crisis, no crecerá e inevitablemente deberá prepararse a desaparecer. Por el contrario, si supera la crisis, seguirá desarrollándose y creciendo hasta generar otra nueva crisis que, al superarla, a su vez le permitirá avanzar o pondrá en entredicho su existencia. La figura 10 muestra el modelo de crecimiento de Greiner como un marco que expone las diferentes fases por las que pasa una empresa para lograr el crecimiento y los diferentes tipos de crisis que pueden ocurrir durante esos hitos.



**Figura 10** El Modelo de Crecimiento de Greiner. Greiner (1998)

- **Fase de Creatividad.** En el nacimiento de las empresas se mantiene una comunicación fluida e informal, el énfasis está en la orientación emprendedora y con ella, el desarrollo de nuevos productos y la búsqueda de mercados. Se caracteriza por el individualismo del emprendedor y por una fuerte presencia de actividad creativa. A medida que la empresa

crece, el fundador de la empresa no puede seguir realizando las actividades empresariales sin apoyo, por lo que se produce una *crisis de liderazgo*, con la necesidad de un gerente general y la disposición del empresario de hacerse a un lado, se vuelve total la transición hacia la siguiente etapa. Algunos rasgos comunes de las empresas en la Fase de Creatividad:

- Son pequeñas, receptivas y ágiles.
- Son creativas y trabajan para encontrar el ajuste entre su producto y el mercado.
- Están estructuradas de manera informal con una fuerte comunicación entre los equipos.

➤ **Fase de dirección:** Tras superar exitosamente la etapa de creatividad, que desemboca en una estructura organizacional funcional, una clara división del trabajo, con incentivos, planes y presupuestos, comunicaciones formales y contando con sistemas de inventarios y ventas, algunas empresas gozan de un período de crecimiento sostenido. A medida que la empresa madura, el talento humano adquiere mayor experiencia y más conocimientos, e irremediablemente demanda mayores responsabilidades, lo que conduce a una *crisis de autonomía* que se resuelve mediante la delegación. Una empresa puede considerarse en la fase de Crecimiento a través de la Dirección si:

- En tiempos recientes han contratado directivos a medida que el equipo crece.
- Las decisiones ya no las toman únicamente los fundadores/propietarios.
- Se han comenzado a crear procesos dentro de la empresa (Recursos Humanos, Operaciones, Cadena de Suministros, etc.).
- Está arraigada una cultura propia dentro de la empresa.
- La gestión administrativa se está volviendo más grande y complicada.

➤ **Fase de delegación.** Esta etapa se caracteriza por la formalización de una estructura organizacional descentralizada caracterizada por la delegación de responsabilidades en los mandos medios, se tienen bonos y centros de costo. En esta fase pueden emerger problemas debido a que los altos ejecutivos perciben que han perdido el control sobre las operaciones (*crisis de control*). Se deben adoptar técnicas de coordinación y trabajo en equipo. Una empresa puede estar en esta fase si:

- Cada vez se contratan más empleados calificados y/o especializados.
- La responsabilidad de las tareas clave se comparte en toda la empresa.
- Los diferentes líderes funcionales dedican menos tiempo a realizar trabajos en los que no son buenos o que no les gustan.

- **Fase de coordinación.** La crisis de control se soluciona con la implantación de sistemas formales de coordinación. Por lo general, las unidades descentralizadas se aglutinan en grupos de productos, se institucionaliza la planeación formal y personal de staff. En esta fase, las empresas suelen alcanzar un alto grado de control, convirtiéndose en organizaciones de gran tamaño y complejidad, situación que desemboca en una *crisis de burocracia*. Una empresa puede estar en esta fase si:
  - Tienen arraigo en al menos un mercado específico.
  - Los equipos colaboran entre sí internamente para obtener el mejor resultado.
  - Existen procesos y funciones establecidos dentro de la empresa.
  - Los flujos de trabajo y las herramientas de comunicación están presentes dentro de la empresa.
  - Los roles y responsabilidades están claramente definidos.
- **Fase de colaboración:** Esta fase se caracteriza por el énfasis en la espontaneidad de la gestión empresarial, basada en el trabajo colaborativo y en sólidas relaciones interpersonales. La fase de colaboración se caracteriza por una gerencia más flexible, la implementación de equipos de trabajo interdisciplinario, estructuras matriciales, simplificación de mecanismos de control y sistemas de información avanzados. Una empresa puede estar en esta fase si:
  - Es una empresa madura, con una imagen consolidada en sus sectores de actuación.
  - Existe una cultura positiva enfocada en la resolución de problemas.
  - Se tiene una burocracia que norma y facilita el desempeño del Capital Humano.
  - La recompensa se comparte en función del desempeño.
  - Los procesos son sencillos y el trabajo en equipo es efectivo.
  - Los empleados aportan ideas para el crecimiento.
  - Todos conocen el impacto que su trabajo tiene en la empresa.
- Fase de alianzas: Greiner (1998), agregó una sexta fase, consistente en la búsqueda de soluciones externas a la organización mediante fusiones y adquisiciones, redes o alianzas. El Modelo de Greiner puede viabilizar un éxito sostenible y gestionar mejor las complejidades del desarrollo organizacional, si se emplea adecuadamente. En un excelente artículo de Fatih Serdar Çıtak (2024) se esquematizan las razones clave que son las fuentes de valor del modelo, como muestra la figura 11.



**Figura 11** ¿Por qué el Modelo de Greiner es importante? Serdar Çıtak (2024)

### **Modelo Adizes**

El modelo de Adizes (1988) sostiene que las empresas se mueven a través de etapas debido a cambios en los énfasis en cuatro actividades: producir resultados (P), actuar empresarialmente (E), administrar reglas y procedimientos formales (A) e integrar individuos en la organización (I).

A medida que la organización pasa de una fase a la siguiente, enfatiza diferentes roles, cuyas combinaciones producen un comportamiento organizacional variable. El declive organizacional ocurre principalmente debido a un énfasis excesivo en la burocracia, las reglas y los procedimientos. El modelo sugiere que las organizaciones se desarrollan a través de 10 etapas: Noviazgo, Infancia, Go-Go, Adolescencia, Plenitud, Estabilidad, aristocracia, Burocracia Temprana, Burocracia y Muerte. La progresión a través de las etapas ocurre principalmente al superar los problemas de crecimiento de las etapas sucesivas. Las organizaciones comienzan con un énfasis en la actividad empresarial que luego se enfoca en producir resultados.

En el planteamiento de Ichak Adizes, todas las organizaciones crecen y se desarrollan siguiendo un ciclo de vida natural, enfrentando problemas predecibles en cada estado a lo largo de su desarrollo. Conocer el momento del ciclo de vida en que se encuentra la organización puede ser crítico para su éxito.

En el enfoque de Adizes (1994), al igual que en los organismos vivos, el crecimiento y el envejecimiento de las organizaciones se manifiesta fundamentalmente en las interrelaciones

entre dos factores: flexibilidad y control. Cuando son jóvenes, las organizaciones son muy flexibles, pero no siempre son capaces de auto controlarse. A medida que envejecen, la relación cambia, el control aumenta y la flexibilidad disminuye.

Adizes resalta que el tamaño y el tiempo no son las únicas causas del crecimiento y el envejecimiento, ya que una compañía grande con tradiciones arraigadas no es necesariamente vieja, al igual que una pequeña carente de tradición, no siempre es joven. “*Joven*” significa que la organización puede cambiar con relativa facilidad, aunque, dado su bajo nivel de control, es difícil predecir qué es lo que hará; “*vieja*” significa que, aunque tiene capacidad de control, la organización es inflexible y tiene poca propensión al cambio.

Cuando la organización es al mismo tiempo flexible y tiene capacidad de control, no es ni demasiado vieja ni demasiado joven. Tiene las ventajas tanto de la juventud como de la madures, es flexible y capaz de auto controlarse. Esta etapa se denomina Plenitud. Esta organización puede cambiar su línea de acción y lograr que esos cambios sean tal y como los desea. Puede controlar lo que quiere hacer.

La clave del éxito en la gestión no está en eliminar todos los problemas, sino en centrarse en los específicos de la etapa del Ciclo de Vida que vive la organización, de forma tal que pueda crecer y madurar para afrontar los problemas de la etapa siguiente. Cuando la organización llega a su plenitud, la clave del éxito radica en atender las causas del envejecimiento. En las organizaciones, el envejecimiento no es un proceso ineludible, la organización puede mantenerse indefinidamente en su

Plenitud si se rejuvenece a sí misma permanentemente.

El modelo de Adizes<sup>38</sup> sostiene que las empresas se mueven a través de etapas debido a cambios en los énfasis en cuatro actividades: producir resultados (P), actuar empresarialmente (E), administrar reglas y procedimientos formales (A) e integrar individuos en la organización (I).

### **Etapa de Noviazgo**

La primera etapa de desarrollo de una organización es el noviazgo. La organización aún no ha nacido. Solamente es una idea.



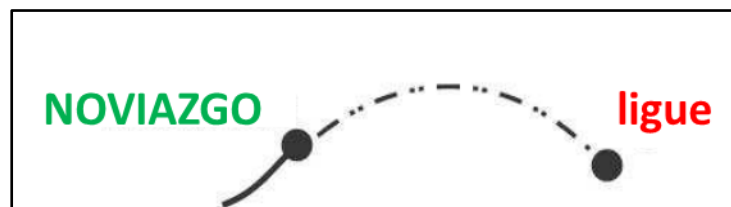
**Figura 12** La etapa del Noviazgo. Adizes (1988)

En el noviazgo, el énfasis está en las ideas y en las posibilidades que el futuro ofrece. La compañía aún no existe físicamente. En esta etapa se habla mucho, pero no se actúa; el fundador está creando el compromiso, está vendiendo su idea. Mientras crea el compromiso, el fundador quizás haga promesas que, más tarde, puede llegar a lamentar. Las promesas hechas durante la etapa de Noviazgo forman parte del proceso de creación del compromiso. Con frecuencia, los fundadores prometen y regalan acciones de la futura compañía a sus familiares, abogados o amigos. Para entrar en el juego, estos beneficiarios solamente tienen que hacer algunas promesas vagas de que apoyarán en cierta manera al fundador. Esto se debe a que en esta etapa del Ciclo de Vida, la compañía no tiene ningún valor tangible. El fundador, inexperto, no es consciente de que está dando algo importante, más adelante, esa generosidad le atormentará. Un Noviazgo normal es aquel que es posible aplicar la razón al sueño sin destruirlo. Se ensaya el compromiso para reflejar la realidad futura y superar la prueba. La diferencia entre un noviazgo normal y uno patológico está en si se lleva a cabo o no esta prueba de la realidad.

Por lo general, el fundador insiste en tomar personalmente las decisiones estratégicas y, teniendo en cuenta que no siempre él destaca en esta área, la gestión de estas variables no es eficaz. Las dudas son normales durante la etapa de Noviazgo del Ciclo de Vida de las organizaciones. La ausencia total de dudas sería patológica. Las dudas e interrogantes normales a las que el fundador debe responder son:

- ¿Qué es exactamente lo que vamos a hacer?
- ¿Cómo vamos a hacerlo?
- ¿Cuándo debemos hacerlo?
- ¿Quién va a hacerlo y por qué?

La capacidad de responder estas cuatro preguntas es una comprobación de la realidad. Un noviazgo que no comprueba la realidad es sólo un “ligue”, al primer obstáculo, el compromiso se evapora. Es un Noviazgo con problemas patológicos, no se plantea preguntas rigurosas. La idea permanece en un nivel de fantasía; no se operativiza.



**Figura 13** El affaire o ligue. Adizes (1988)

El nacimiento de la compañía no es la firma de la escritura y los estatutos, sino la asunción del riesgo, que es la expresión tangible del compromiso asumido. Cuando se incurre y acepta un riesgo sustancial, la organización avanza hacia la etapa siguiente de su desarrollo.

### **Etapa de Infancia**

Una vez asumido el riesgo, la naturaleza de la organización cambia drásticamente. Hay que descubrir el riesgo. Necesita efectivo para pagar las facturas. El centro pasa de las ideas y posibilidades a la generación de resultados, a satisfacer determinadas necesidades, motivo por el que fue creada la organización.

En una organización empresarial queda expresado en términos de ventas. Ahora que existe el riesgo, ya no se requieren más ideas, urgen las ventas. Durante la etapa de Infancia lo que importa no es lo que alguien piensa, sino lo que hace. Las preguntas que plantea el fundador a sus empleados es: ¿qué has hecho?, ¿has podido vender, producir o hacer algo? Se elude y desanima a los soñadores de ayer. La queja típica de los directivos de la organización durante su Infancia es “No tengo tiempo para pensar, son demasiadas cosas las que tengo que hacer”. Los patrones conductuales característicos de las organizaciones Infantiles, por su orientación a la acción, impulsada por la oportunidad son:

- pocos sistemas, normas o políticas.
- Rendimiento inconsistente
- Vulnerabilidad; un problema puede convertirse en crisis en un plazo muy breve.
- Gestión por crisis.
- Falta de delegación; la dirección es una actuación individual.
- Constantemente se pone a prueba el compromiso del fundador, crucial para la supervivencia

En muy diversos sentidos, las organizaciones infantiles son como los niños: para sobrevivir, necesitan de dos cosas:

1. Ingestión periódica de leche (tesorería). Cuando no reciben suficiente, mueren.
2. Amor de los padres (compromiso del fundador). Cuando desaparece, la organización también puede morir.

Las compañías Infantiles se quejan de la descapitalización, para generar recursos financieros, cometen varios errores básicos:

- Solicitan préstamos a corto plazo para inversiones que solamente aportan resultados a largo plazo.

- Comienzan a reducir el precio de venta para generar efectivo. Estos descuentos pueden ser tan significativos que en ocasiones ni siquiera llegan a cubrir los costos variables. Como resultado, a mayor volumen de ventas, mayores pérdidas.
- Venden acciones a socios capitalistas especuladores, que no simpatizan con la “causa”.

En esta etapa, las normas y políticas asfixiarían las posibilidades de satisfacer las necesidades de los clientes. Al carecer de normas y políticas, y dada su gran flexibilidad y oportunismo para conseguir efectivo, la organización desarrolla malos hábitos. Toma decisiones que crean precedentes y persisten en el futuro.

La Infancia es saludable cuando tiene un crecimiento equilibrado, reflejado en la disponibilidad de tesorería, se da cuando el fundador siente que controla la operación, cuando encuentra apoyo en su hogar, y ninguna de las crisis diarias es letal. Es normal que el fundador trabaje demasiadas horas, no delegue y tome todas las decisiones.

La mortalidad acaece cuando el fundador pierde el control de la organización, se aburre o se aparta de su creación. También sucede cuando la compañía pierde irremediamente su liquidez.

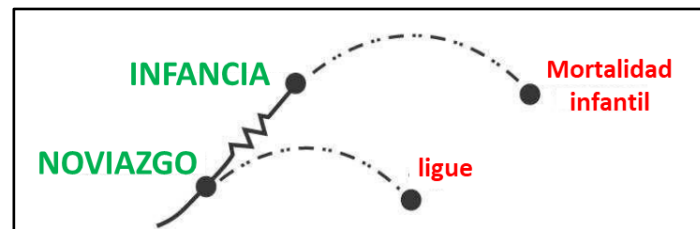


Figura 14 La Infancia. Adizes (1988)

La organización no puede quedarse eternamente en su Infancia. La energía necesaria para el despegue es superior a la necesaria para el mantenimiento. Es imposible mantener el nivel de energía necesario para el despegue de una organización Infantil, el fundador y las personas en la organización, pierden su entusiasmo y su compromiso y la compañía muere (Mortalidad Infantil). El tiempo es fundamental, ya que una infancia prolongada es un indicio de patología.

### Etapa Go-Go

Durante el Noviazgo se tenía una idea, que durante la Infancia se puso en práctica. Ahora, la empresa ha llegado a una etapa en la que la idea funciona, se han superado los problemas de tesorería y las ventas han ascendido. La compañía no solamente está sobreviviendo, incluso está floreciendo, lo cual provoca que tanto el fundador como la organización se vuelvan arrogantes. A mayor éxito de la organización, más arrogante se vuelve el fundador. En ocasiones, piensa que es invencible.

Como resultado, las compañías Go-Go por lo general acaban teniendo problemas, porque van por todas, marchan tras objetivos casi contradictorios al mismo tiempo.

El viernes por la noche, el fundador de una compañía Go-Go del sector del calzado, se marcha de fin de semana. El lunes por la mañana entra en su oficina y anuncia “acabo de comprar un centro comercial”, y los empleados no se sorprenden porque ya ha sucedido otras veces. Las compañías Go-Go patológicas son igual a unos mini-conglomerados: tienden a involucrarse en muchos negocios, relacionados o no entre sí. Esta diversificación significa, por lo general, que la compañía se ha extendido demasiado. Inevitablemente, cometen el error de entrar en negocios de los que no entiende absolutamente nada. La compañía puede perder más dinero de la noche a la mañana en un centro comercial que el que puede ganar durante todo un año vendiendo zapatos.

En la etapa Go-Go, las ventas se incrementan rápidamente, el fundador no planea los resultados, sencillamente los espera. Puede afirmarse que si en la Infancia la organización está orientada al producto, en la etapa Go-Go se orienta al mercado. Sin embargo, este enfoque hacia el mercado no incorpora la asimilación del marketing, es simplemente una orientación a las ventas. La organización responde al entorno, en lugar de planear el entorno que desea.

En la etapa del Noviazgo existe una visión, en la Infancia se experimenta con esa visión (de ahí la orientación al producto). Una vez terminada la experimentación, la organización Go-Go se orienta hacia las ventas. Si durante la Infancia se utiliza la gestión por crisis, en la etapa Go-Go aparece la crisis provocada por la gestión.

Para lograr la transición de la Infancia a la etapa Go-Go, la visión de la compañía cambia de una perspectiva muy limitada de esfuerzo máximo a un panorama de posibilidades ilimitadas. El rápido crecimiento que vive la compañía tiene manifestaciones organizativas. En las organizaciones Infantiles no existen organigramas ni descripciones de puestos de trabajo, apenas existe un sistema de retribuciones. Los incrementos salariales se conceden cuando disponen de dinero y el fundador está de buen humor. No existen evaluaciones de desempeño. Como todos saben lo que los demás hacen, los sistemas formales de valoración no son necesarios. Durante la Infancia, esto es normal, es una sensación, pero en la etapa Go-Go puede ser un problema de transición. Si este comportamiento continúa en la siguiente etapa de desarrollo, se convierte en patológico.

En la organización Go-Go, las personas comparten las responsabilidades, y las tareas se solapan. La compañía está organizada en torno a personas, no a las tareas. Crece de forma no planeada. La organización reacciona a las oportunidades, no planea, ni organiza ni se

posiciona a sí misma para explorar las oportunidades futuras que crea. La organización no controla su entorno, sino que éste le controla a ella.

A mayor éxito y arrogancia en la etapa Go-Go, mayor será la crisis que presionará el cambio en la organización. Comprende que necesita un conjunto de normas y políticas sobre qué hacer y cómo hacerlo. El desarrollo, de las normas y políticas indica la necesidad de enfatizar en los subsistemas de gestión de la compañía, y la transición a la etapa siguiente de desarrollo. Cuando no aparece este énfasis en los sistemas de gestión, la compañía entra en una patología llamada la Trampa del Fundador o Trampa de la Familia (*la Trampa del Fundador significa que, al morir el fundador la compañía también puede morir. La Trampa de la Familia es cuando un miembro de la familia asume el mando porque es el propietario y no por su competencia y por su experiencia*).

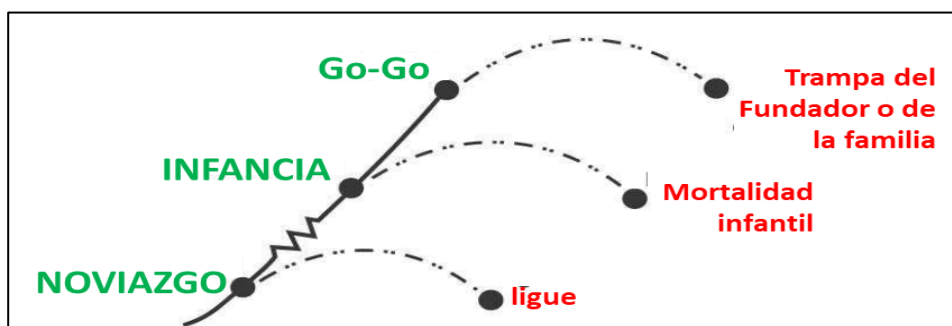


Figura 15 Etapa Go-Go. Adizes (1988)

Por lo general, la transición a la Adolescencia va acompañada de una crisis importante, causada por los errores del Go-Go arrogante. Las causas de la transición han estado presentes durante mucho tiempo: la arrogancia; el rápido crecimiento incontrolado; la carencia de sistemas, presupuestos y políticas; la falta de estructura y la toma de decisiones centralizada. Irremediablemente la compañía preparada entrará en crisis. La figura 15 esquematiza esta etapa.

### Etapa de Adolescencia

En la Adolescencia la organización nace de nuevo, separada de su fundador es el nacimiento emocional. Las características más distintivas del comportamiento de las organizaciones adolescentes son el conflicto y la inconsistencia, destacando:

- Mentalidad de “nosotros contra ellos”, los veteranos frente a los nuevos.
- Inconsistencia en las metas organizacionales.
- Inconsistencia en los sistemas de retribución e incentivos.
- Abundancia de reuniones improductivas.

La transición entre el Go-Go y la adolescencia es compleja por tres factores básicos:

1. La delegación de autoridad
2. El cambio de liderazgo.
3. El replanteamiento de las metas.

Durante la Infancia, el fundador no delegó, y era correcto que no delegase la responsabilidad de las decisiones importantes. Como resultado, se convirtió en el principal receptor de la información crítica para la toma de decisiones de la compañía, y entonces es muy probable que los empleados no cuenten con información suficiente para que sus decisiones sean de igual calidad que las tomadas por el fundador. Como no todos tienen ni la información ni la percepción suficiente,

el fundador tiene que intervenir en los momentos cruciales y tomar decisiones. Mientras más se aferre el fundador, más largo será el proceso de aprendizaje que permita que los demás tomen e implanten correctamente sus propias decisiones. De ahí que la falta de delegación cree un entorno que imposibilite la posterior delegación.

Entre crisis y crisis, el fundador aprende a delegar. Inicia otorgando a sus mandos subordinados la oportunidad de auto probarse. Es común que al principio es tan incompetente delegando, como su equipo tomando decisiones. Cuando aparecen las primeras señales de un error potencial, vuelve a centralizar la autoridad, lo cual es normal hasta cierto punto. Se convierte en patológico cuando el fundador continúa repitiéndolo, sea cual sea el nivel de eficacia de sus empleados, ya que significaría caer en la trampa del fundador. Desesperado, con frecuencia decide utilizar a un gestor profesional, capaz de liderar durante la complicada descentralización.

La incorporación de un gestor profesional cambia el liderazgo de la compañía para cambiar la cultura organizativa que conduzca a la compañía de una etapa del Ciclo de Vida a la siguiente.

En la práctica significa llevar a la organización de un conjunto de problemas a otro.

El estilo de liderazgo necesario en la Adolescencia no es el mismo que el de las etapas anteriores. La Adolescencia es un punto crítico de transición, la compañía no necesita a alguien parecido al fundador, necesita un administrador, un líder totalmente diferente, alguien capaz de complementar el estilo del fundador y que sea consciente de que las dos orientaciones entrarán en conflicto.

En esta etapa del Ciclo de Vida, la organización está desorganizada, todo está confuso y confunde. Es imposible acoplar el organigrama en una sola hoja de papel porque absolutamente todos dependen directamente del fundador. El sistema de retribuciones es una

mezcla de concesiones especiales que se han convertido, por defecto, en políticas. No hay profundidad directiva. El comportamiento organizativo es un reflejo del fundador, y por lo general tienen una cultura de guerrillas. Los empleados hablan de los viejos tiempos y tienen sus propios rituales y jerarquías. Con frecuencia, el fundador, en su búsqueda desesperada de estabilidad, recompensa la antigüedad. Dado que la organización no tiene unas políticas ampliamente documentadas, los empleados con mayor antigüedad sirven de memoria organizativa; si se marchan, pueden provocar el caos hasta que otra persona logre descifrar como tienen que hacer su trabajo. Por su calidad de indispensables, tienen un inmenso poder político dado que el fundador tampoco olvida que estuvieron a su lado durante la infancia. Valora la lealtad.

El resultado final generado por los tres factores de la complejidad transicional se refleja en cuatro frentes de conflicto:

1. Los veteranos y los recién llegados
2. El fundador y el gestor profesional
3. El fundador y la compañía
4. Las metas corporativas y las individuales

La transición es más dolorosa en el caso de una sociedad familiar. Los cónyuges se involucran, así como los padres, los hijos y otros familiares.

Si la compañía fue creada por socios co-fundadores, al socio que asume mayores riesgos creativos se le considera como la principal amenaza para la estabilización. El socio más equilibrado y mejor organizado comenzará a oponerse a su socio creativo y a luchar para expulsarlo, provocando “divorcios” entre los co-fundadores. Cuando el gestor viene de afuera, la lucha por el control se agudiza. La batalla dependerá de quién tenga un mayor control.

Los conflictos se tornan patológicos cuando provocan una pérdida sustancial del nivel de confianza y respeto mutuo entre los que controlan, tanto formal como informalmente, los procesos de toma de decisiones de la compañía, lo que conduce a un envejecimiento prematuro, es decir, durante cierto tiempo la organización se beneficia del “momentum” y de la capacidad emprendedora de la etapa Go-Go, pero nunca logra alcanzar todo su potencial: La Plenitud. En contrapartida, cuando la sistematización administrativa triunfa y el liderazgo se institucionaliza la organización entra en la etapa siguiente del Ciclo de Vida.

La Figura 16 esquematiza el avance del Ciclo de Vida a la Adolescencia.

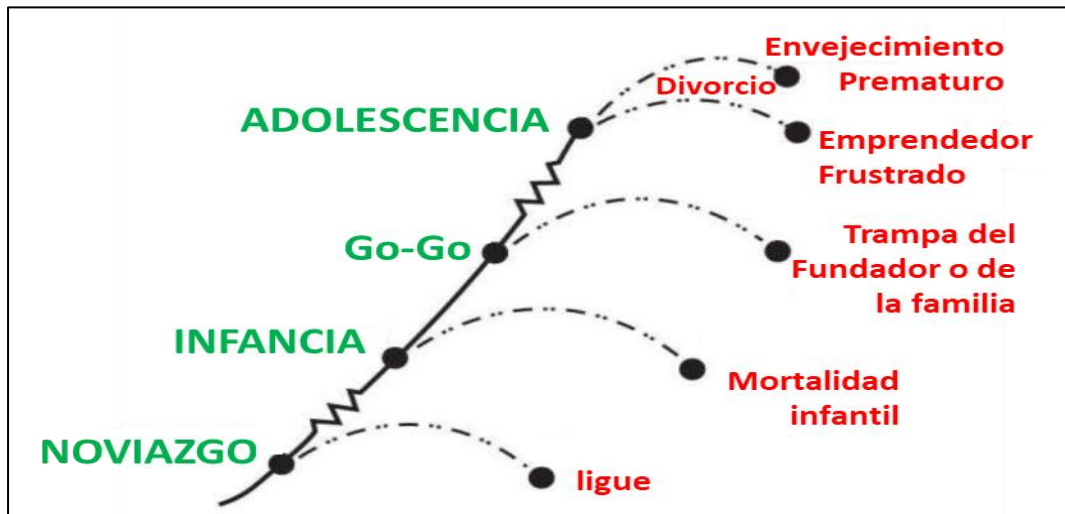


Figura 16 Etapa Adolescencia. Adizes (1988)

La tabla 5, presenta las condiciones características de la etapa de Adolescencia.

ETAPA DE ADOLESCENCIA	
NORMAL	ANORMAL
Conflicto entre los socios o las instancias decisorias, entre los estilos administrativos y el Fundador	Vuelta a la etapa Go-Go y a la trampa del Fundador
Pérdida temporal de visión	Los Fundadores se marchan, los administradores asumen el mando
El fundador acepta la soberanía organizacional	El fundador se ve obligado a marcharse
El sistema de incentivos recompensa el comportamiento incorrecto	Se recompensa el rendimiento individual, a pesar de que la compañía esté perdiendo dinero
Delegación de autoridad inestable	Parálisis mientras el poder va de una parte a otra
Las políticas se crean, pero no se cumplen	Pérdida acelerada de confianza y respeto mutuo
El consejo de administración ejerce nuevos controles sobre la dirección	El consejo despide al(los) Fundadores

Tabla 5 Situaciones típicas de la Adolescencia. Adizes (1988)

### Etapa de Plenitud

La Plenitud es el punto óptimo de la curva del Ciclo de Vida, es la condición donde el autocontrol y la flexibilidad se equilibran. Las características de una organización en la etapa de Plenitud son:

- Sistemas funcionales y estructura organizativa definida y operando.
- Visión institucionalizada y desplegada.
- Orientación hacia los resultados; la organización satisface las necesidades de los clientes.
- La organización planea y da seguimiento a los planes.

- Su rendimiento es excelente gracias a su capacidad de previsión.
- La organización mantiene el crecimiento simultáneo de las ventas y la rentabilidad.
- La organización genera nuevas organizaciones Infantiles (Spin-offs).

Durante la etapa de plenitud, las organizaciones saben que es lo que están haciendo, hacia dónde van y cómo lograrlo. Ganan dinero, y sus características de crecimiento son similares a las Go-Go, pero con una diferencia fundamental: una empresa Go-Go sabe por qué obtuvo beneficios, una empresa en Plenitud sabe por qué obtendrá ganancias, y las consiguen. En las compañías Go-Go, en el supuesto que manejen presupuestos, las variaciones entre las cifras reales y las presupuestadas son significativas.

En la etapa de Plenitud, las compañías cuentan con un presupuesto agresivo, y las variaciones de los resultados reales versus los presupuestos son tolerables. Tienen la visión y la agresividad de una compañía Go-Go, y han conseguido las capacidades de control y predicción adquiridas durante la Adolescencia. La figura 17 ilustra el Ciclo de Vida en Plenitud.

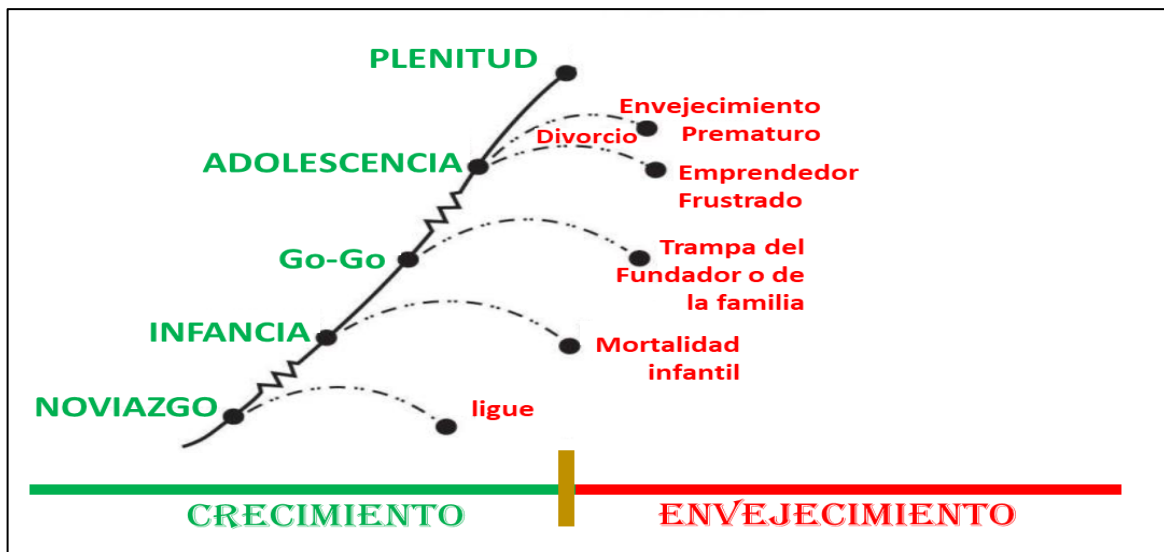


Figura 17 Etapa Plenitud. Adizes (1988)

En la curva del Ciclo de Vida, la etapa de Plenitud no está situada en el punto más alto, porque la empresa continúa creciendo. Si la Plenitud estuviese en lo más alto de la cima, solamente quedaría un camino: descender. La plenitud no significa que se ha llegado, sino que aún está creciendo. Es un proceso, no un destino.

La curva representa la vitalidad de la organización, su habilidad para conseguir resultados eficaces y eficientes a corto y a largo plazo. La vitalidad sigue subiendo incluso después de que la organización supera la etapa de Plenitud.

El incremento de viabilidad está dado por el “momentum” organizativo generado durante el Noviazgo, comprobado durante la Infancia, reaprovisionado en la Go-Go, institucionalizado y canalizado en la Adolescencia y totalmente capitalizado en la Plenitud. Si la organización no impulsa de nuevo ese “momentum”, si pierde su capacidad emprendedora, si continúa explotando ese “momentum” en lugar de alimentarlo, acabará perdiendo su tasa de crecimiento y en un momento dado, la vitalidad se nivelará. La organización pasará a la etapa llamada de Estabilidad, lo que equivale al final de su crecimiento y al comienzo de su declive. El gran reto de la Plenitud es mantenerse en la Plenitud, evitar a toda costa la complacencia. Existen síntomas de problemáticas que pueden considerarse “normales” porque forman parte del proceso de vida, y deben ser atendidas para evitar que se agudicen de forma anormal. La tabla 6 resume los problemas recurrentes y su condición en las etapas de crecimiento.

ETAPA	PROBLEMA TÍPICO	
	NORMAL	ANORMAL
<b>Infancia</b>	No hay delegación	Descapitalización prolongada
<b>Go-Go</b>	Demasiadas Prioridades	Liderazgo arrogante, centralizado
<b>Adolescencia</b>	Demasiadas reuniones	Demasiadas luchas internas
<b>Plenitud</b>	Falta de personal calificado	Complacencia

**Tabla 6** Problemas típicos de las etapas de crecimiento. Adizes (1988)

Cuando se identifican los problemas típicos, es posible ubicar a la organización en su lugar correspondiente en la curva del Ciclo de Vida. El hecho de que una organización en su Infancia no se conciente de la falta de calificación y desarrollo de sus directivos no implica necesariamente, que ellos estén calificados. Tampoco lo están en las organizaciones Go-Go o Adolescentes. Los problemas inherentes a cada etapa del Ciclo de vida (recursos financieros en la Infancia y luchas internas en la Adolescencia) son tan demandantes que el tema de la falta de calificación de sus directivos no se evidencia nunca.

Los problemas existen en todas las etapas del Ciclo de Vida. Algunos son arrastrados de las etapas anteriores, y otros son la punta del iceberg de las siguientes. Cuando el desarrollo es saludable, los problemas prioritarios son los correspondientes a los de su etapa específica del Ciclo de Vida. Durante la etapa creciente, los problemas secundarios provienen de la etapa anterior, y los de la etapa siguiente son terciarios. Durante la menguante cambian las

prioridades, siguen correspondiendo a los problemas de la etapa actual, pero el énfasis secundario está

básicamente en la etapa siguiente, y los problemas de la anterior son terciarios en importancia. En las etapas decrecientes de movimientos patológicos, los problemas futuros no aumentan en importancia; por el contrario, los problemas sin resolver del pasado atraen a la organización hacia las etapas anteriores del Ciclo de Vida. Algunos subsistemas avanzan, pero otros siguen en el subdesarrollo y se rezagan, retrasando el desarrollo total de la compañía. Estos problemas no deberían existir, pero cuando existen, la organización debe resolverlos o de lo contrario, se consolidará en problemas sistémicos que impedirán su desarrollo.

La tabla 7 resume algunas problemáticas visibles en la fase de crecimiento.

Problemas típicos en las etapas de Crecimiento			
ETAPA	TENDENCIA	PROBLEMÁTICA	
		Ocacional	Frecuente
Infancia	Trayectoria	Insuficiente personal calificado	Falta de Recursos Financieros
		Perdida de entusiasmo y compromiso	Demasiadas cosas que hacer
Go-Go	Creciente	Luchas Internas	Demasiadas cosas que hacer
		Insuficiente personal calificado	Falta de delegación
	Menguante	Crisis de liderazgo	Demasiadas cosas que hacer
		Insuficiente personal calificado	Luchas Internas
Adolescencia	Inicio	Pérdida de mercado	Luchas Internas
		Insuficiente personal calificado	Crisis de liderazgo
	Avanzada	Demasiadas cosas que hacer	Crisis de liderazgo
		Algunas luchas internas	Insuficiente personal calificado
Plenitud	Inicio		Insuficiente personal calificado
			Algunas luchas internas

Tabla 7 Problemas típicos de las etapas de crecimiento. Adizes (1988)

### Etapa de Estabilidad

La estabilidad representa la primera de las etapas de envejecimiento en el Ciclo de Vida organizacional. La empresa aún es fuerte, pero comienza a perder flexibilidad. Consolida el fin del crecimiento y el inicio de la decadencia. La compañía comienza a perder su espíritu de creatividad, innovación y manejo del cambio que la condujeron a la Plenitud.

Conforme la flexibilidad disminuye, la empresa fortalece las habilidades blandas (soft skills) de sus empleados y la cultura organizacional. Aún está orientada a los resultados, bien administrada y en general el nivel de conflicto es menor al de las etapas anteriores porque ya no hay tanto por lo que luchar.

Las organizaciones estables se referencian cada vez más a los precedentes y a la seguridad de lo que dio resultado en el pasado. Normalmente la organización ha alcanzado una posición estable en el mercado y por ende ha desarrollado un sentimiento de seguridad (aunque no necesariamente sea verdadero). La creatividad y el sentido de urgencia afloran ocasionalmente de forma pasajera. Prevalece el orden, lo que conduce a adoptar enfoques conservadores para no poner en peligro los logros del pasado.

En las organizaciones estables, las personas pasan más tiempo en sus oficinas y con sus colegas que con los clientes o con los vendedores, como hacían en el pasado. Ha desaparecido la sensación de urgencia. El clima organizacional es de mayor formalidad; se escuchan nuevas ideas, pero el entusiasmo ha desaparecido.

Durante la etapa de Estabilidad se reducen los recursos destinados a investigación a favor de los gastos de desarrollo, se reducen los presupuestos de investigación de mercado para aumentar la rentabilidad de la compañía. El desarrollo de directivos es sustituido por la información. Se privilegian las consideraciones de rentabilidad a corto plazo, las prioridades de finanzas se anteponen a las de marketing, ingeniería o investigación y desarrollo. El retorno de la inversión (ROI) se convierte en el indicador dominante del rendimiento: las medidas reemplazan al pensamiento conceptual flexible. La organización asume menos riesgos y tiene menos incentivos para mantener su visión. Aunque la empresa continúa creciendo en ventas, las causas subyacentes del declive ya están presentes, el espíritu emprendedor ha decaído. Las características de la empresa estable son:

- Se tienen expectativas inferiores de crecimiento.
- Disminuyen las iniciativas de acceder a nuevos mercados y nuevas tecnologías.
- Se enfoca en los logros pasados en lugar de en las visiones futuras.
- Desconfía del cambio, se enfoca en preservar el statu quo.
- Recompensa a los que hacen lo que les han dicho que hagan.
- Existe mayor interés en las relaciones interpersonales que en los riesgos.

Durante esta etapa del Ciclo de Vida, la ausencia de conflictos no produce ningún resultado disfuncional evidente, solamente se hacen malas inversiones; los resultados aparecerán más adelante.

Cuando la creatividad permanece dormida durante demasiado tiempo, la habilidad de la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes se resiente y el sutil, pero gradualmente se avanza hacia la etapa siguiente, la aristocracia. Solo que en esta transición no hay situaciones impactantes o críticas como en las etapas anteriores. Cuando la empresa

envejece no existen puntos distintivos, solamente un proceso de deterioro incremental continuado. La figura 18 muestra la etapa de estabilidad en el ciclo de Vida.



**Figura 18** Etapa de Estabilidad. Adizes (1988)

Es muy común confundir la Etapa de Estabilidad y la Etapa de Plenitud, particularmente por parte de los propios miembros de la organización, porque aún mantienen el objetivo, la actividad, la integración y la competencia administrativa propias de la Plenitud. Sin embargo, la actividad vital, la capacidad emprendedora y la proactividad ya no están vigentes. Aunque no resulte evidente, la empresa ha iniciado su declive.

### **Etapa de Aristocracia**

En esta etapa del ciclo de vida, continúa descendiendo la flexibilidad iniciada en la Plenitud provocando que la capacidad para lograr y producir resultados también descienda. A medida que la empresa se vuelve menos proactiva en la gestión de las oportunidades a largo plazo, también se reduce su capacidad de respuesta a las necesidades a corto plazo de tal forma que las metas a corto plazo, con resultados relativamente seguros, se convierten en norma.

La Aristocracia se caracteriza por los siguientes patrones de comportamiento:

- Se invierte en los sistemas de control, beneficios e instalaciones.
- Se enfatiza en cómo se hacen las cosas y no en qué y por qué se hace.
- Hay formalidad en el vestir y en el trato, la tradición cuenta.
- Los empleados se interesan por la vitalidad de la compañía, pero como grupo la cultura es no hacer cambio porque es el mismo negocio de costumbre.

- El nivel de motivación interna es bajo. La corporación puede comprar otras compañías para adquirir nuevos productos y mercados o, incluso, para adquirir capacidad emprendedora.
- La empresa tiene excelente desempeño financiero.

En la adolescencia las personas interpretan de variadas maneras lo que el otro dijo y por qué lo dijo. En la Plenitud la comunicación es clara, se sabe qué, por qué, cuándo, cómo y quién. Las tareas son exigentes pero factibles, todos miden lo que dicen como si intentaran verificar el peso y la importancia de lo que están diciendo.

Cuando la organización llega a la Aristocracia, lo fundamental es el modo de expresarse, el medio es el mensaje y no tiene mucho que ver con el contenido. Los directivos abusan de los medios audio visuales y las comunicaciones escritas. Durante las reuniones no se comprometen al hablar y utilizan frases negativas y calificativos de doble significado. La transcripción de la reunión de una

empresa aristocrática es con frecuencia, un laberinto de alusiones, insinuaciones y sugerencias veladas. A menos que forme parte de la cultura y esté al día de todo lo que realmente está sucediendo, es difícil comprender lo que se dice en una reunión.

En la Aristocracia es común la práctica de contratar consultores, se les pide que vengan a la organización para decir lo que a la dirección le gustaría decir, sin tener que admitir nada explícitamente o comprometerse. Lee los informes de los consultores, pero no se hace nada hasta que no llega la etapa de burocracia Temprana, por qué para entonces los problemas que hasta ese momento eran futuros, serán realidad y requerirán acciones inmediatas. De esa forma todos los signos vitales de la organización mostrarán señales de emergencia.

El trayecto a la Aristocracia se esquematiza en la figura 19.



Figura 19 Etapa Aristocracia. Adizes (1988)

## Etapa de Burocracia Temprana

En la Burocracia Temprana, las características típicas del comportamiento de la empresa son:

- El énfasis está en quién causó el problema, y no en qué hacer al respecto (cómo si resolver el quién fuera equivalente a resolver el qué).
- Abundan los conflictos, las puñaladas por la espalda y las luchas internas.
- La paranoia congela a la organización, nadie quiere destacar.
- El enfoque está en las luchas intestinas; el cliente externo es una molestia.

Estas características desembocan en despidos de personal, como si las personas fuesen la causa de los problemas. Los que intentan reformar una Aristocracia desde el interior, terminan haciéndolo a costa de su propia carrera. Eventualmente, la organización les obliga a marcharse, aun cuando se hayan beneficiado de sus esfuerzos. Por ello, los empleados creativos, los que más necesita la empresa para poder sobrevivir, o se marchan o quedan inutilizados, carentes de motivación.

La figura 20 incluye esquemáticamente esta etapa.



Figura 20 Etapa Burocracia Temprana. Adizes (1988)

## Etapa de Burocracia y Muerte

En la etapa Burocracia, la empresa ya no genera suficientes recursos propios y críticamente no justifica su existencia con un buen funcionamiento, sino por el hecho de existir. Solamente puede retrasar la muerte manteniéndose conectada a sistemas artificiales de apoyo. Las características prevalecientes son:

- Abundancia de sistemas con poca orientación funcional.
- La empresa no considera su entorno, se enfoca básicamente en sí misma.
- No hay sentido de autocontrol.
- Los empleados trabajan para el sistema, no el sistema para las personas.

En la etapa Burocracia no existe orientación hacia los resultados, inclinación al cambio, ni trabajo en equipo; básicamente, lo que existe son sistemas, procedimientos y normativas.

La Figura 21 esquematiza el ciclo de vida de una empresa con todas sus etapas.

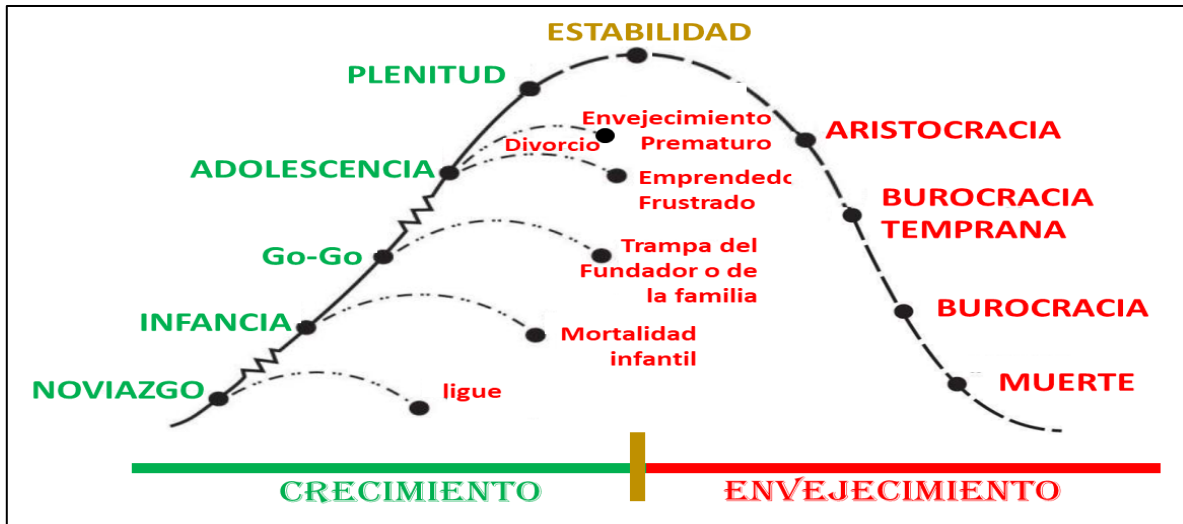


Figura 21 Ciclo de Vida de las empresas. Adizes (1988)

Para que las cosas sucedan se requiere la cooperación de los demás, lo que es difícil en las burocracias, ya que los cambios requeridos son complicados y un solo ejecutivo no puede movilizar a todas las personas necesarias de las diversas líneas organizacionales para efectuar los cambios requeridos. Por eso, el ritual de efectuar todos los movimientos sustituye a la acción.

Las organizaciones burocráticas pueden sobrevivir prolongadamente cuando son capaces de operar aisladas del entorno externo. Es posible que pasen años antes de su muerte real. En la Burocracia, la muerte se prolonga porque el compromiso no existe ya con los clientes de la organización, sino con los intereses que mantienen viva a la organización. Si la organización dependiera de los clientes, estaría muerta, porque ellos ya la han abandonado.

## 2.2.2 Perspectiva conceptual de los Modelos de Ciclo de Vida

En los modelos de Ciclo de Vida Organizacional predominan específicamente seis líneas en sus enfoques de investigación: evolucionista, biologicista, predisposición organizacional, funcionalidad organizacional, condición y velocidad y el mixto/híbrido/ multivisional. A su vez, en estos enfoques se enfatizan algunas particularidades predominantes y se presentan ciertas temáticas organizacionales con bajo nivel de consideración.

Mosca et al (2021) analizaron y compararon las principales características de los 5 modelos descritos en el apartado anterior, apegándose a la propuesta de Whetten (1989) para

fundamentar una teoría, la cual consta de cuatro componentes: constructos, proposiciones, lógica y condiciones/supuestos del contorno que captan los siguientes elementos: el elemento QUE proporciona los factores a considerar para explicar los fenómenos en estudio; el elemento COMO demuestra las relaciones entre los factores identificados; el elemento POR QUÉ explica la selección de factores y las relaciones causales propuestas y los elementos QUIEN y CUANDO validan la teoría con datos empíricos, estableciendo límites a sus usos y aplicaciones. En base a estos 5 elementos, plantearon las siguientes preguntas:

- Por qué. ¿Por qué las empresas pasan de una etapa de desarrollo a la siguiente? (se analizan las presiones internas y externas)
- Cuando. ¿Cuál es la duración de cada etapa y cuáles son las variables utilizadas para definir la evolución organizacional en cada una de ellas?
- Quién. ¿Quiénes son los actores que gestionan el desarrollo organizacional?
- Cómo. ¿Cómo pasan las empresas de una etapa a la próxima siguiente?
- Qué. ¿Cuáles son las características del diseño organizacional que caracterizan a la empresa durante cada etapa?

La tabla 8 resume las características de los modelos OLC.

Dado que la pregunta QUÉ se refiere a las características del diseño organizacional de las empresas en diferentes etapas de sus ciclos de vida, resultan varios parámetros que se concentran en la tabla 9.

Autor(es)	Número de etapas	Por qué	Cuando	Quien	Cómo
Lippitt y Schmidt	Tres: nacimiento, juventud y madurez	Presiones tanto externas como internas	Flujo del tiempo (una situación de la empresa/mercado adquirirá una importancia excepcional)	Empresario y equipo de gestión	Resolviendo la crisis y creando las bases para las crisis futuras
Greiner	Cinco: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración	Presión externa	Tanto la edad como el tiempo tienen que aumentar	Alta dirección	Resolviendo la "revolución"
Adizes	Diez: cortejo, infante, go-go, adolescente, flor de la vida, maduro, aristocrático, burocracia temprana, burocracia y muerte	Presión externa	A largo plazo, la organización debe adaptarse a su entorno externo.	Equipo de gestión	Cambiando la combinación de roles y el comportamiento organizacional
Galbraith	Cinco: prototipo de prueba de concepto, taller modelo, producción en volumen inicial, crecimiento natural y maniobras estratégicas	Presión externa (ciclo de vida del mercado-producto)	Con el aumento del tamaño de la empresa	Equipo de gestión	Implementando la organización adecuada que se ajuste al nuevo tamaño
Churchill y Lewis	Cinco: concepción, supervivencia, rentabilidad, despegue y madurez	Presiones tanto externas como internas	Con el aumento del tamaño de la empresa	Empresario y equipo de gestión	Aumentando su tamaño y rentabilidad

**Tabla 8** Características de los Modelos de Ciclo de Vida Organizacional. Mosca et al (2021)

Parámetro	Lippitt y Schmidt	Greiner	Adizes	Galbraith	Churchill y Lewis
Diferenciación Vertical		El número de supervisores aumenta hasta la cuarta etapa y disminuye en la quinta etapa (del 2° al 5°)		Los gerentes gestionan el alcance de los problemas de control (del 2° al 5°)	Equilibrio entre el número de empleados y supervisores (de 2° a 5°)
Diferenciación Horizontal	Estructura funcional y divisional (2°, 3°)	Funcional a la estructura divisional, de línea y luego a la matricial (de 2° a 5°)	Estructura funcional y luego divisional (del 2° al 9°)	Estructura funcional a funcional modificada y luego a estructura divisional o matricial (de 2° a 5°)	Funcional, estructura divisional y de línea/personal (de 3° a 5°)
Mecanismos de Coordinación	Planes sistemáticos y flujos de comunicación ascendentes (2°, 3°)	Presupuestos, centros de beneficio y grupos de tareas (del 2° al 5°)	Cultura organizacional y facilitadores (del 2° al 9°)	Estructuras para coordinar, planear y presupuestar sistemas (del 2° al 5°)	Presupuestos, planeación operativa y estratégica (del 3° al 5°)
Centralización/Descentralización	C: La alta dirección "lo hace todo" (1°)	C: centralización para tener control y coordinación (1°, 4°, 5°)	C: los fundadores tienen todo el poder (del 1° al 4°)	C: el propietario tiene todo el poder (1°, 2°, 3°)	C: el propietario "lo hace todo" (1°, 2°)
	D: la delegación aumenta con el tiempo (2°, 3°)	D: organización funcional con descentralización (2°, 3°)	D: descentralizar a los subordinados (del 5° al 9°)	D: la gestión se descentraliza hacia los departamentos (4°, 5°)	D: descentralizar al gerente funcional (3°, 4°, 5°)
Ajuste Mutuo/Estandarización	AM: la empresa debe moverse con rapidez y flexibilidad (1°)	AM: comunicación informal, acción en equipo, control social y autodisciplina (1°, 5°)	AM: la gente toma su propia iniciativa (1°, 2°, 3°)	AM: el proceso de decisión es espontáneo (1°, 2°)	AM: sin planeación formal (1°, 2°)
	E: las empresas implementan y luego actualizan políticas (2°, 3°)	E.: procedimientos formales de comunicación y planeación (2°, 3°, 4°)	E.: planes formales y procedimientos escritos (4°, 5°, 6°, 7°)	E.: reglas formales y control (3°, 4°, 5°)	E.: sistemas formales (3°, 4°, 5°)
Estructura Organizacional	Funcional y divisional	Funcional, divisional, de línea y matricial	Funcional y divisional	Funcional (con departamentos integrados), divisional y matricial	Personal funcional, divisional y de línea

**Tabla 9** Parámetros de los Modelos de Ciclo de Vida Organizacional por etapas (QUE). Mosca et al (2021)

### 2.3 Proyectos y Estrategia Organizacional

Cuadros López et al (2017) refieren que cada día es más imperativo que las organizaciones gestionen no sólo proyectos aislados, sino también el portafolio de proyectos internos y externos, dada que la relación entre el proyecto y la organización tiene mucha importancia. Los proyectos ya no se orientan hacia la solución de problemas técnicos aislados, ahora extienden su alcance a la gestión de la empresa y al cambio. Los proyectos se entienden como

la base para llevar a cabo la gestión estratégica y la ventaja competitiva, convirtiéndose en una de las mejores

maneras de alinear los recursos de la organización, que son siempre escasos, y resolver problemas corporativos de gran tamaño.

Kerzner (2019) suscribe que las condiciones económicas desfavorables, como las recesiones de finales de los años setenta y principios de los noventa, la crisis inmobiliaria que comenzó en 2008, la recesión económica europea de 2013 y 2014, y la desaceleración económica mundial de 2015, obligaron a los ejecutivos a reconsiderar el valor que la gestión de proyectos aportaba a las empresas. Estas condiciones desfavorables pusieron de relieve la necesidad de un mejor control de los recursos existentes, la creación de una cartera de proyectos que maximice el valor aportado a la empresa y un mayor porcentaje de éxitos de los proyectos. La realidad evidenció que la gestión de proyectos podía satisfacer todas estas necesidades, tanto en condiciones económicas favorables como adversas. Hoy en día, el concepto que subyace a la gestión de proyectos se aplica en sectores y organizaciones tan diversos como la defensa, la construcción, la industria farmacéutica, la química, la banca, los hospitales, la contabilidad, la publicidad, el derecho, los gobiernos estatales y locales, y las Naciones Unidas.

La gestión de proyectos se aplica ahora a todas las facetas de una empresa, no solo a partes de ella. Los proyectos se alinean con los objetivos corporativos o estratégicos. En pocas palabras, "¿por qué trabajar en un proyecto que no está alineado con los objetivos estratégicos y con el objetivo de crear valor para el negocio?" (Kerzner, 2019) . En algunas empresas como IBM, Microsoft y Hewlett-Packard, la gestión de proyectos se reconoce como una competencia estratégica necesaria para la supervivencia de la empresa. Este reconocimiento de la importancia de la gestión de proyectos permea hoy en día a casi todos los sectores y empresas de todos los tamaños.

De manera genérica, prácticamente todas las organizaciones están impulsadas por el marketing, la ingeniería o la fabricación. Pero en el plano de gestión estratégica, las organizaciones pueden estar impulsadas por proyectos o no. En una organización impulsada por proyectos, todo se centra en los proyectos, en una organización no impulsada por proyectos, como la manufactura de calzado, el beneficio se mide en líneas verticales o funcionales. En este tipo de organizaciones, los proyectos existen simplemente para dar soporte a las líneas de producto o funcionales. Los recursos prioritarios se asignan a las actividades de la línea funcional que genera ingresos, en lugar de a los proyectos. La gestión

de proyectos en una organización no orientada a proyectos suele ser más difícil por estas razones:

- Los proyectos pueden ser pocos y espaciados entre sí.
- No todos los proyectos tienen los mismos requisitos de gestión de proyectos y, por lo tanto, no pueden gestionarse de forma idéntica. Esta dificultad se debe a una comprensión deficiente de la gestión de proyectos y a la reticencia de las empresas a invertir en la formación adecuada.
- Los ejecutivos no disponen del tiempo suficiente para gestionar los proyectos ellos mismos, pero se niegan a delegar autoridad.
- Los proyectos tienden a retrasarse porque las aprobaciones suelen seguir la cadena de mando vertical. Como resultado, el trabajo del proyecto permanece demasiado tiempo en los departamentos funcionales.
- Dado que la dotación de personal para proyectos es local, solo una parte de la organización comprende la gestión de proyectos y ve el sistema en acción.
- Existe una gran dependencia de subcontratistas y agencias externas para obtener experiencia en gestión de proyectos.

Por otra parte, las organizaciones no orientadas a proyectos también pueden tener un flujo constante de proyectos, generalmente diseñados para mejorar las operaciones de fabricación.

Algunos proyectos pueden ser solicitados por el cliente, como:

- La introducción de conceptos de dimensionamiento estadístico para mejorar el control de procesos.
- La introducción de cambios en los procesos para mejorar el producto final.
- La introducción de conceptos de cambio de procesos para mejorar la fiabilidad del producto.

Si estos cambios no se identifican como proyectos específicos, el resultado suele ser:

- Áreas de responsabilidad mal definidas dentro de la organización.
- Mala comunicación, tanto interna como externa a la organización.
- Implementación lenta.
- Falta de un sistema de seguimiento de costos para la implementación.
- Criterios de rendimiento mal definidos.

La Figura 22 muestra el síndrome de la punta del iceberg, y aunque puede presentarse en todo tipo de organizaciones, es más frecuente en organizaciones no orientadas a proyectos. A simple vista, solo se observa una falta de autoridad del director de proyectos, pero en realidad

las causas pueden deberse a la intromisión excesiva, debido a la falta de comprensión de la gestión de proyectos, lo que, a su vez se debe a la incapacidad de reconocer la necesidad de una capacitación adecuada.



**Figura 22** Síndrome de la punta del iceberg. IAPM Asociación Internacional de Gerentes de Proyectos.

En las empresas orientadas a proyectos, la creación de una división de gestión de proyectos se acepta fácilmente como una necesidad para la gestión empresarial. La reestructuración organizacional puede ocurrir con frecuencia en función de los cambios del entorno y las necesidades de los clientes. En organizaciones no orientadas a proyectos, los empleados son menos tolerantes al cambio organizacional. El poder, la autoridad y el control territorial cobran importancia. Implementar una división independiente para la gestión de proyectos es extremadamente difícil. La resistencia puede llegar a ser tan fuerte que todo el proceso de gestión de proyectos puede verse afectado.

Para David (2013), la gestión estratégica es la ciencia de la formulación, implementación y evaluación de las decisiones funcionales transversales que le permiten a una organización lograr sus objetivos, y consta de los siguientes elementos:

- Definición de la visión y de la misión. Muchas empresas aplican, como primer filtro, su visión y misión a la evaluación de nuevas oportunidades de proyectos. Aquellos proyectos que no estén alineados a la visión, no se realizan.
- Formulación, implementación y evaluación. Los proyectos sirven como vehículos que les permiten a las empresas aprovechar las oportunidades, capitalizar sus puntos fuertes e implementar los objetivos corporativos generales.

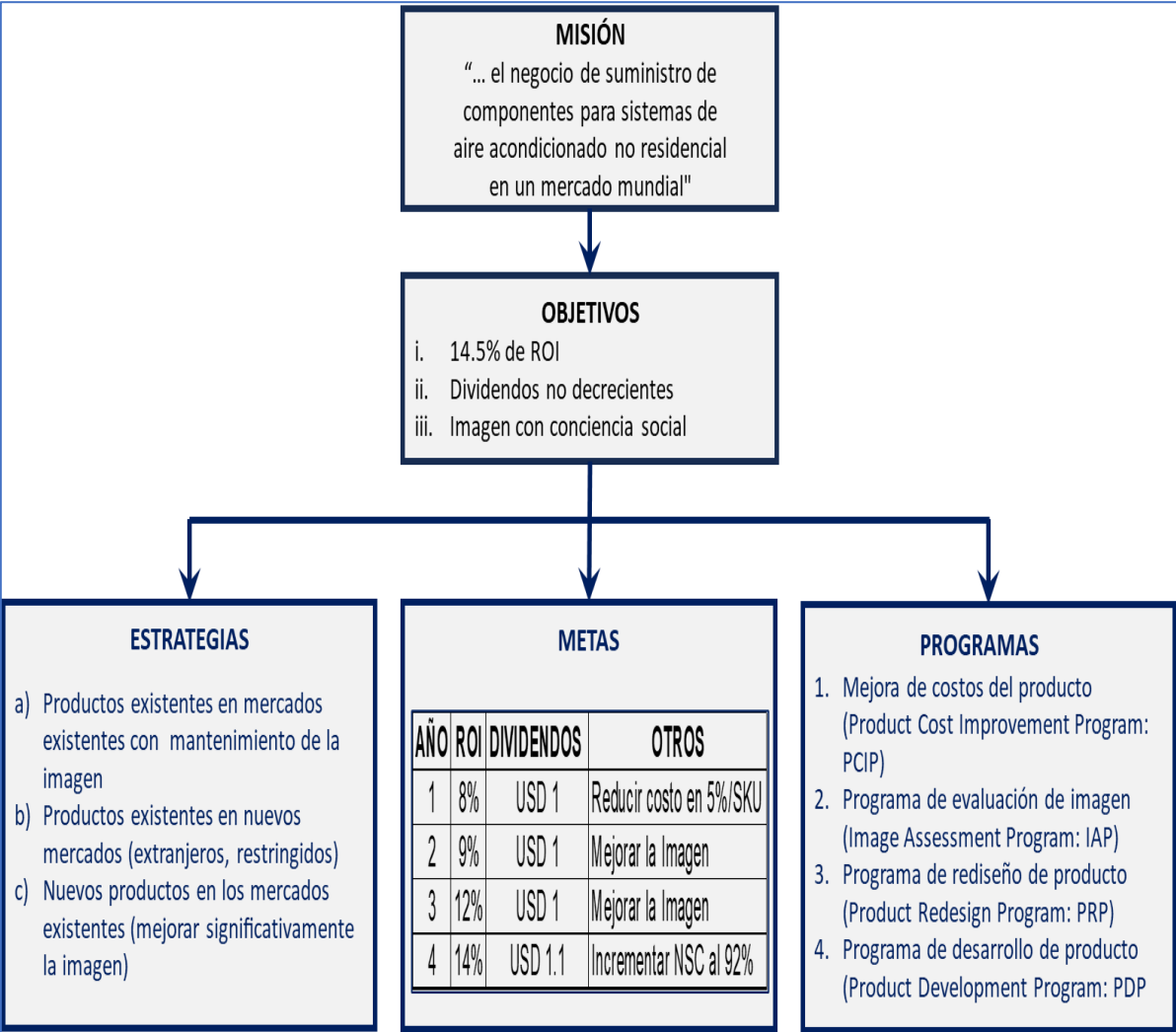
- Toma de decisiones funcionales transversales. La toma de decisiones funcionales transversales es una característica fundamental de la gerencia de proyectos, en donde participan expertos de diversos grupos funcionales. El trabajo de gerencia de proyectos es el entorno natural en el que se materializan los planes estratégicos.
- Logro de objetivos. Los proyectos son la herramienta para la optimización de los objetivos organizacionales, ya sea que se inclinen hacia la eficiencia de la producción o hacia la efectividad del producto o del proceso.

Cleland (1988) mencionó que los proyectos se han llamado los “escalones” de la estrategia corporativa, lo que sugiere que la visión estratégica global de una organización es la fuerza impulsora detrás del desarrollo de sus proyectos. Los proyectos son cimientos de las estrategias, que ponen una cara orientada a la acción en el edificio estratégico. La Tabla 10 muestra algunos ejemplos de cómo los proyectos operan como componentes básicos estratégicos. Cada uno de los ejemplos ilustra como los proyectos son la “realidad operativa” detrás de la visión estratégica. En otras palabras, sirven como componentes básicos para crear la realidad en la cual solamente puede articularse una estrategia.

ESTRATEGIAS	PROYECTOS
Iniciativas técnicas u operativas	Construcción de nuevas plantas o modernización de instalaciones
Mejora de productos o mayor aceptación en el mercado	Proyectos de reingeniería
Nuevos procesos de negocio para una mayor racionalización y eficiencia	Proyectos de reingeniería
Cambios en la dirección estratégica o reconfiguración del portafolio de productos	Nuevas líneas de productos
Creación de nuevas alianzas estratégicas	Evaluación de Factibilidad Técnica, Económica y Financiera
Igualación o mejora de los productos y servicios de la competencia	Proyectos de ingeniería inversa
Mejorar la comunicación de toda la organización y las relaciones con la cadena de suministro	Implementación de IoT, CRM o Multicanalidad
Promocionar la interacción entre funciones, dinamizar la introducción de nuevos productos o servicios y mejorar la coordinación departamental	Proyectos de ingeniería concurrente

**Tabla 10** Los proyectos reflejan la estrategia. Adaptación propia, basado en Pinto (2015)

Pinto (2015) elaboró una visualización de como los proyectos se conectan con la estrategia de la empresa, ejemplificando la alineación estratégica entre proyectos de una empresa y su visión, objetivos, estrategias y metas. La Figura 23 ilustra la alineación mencionada.



**Figura 23** Alineación entre elementos estratégicos y proyectos. Pinto (2015)

Los programas indicados abajo en el lado derecho de la jerarquía son las fuentes para los proyectos de la compañía. Cada programa puede, a su vez, ser una colección de proyectos de apoyo, por lo que incluso las actividades más básicas de la empresa se llevan a cabo soportando los elementos estratégicos de la empresa. Como ejemplo de desglose, el programa de evaluación de la imagen (Image Assessment Program: IAP) consta de varios proyectos de apoyo, que incluyen:

1. Encuesta al cliente
2. Filantropía corporativa

### 3. Evaluación de la calidad

### 4. Relaciones laborales

Estos proyectos promueven la evaluación de imagen, que a su vez es solo uno dentro una serie de programas de apoyo, planteado para alcanzar los objetivos estratégicos. En este modelo, probablemente, varios proyectos en realidad soporten múltiples programas. Por ejemplo, el proyecto encuesta al cliente puede proporcionar información valiosa para el programa rediseño del producto (Product Redesign Program: PRP), así como los datos de satisfacción del cliente retroalimentan al departamento de diseño.

Los proyectos, como cimientos de la estrategia, se inician normalmente a través de los propósitos estratégicos de la empresa, que se vez vienen de una secuencia lógica de la visión, los objetivos, las estrategias y las metas.

La gestión estratégica de una organización es el primer elemento contextual importante en el enfoque de la gerencia de proyectos. Dado que los proyectos forman los bloques básicos que permiten implementar los planes estratégicos, es esencial que exista una perspectiva de armonía complementariedad entre la estrategia y los proyectos planteados para su desarrollo. En un estudio realizado por Montgomery (2010), analizó 28 proyectos empresariales que fracasaron, con el objetivo de identificar cuáles eran los principales factores que propiciaban su fracaso. Identificó 50 factores de fracaso relacionados con las estrategias, los cuales tenían que ver con la falta de metodología de trabajo, la falta de apoyo y una organización inestable relacionada con el soporte de la dirección. Respecto al grupo de proyecto, los factores de fracaso fueron la poca autoridad, la falta de formación y experiencia del personal, la incompetencia del gerente del proyecto y la deficiente comunicación entre los integrantes del equipo. Por lo que se refiere a la gestión del proyecto, los factores que más influyeron fueron la falta de documentación, el mal control del avance, mala gestión de riesgos, falta de estrategias de contingencia, falta de control, mala gestión del cambio, falta de claridad en los entregables y falta de calidad.

Olivares-Valentín (2011) asevera que la ejecución de la estrategia está vinculada no sólo a contar con las personas adecuadas sino, sobre todo, a definir el cómo ejecutar la estrategia; es decir, contar con un plan de acción y metodología de trabajo el cual debe comprenderse, asumirse y aplicarse correctamente ya que de lo contrario los participantes en la ejecución de la estrategia generan resultados de la manera que conocen o creen conocer. En este sentido, una gestión estratégica de proyectos, puede ser un camino asertivo para asegurar el despliegue estratégico de las empresas, sean familiares o no.

## **2.4 Gestión Estratégica de Proyectos**

Un proyecto es un esfuerzo temporal, único y progresivo, emprendido para crear un producto o un servicio también único (Project Manager Institute Inc. 2010). Los proyectos son una forma de organizar actividades que no pueden ser tratadas dentro de los límites operativos normales de una empresa u organización. Por lo tanto, los proyectos se usan como un medio para lograr un objetivo estratégico para la organización. El proyecto lo puede elaborar la propia empresa con personal e infraestructura propia o bien puede contratar a una empresa externa de gestión de proyectos. Por su parte, la gestión de proyectos es la disciplina que se encarga de organizar y administrar los recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, el costo y la calidad previamente definidos.

En el mundo VUCA actual (volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), las empresas formulan y ejecutan diversas estrategias para afrontar los retos emergentes, mejorar la prestación de servicios, involucrar a sus empleados con la visión y la misión, alinear los proyectos y actividades con la estrategia y generar valor para todas sus partes interesadas (Stakeholders). Infelizmente, muchos de los esfuerzos estratégicos no reconocen que el proceso de ejecución es tan importante como el plan estratégico. La gestión de proyectos eficaz implica mucho más que cumplir con los plazos, el presupuesto y el alcance. Alcanzar los objetivos estratégicos y generar valor real solo es posible mediante una gestión de proyectos competente, guiada y alineada con la estrategia de la organización.

La gestión estratégica de proyectos consiste en gestionar las iniciativas en consonancia con los objetivos estratégicos a largo plazo de una organización, integra la planeación estratégica con la ejecución, garantizando que cada proyecto aporte un valor tangible a la visión empresarial. Este enfoque transforma a los gerentes de proyectos en líderes estratégicos que impulsan los resultados empresariales, no solo en los entregables. La gestión estratégica de proyectos es la diferencia entre hacer las cosas bien y hacer lo correcto. Una gestión de proyectos y un compromiso deficientes de las partes interesadas pueden obstaculizar la ejecución incluso de las estrategias mejor diseñadas. La gestión estratégica de proyectos conduce los principios y prácticas tradicionales de gestión de proyectos a un nuevo nivel que mejora la alineación estratégica, fundamenta las decisiones de asignación de recursos, la planeación operativa y mitiga riesgos. La gestión estratégica de proyectos hace que el liderazgo estratégico sea responsabilidad de todos, no solo de la alta dirección. Un buen liderazgo estratégico de proyectos se centra en alinear la gestión de proyectos y portafolios

con la estrategia, ayudando a coordinar a clientes y equipos, forjando una visión de éxito y manteniendo a todos enfocados en una misma Visión.

La gestión de la cartera de proyectos es esencial en la gestión estratégica de proyectos. Esto implica supervisar y gestionar múltiples proyectos para asegurarse de que todos estén alineados con la estrategia de la organización y que se estén utilizando los recursos de manera óptima.

Las empresas que privilegian la estrategia están mejor preparadas para afrontar los retos y generar valor para Stakeholders. Las organizaciones de alto desempeño comunican eficazmente sus objetivos, alinean el trabajo diario con la Visión y la estrategia para priorizar sus actividades midiendo y supervisando el desempeño desplegado para alcanzar los objetivos estratégicos tangiblemente. Este tipo de gestión estratégica va acompañada con una gestión de proyectos eficaz, ya que, a medida que los estrategas trazan un plan, los gerentes de proyecto lo ejecutan con éxito. La gestión de proyectos se ha consolidado como una disciplina cada vez más sólida a medida que las empresas se han concientizado de que no pueden mantenerse en el negocio si no gestionan sus proyectos, aunque muchas empresas aún limitan su aplicación al nivel táctico. Es vital para la supervivencia de las empresas garantizar que los productos se diseñen, fabriquen y entreguen al mercado de forma eficiente y eficaz.

Las organizaciones inteligentes reconocen que la gestión de proyectos es una herramienta estratégica crucial, practican la gestión de carteras (o portafolio) de proyectos para seleccionar, gestionar y respaldar los programas de proyectos con las mejores posibilidades de impulsar el desempeño de la empresa, mantenerla competitiva en el mercado y maximizar el valor para los accionistas en particular y los Stakeholders en general. A medida que los departamentos y divisiones compiten por los escasos recursos financieros y humanos, la gestión estratégica de carteras de proyectos proporciona el marco de decisión racional necesario para tomar las decisiones correctas de inversión en proyectos que permitan a las organizaciones competir y triunfar en sus sectores de actuación.

La gestión estratégica de proyectos se enfoca en alinear los proyectos a los objetivos estratégicos de la organización. Este enfoque asegura que los proyectos no solo se ejecutarán en tiempo y dentro del presupuesto, sino que también aportarán valor estratégico a la empresa. Un componente fundamental de la gestión estratégica de proyectos es la planeación estratégica, desde donde se definen los objetivos estratégicos de la organización y procura que los proyectos se alineen con estos objetivos. La planeación estratégica ayuda a priorizar proyectos y a asignar recursos de manera eficiente.

La evaluación del impacto estratégico es otro componente clave. Previo al planteamiento de cualquier proyecto, es importante evaluar su impacto potencial en la organización y en su aportación al logro de los objetivos estratégicos. Esto incluye los beneficios a largo plazo y los riesgos inherentes.

La comunicación y colaboración efectiva entre los equipos de proyectos y los líderes estratégicos es crucial. Mantener una comunicación constante asegura que todos estén alineados y que cualquier problema se solucionará rápidamente. La evaluación y revisión continua de los proyectos estratégicos asegura que se mantengan alineados con los objetivos de la organización. Esto incluye revisar periódicamente el progreso y hacer ajustes según sea necesario para maximizar el valor estratégico.

La gestión estratégica de proyectos facilita la toma de decisiones informadas, fomentando una cultura de mejora continua y adaptabilidad. Este enfoque holístico garantiza que los proyectos no solo tengan éxito individualmente, sino que también contribuyan significativamente a los objetivos estratégicos de la organización.

La gestión estratégica de proyectos trasciende los enfoques tradicionales, centrándose en los objetivos organizacionales a largo plazo, en lugar de solamente en los resultados inmediatos del proyecto. El enfoque tradicional se concentra en plazos, presupuestos y entregables. El enfoque estratégico alinea los proyectos con los objetivos empresariales generales.

#### **2.4.1 Oficina Estratégica de Gestión de Proyectos**

Para los fines del proyecto, es importante mencionar el rol protagónico y rector del Project Management Institute (PMI), específicamente el PMBOK Guide (Guide to the Project Management Body of Knowledge), que es el libro por excelencia para Gestión de Proyectos (Project Manager, PM), y la referencia obligada para las certificaciones “Certified Asóciate in Project Management Certification (CAPM)” y “Project Management Profesional (PMP)”. El PMI se fundó en 1969, pero hasta 1996 se materializó la primera edición del PMBOK, con apenas 180 páginas y 37 procesos.

En el año 2000 apareció la segunda edición, creciendo a 210 páginas y 39 procesos.

En 2004 publicaron la tercera edición, con casi el doble de páginas, llegando a 400 debido al incremento de las herramientas, y la inclusión de nuevos procesos (44).

En 2008 sale la cuarta edición, con 460 páginas y 42 procesos. En esta edición se redujeron 2 procesos con respecto a la 3ª edición, porque 6 procesos del área de conocimiento Adquisición se bajaron a 4.

La quinta edición rompió la tendencia de publicación, porque tuvieron que pasar 5 años, hasta el 2013. Esta edición se redactó en 620 páginas y 47 procesos. Aquí apareció una nueva área de conocimiento, las partes interesadas (Stakeholders).

4 años después, en el 2017, se publica la sexta edición, con 725 páginas y 49 procesos.

En enero del 2020 se lanzó el borrador de la séptima edición, planeada a publicarse oficialmente en el último trimestre del 2020, pero por efecto de la pandemia se retrasó hasta enero del 2021. Esta edición disminuyó a 164 páginas, con cambios radicales como: los procesos desaparecen, las áreas de conocimiento pasan a ser dominios, las herramientas y técnicas pasan a ser métodos, los entregables son reemplazados por productos. Todo se centraliza en un sistema de envío de valor.

En el PMBOK 7ª edición del Project Management Institute (PMI, 2021), una Oficina de Gestión de Proyectos Empresariales (EPMO) se define como un departamento o estructura dentro de una organización que se enfoca en la gestión estratégica de los proyectos y programas para lograr los objetivos empresariales. Su objetivo es crear una alineación entre la ejecución de proyectos, la gobernanza de la gestión de carteras y la estrategia corporativa. Por su parte, en la 5ª edición del PMBOK® Guide, la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) se define como “una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (PMI, 2013, p. 10).

Para el PMI, la EPMO y la PMO no son términos intercambiables. La diferencia entre ambos estriba en que, tradicionalmente las PMO no asumen un papel de liderazgo en la alineación de objetivos estratégicos, mientras que las EPMO sí lo hacen. La PMO tradicional tiende a adoptar un enfoque más táctico que una oficina de gestión de proyectos empresariales. Algunas empresas tienen también una oficina de gestión de cartera de proyectos. Lo relevante a mencionar es que todas las modalidades de Oficinas de proyectos existen para garantizar que los proyectos de una organización se alineen con la estrategia y se completen con éxito a tiempo y dentro de presupuestos.

El término gestión de proyectos empresariales (EPM) u oficina de gestión de proyectos empresariales (Enterprise Project Management Office, EPMO) se refiere a una función corporativa genérica (es importante precisar que la “P” significa Proyecto, Programa o Portafolio). La EPM contiene numerosas subsecciones, como gestión de portafolio, gestión de programas, gestión de proyectos y Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). En un escenario ideal, el líder de la Oficina de Gestión de Proyectos Empresariales debería ser designado como

director de proyectos (Chief Project Officer, CPO), para centralizar la función de gestión de proyectos en toda la empresa, estandarizar sus prácticas y aprovechar los recursos empresariales desde un grupo central de gerentes de proyectos/programas.

Si aceptamos que el significado de un proyecto es cualquier cosa requerida en la organización que no sean las operaciones, es decir, cualquier cosa requerida para mejorar y/o mantener la operación se considera un proyecto y, dependiendo del horizonte temporal, podría ser vital, esencial o deseable, con base en criterios de selección comunes. Los recursos financieros deben distribuirse prioritariamente a partir de los proyectos vitales, enseguida a los esenciales y finalmente a los deseables para cada Portafolio. Para cada ejercicio Fiscal es recomendable que se elabore un listado de los proyectos en función a estos criterios y clasificados en programas y portafolios. Se debe fomentar en la organización una práctica corporativa de trabajar solo en aquellos proyectos que están en la lista aprobada. Todos los proyectos seleccionados tendrán gerentes de proyecto designados de un grupo de recursos certificados, y los empleados que deseen tener una carrera en administración de proyectos deben ser preparados para crecer en la organización dentro de una función de EPM.

Si bien es claro que existe la desventaja de un mayor costo debido a la estructura, pueden enunciarse varias ventajas en la Gestión de proyectos mediante la existencia de una EPMO, entre ellas:

- Los gerentes de proyecto pueden gestionar de manera óptima los proyectos bajo una visión unificada y, además, tendrán la oportunidad de realizar una carrera en la empresa.
- Tanto las sinergias entre los proyectos y programas, como su importancia relativa son visibles para el eventual Director de la EPMO, lo cual no es posible en las estructuras de gestión de proyectos desconcentradas.
- Los aprendizajes de un proyecto y/o programa se aplicarán a proyectos en otros portafolios. Lo que no resulta posible cuando la gestión de proyectos es un pequeño subconjunto dentro de una función.
- Los recursos de cada proyecto se refuerzan o equilibran de acuerdo con el progreso realizado en el proyecto/programa, lo que es fácilmente identificable por el Director de la EPMO.
- Todos los empleados (incluidos los gerentes) utilizarán la lista común de proyectos aprobados y elaborarán en consecuencia sus planes de trabajo anuales. Todo lo que no esté en la lista de proyectos aprobada no podrá formar parte del plan de trabajo anual.

- El seguimiento de los indicadores de rendimiento será común. Los informes se presentarán en un formato común, lo que facilitará la toma de decisiones sobre la liberación de fondos para el proyecto. Una condición sine qua non, es contar con una fuente única de información en toda la empresa sobre el estado y el rendimiento de los proyectos/programas.

Keenan et al (2016) afirman que, en el entorno empresarial moderno, caracterizado por un rápido cambio y una creciente complejidad, las empresas se esfuerzan por implementar las estrategias que necesitan para generar y mantener una ventaja competitiva. Muchas empresas dirigen proyectos, programas y portafolios de acuerdo con productos de salida tradicionales y medibles, como tiempo, alcance y presupuesto, sin hacer un seguimiento de forma constante para saber si ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos mayores y ajustarlos de manera adecuada. El resultado es una clara brecha entre la estrategia y la dirección de proyectos.

La Oficina de Gestión de Proyectos, es un departamento o grupo que define y mantiene estándares de procesos, generalmente relacionados con la gestión de proyectos, dentro de una organización. La PMO trabaja en estandarizar y economizar recursos mediante la repetición de aspectos en la ejecución de diferentes proyectos. La PMO es la fuente de la documentación, dirección y puesta en la práctica de la gestión y de la ejecución de proyectos.

Aunque PMO significa “Oficina de Gestión de Proyectos”, no se limita a la gestión de proyectos, sino que también implica la gestión de programas y carteras. Existen otros nombres que se utilizan habitualmente para referirse a una entidad organizativa de este tipo, como “Oficina de Proyectos”, “Oficina de Gestión de Programas” y “Oficina de Gestión de Carteras”. Si bien los roles y funciones de las entidades organizativas que llevan estos nombres no difieren significativamente, el nombre específico a veces revela un enfoque funcional específico dentro de la organización.

En el dinámico panorama empresarial del nuevo milenio, las Oficinas de Gestión de Proyectos tradicionales prácticamente van hacia la extinción. La nueva mega tendencia es PMO's que surgen como un buen soporte de la eficiencia y eficacia organizacional. En la postpandemia, las PMO han sufrido una transformación significativa, reorientando su enfoque hacia una alineación más apegada a las estrategias organizacionales. Esta realidad emergente posiciona a las PMO no solo como facilitadoras de proyectos individuales, sino como integradoras clave en la realización de la visión y objetivos corporativos a largo plazo.

El contexto moderno presiona hacia una economía de proyectos donde la innovación y el cambio son la constante. Las PMO típicas deben emerger necesariamente como entidades estratégicas, enfocadas en asegurar que la cartera de proyectos de las organizaciones esté directamente alineada con sus objetivos a largo plazo. El gran reto estriba en que posicionarse como aliada estratégica requiere dejar de depender del Portafolio o cualquier otra unidad de negocio funcional para depender y reportar directamente al Consejo o Presidencia de la organización.

Los beneficios de una PMO estratégicamente alineada pueden ser, entre otros, tener una visión unificada y dirección estratégica donde, reportando directamente a la alta gerencia (Presidencia o Consejo), garantizan que los proyectos estén alineados con la visión y dirección que conduce a que apoyen directamente los objetivos estratégicos de largo plazo.

La PMO puede optimizar el Portafolio, supervisándolo desde una perspectiva holística, asegurando que cada proyecto contribuya al éxito global de la empresa y minimizando la redundancia y el conflicto entre proyectos. Asimismo, deberán implementarse con agilidad y adaptabilidad mejoradas, desde que, dado que hoy el cambio es la única constante, las PMO estratégicamente alineadas permiten a las organizaciones adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado, reorientando o ajustando proyectos según sea necesario. Al enfocarse en proyectos alineados estrechamente con los objetivos estratégicos de la empresa, las PMO pueden aumentar significativamente el retorno de la inversión y el valor agregado de cada proyecto.

Cada proyecto se concibe y ejecuta con una comprensión precisa de cómo contribuirá a los objetivos a largo plazo de la organización. En un rol fundamental, la PMO puede identificar y dar prioridad a aquellos proyectos que tienen el mayor impacto en la consecución de los objetivos estratégicos, maximizando así el uso de los recursos asignándolos de manera más eficiente, buscando generar el máximo valor para la organización. Logrará una mayor adaptabilidad y flexibilidad para ajustar a tiempo la dirección de los proyectos alineándolos con los cambios en la estrategia organizacional o las condiciones del mercado.

Una PMO que reporte directamente a la alta gerencia implica cambios significativos en la dinámica organizacional. Abordar los problemas de personalidad implica una gestión cuidadosa del cambio, una comunicación transparente y la construcción de una cultura organizacional que valore la colaboración y la alineación estratégica. La gestión de estas dinámicas es crucial para maximizar los beneficios de una PMO estratégicamente alineada.

En su origen, las PMO se conceptualizaron como: "Una entidad organizacional que cumple varios roles o funciones, con respecto a un grupo de proyectos" (Hobbs B. 2007). En ese sentido, Gurtu (2010) afirma que "Una organización que puede maximizar el valor de la gestión de proyectos, estandarizando las prácticas y consolidando las iniciativas en toda la empresa".

Según Kenneth (2010) "... las PMO no son entidades estáticas. La mayoría cambia relativamente rápido. Las implementaciones de oficinas de gestión de proyectos dependen de la situación y se ajustan o transforman de acuerdo con fuerzas operativas, organizacionales, sociales y otras. Y estas fuerzas no afectan a las PMO de manera confiable y predecible... Los principales impulsores de la transformación incluyen el cambio de CEO o gerente de unidad de negocios, el cambio de director de la PMO, el cambio en la filosofía de la organización y la política de la organización".

Las organizaciones que deciden establecer una EPMO esperan obtener una serie de beneficios al hacerlo. Los siguientes son algunos de los beneficios factibles a nivel organizacional de operar una EPMO:

- Contar con un grupo de recursos especializados y organizados que permite aumentar las iniciativas tomadas por la organización. La capacitación y el desarrollo de estos recursos dan como resultado gerentes de proyectos capacitados, mayor responsabilidad y adopción y aplicación de estándares rigurosos de gestión de proyectos.
- La EPMO es un servicio para las demás unidades de negocios y áreas staff de la organización. Ayuda a lograr los objetivos estratégicos de la organización a través de la selección alineada de proyectos y la evaluación continua de la viabilidad de los proyectos, incluidos los proyectos de TI, para entregar sus productos o servicios finales.
- Apoyo a la toma de decisiones de la alta gerencia: La EPMO proporciona informes periódicos a la alta gerencia sobre el seguimiento del estado de varios proyectos en su(s) portafolio(s), a través de paneles de informes, que resumen los insumos y criterios importantes en base a los cuales la alta gerencia puede tomar sus decisiones.
- La EPMO se ocupa de las cuestiones administrativas, como la administración de contratos, las adquisiciones y la gestión de proveedores, garantizando que el director de proyectos y el equipo de proyectos no se sobrecarguen con tareas administrativas, dejándolos concentrados en tareas más importantes de gestión de proyectos y producción, lo que produce un control administrativo más eficiente.

Según Al-Maghraby (2011), las funciones de las EPMO, en general se pueden agrupar en conjuntos de funciones interrelacionadas y dependientes como se resume en la tabla 11:

	<b>ACTIVIDADES PRIORITARIAS</b>
<b>Seguimiento y control del desempeño del proyecto (funciones de gobernanza del proyecto)</b>	Informar sobre el estado del proyecto a la alta dirección
	Seguimiento y control del desempeño del proyecto
	Implementar y operar un sistema de información de gestión de proyectos
<b>Desarrollo de competencias y metodologías de gestión de proyectos</b>	Desarrollar e implementar una metodología estándar
	Promover la gestión de proyectos dentro de la organización
	Desarrollar la competencia del personal a través de la formación
	Proporcionar tutoría para los gerentes de proyectos
<b>Gestión de múltiples proyectos</b>	Proporcionar un conjunto de herramientas listas sin esfuerzo para estandarizar
	Coordinación entre proyectos
	Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos
	Gestionar una o más carteras
	Gestionar uno o más programas
<b>Gestión Estratégica</b>	Asignar recursos entre proyectos
	Asesorar a la alta dirección
	Participar en la planeación estratégica
	Gestionar beneficios
<b>Aprendizaje organizacional</b>	Realizar análisis de redes y del entorno
	Monitorear y controlar el desempeño de la EPMO
	Gestionar archivos de documentación de proyectos
	Realizar revisiones posteriores al proyecto
	Realizar auditorías de proyectos
	Implementar y gestionar bases de datos de lecciones aprendidas
<b>Ejecución de tareas especializadas para las gerencias de proyectos</b>	Implementar y gestionar bases de datos de riesgos
	Programación
	Gestión de Riesgos
<b>Gestión de Interfases con clientes</b>	Gestión de Contratos
	Coordinación
<b>Participación en la Gestión de Capital Humano</b>	Definición de alcance
	Reclutamiento de Gerentes de Proyectos
	Selección de Gerentes de Proyectos
	Evaluación de Gerentes de Proyectos
	Compensación de Gerentes de Proyectos

**Tabla 11** Funciones de las EPMO. Elaboración propia, basada en Al-Maghraby (2011)

De Souza y Roberto (2006) acotan que otras de las funciones de las PMO, según el nivel jerárquico en la organización son las siguientes:

- **Nivel Estratégico.** En este nivel, la PMO debe hacer que los proyectos estén alineados con:
  - ✓ *Los objetivos estratégicos de la organización.* Para que los proyectos aporten al desarrollo de la estrategia de la empresa.
  - ✓ *El crecimiento estratégico de la organización.* Para que los proyectos generen beneficios que contribuyan al crecimiento del negocio.
  - ✓ *El manejo eficiente y efectivo del conocimiento.* Para que los proyectos por ejecutar cuenten cada vez más con herramientas, estándares y metodologías que busquen su mejoramiento continuo.
- **Nivel Táctico.** Su rol en la PMO es asegurar lo siguiente:
  - ✓ Seguimiento y control a los proyectos para entregar los resultados esperados a tiempo y con el presupuesto.
  - ✓ Monitoreo y control para asegurar el cumplimiento de la aplicación de las metodologías o estándares de gestión de proyectos.
  - ✓ Continua comunicación entre los equipos del proyecto para contribuir al crecimiento de la cultura organizacional en gestión de proyectos.
- **Nivel Operacional.** En este nivel la PMO es responsable de lo siguiente:
  - ✓ Asegurar que los procesos se ejecuten de manera eficiente y adecuada.
  - ✓ Integrar el conocimiento, generando lecciones aprendidas que permitan tomar decisiones y afrontar proyectos en el futuro.
  - ✓ Monitoreo y control permanente de la satisfacción del cliente, del estado de los proyectos, y gestionar el plan de comunicaciones entre los Stakeholders (De Souza y Roberto, 2006).

Como puede deducirse de lo revisado, las definiciones y los roles de las Oficinas de Gestión de Proyectos en el contexto actual son muy diversos, lo que resalta la importancia de examinar y asimilar su enfoque cambiante en el entorno empresarial dinámico global. Las PMO se pueden ubicar en dos extremos: los que consisten en una sola persona (generalmente no es un gerente de proyectos certificado), que gestiona un solo proyecto, y una estructura completa en la organización, que gestiona todas las iniciativas en todas las divisiones de la corporación (las EPMO).

En opinión de Gurtu (2010), las PMO de una sola persona, son en el mejor de los casos no más que un gerente de proyectos para quien la organización ha utilizado la designación de gerente/oficina de gestión de proyectos, mientras que en el extremo opuesto, no incluye las palabras proyecto u oficina de gestión de proyectos en absoluto, sino que funciona como una oficina estratégica de gestión de proyectos.

El papel de la PMO empresarial (EPMO) es tan importante como cualquier otra función corporativa, dado que es equivalente a otras funciones corporativas, como la planeación estratégica, las finanzas o la auditoría, y que estas funciones tienen muchas similitudes. Aún más relevante, una empresa puede maximizar el valor de la gestión de proyectos estandarizando las prácticas y consolidando e implementando las iniciativas en toda la empresa.

Debido a que la efectividad de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) es función de la madurez organizacional, es importante que se impulse el nivel de madurez para proporcionar un valor real como facilitador. Sin embargo es complicado equilibrar el soporte y el cambio, porque no siempre los modelos estándar pueden encajar, por lo que es importante considerar cuidadosamente su propósito, su valor actual y la visión futura.

La tabla 12 resume las diferencias esenciales entre una Oficina de Gestión de Proyectos tradicional y una Estratégica.

<b>PMO</b>	<b>PMO Estratégica</b>
Es <b>operativa</b> , sus principales tareas son supervisar y entregar los proyectos en los plazos y presupuestos acordados.	Es un <b>actor clave tanto en la ejecución de la estrategia como en la planeación</b> de la misma.
Es estática, muy rígida para pivotar y adaptarse a los cambios.	<b>Enfoque adaptativo</b> en función a los cambios de estrategia de la empresa.
<b>Toma de decisiones limitada</b> fuera del ámbito de la gestión de proyectos y programas.	Influye en todos los aspectos necesarios para alcanzar los objetivos empresariales.
<b>Foco en la entrega de proyectos.</b>	<b>Foco en la entrega continua de valor</b> para el negocio.

**Tabla 12** Diferencias entre una PMO Tradicional y una PMO estratégica. Gurtu (2010)

En el transcurso del nuevo milenio, tanto las empresas orientadas a proyectos como las que no lo son han creado oficinas de gestión de proyectos. Estas PMO no son necesariamente organizaciones formales representados en los organigramas, sino que funcionan como comités informales cuyos miembros pueden provenir de cada unidad funcional de la empresa. La asignación de las personas a la PMO puede ser en tiempo parcial o completo; puede durar solo seis meses o un año; y puede requerir o no que la persona gestione proyectos.

A medida que las empresas han experimentado el efecto favorable que la gestión de proyectos tiene en la rentabilidad, se han enfocado en lograr profesionalismo en la gestión de proyectos mediante el concepto de Oficina de Proyectos. Con este reconocimiento de importancia viene la planeación estratégica tanto para la gestión de proyectos como para la oficina de proyectos. La madurez y la excelencia en la gestión de proyectos no se logran simplemente mediante el uso de la gestión de proyectos durante un período prolongado, sino mediante la planeación estratégica para la gestión de proyectos.

Es recomendable establecer estatutos para las PMO, como:

- Proporcionar estandarización en la estimación.
- Proporcionar estandarización en la planeación.
- Proporcionar estandarización en la programación.
- Proporcionar estandarización en el control.
- Proporcionar estandarización en los informes.
- Proporcionar aclaración de las funciones y responsabilidades de la gestión de proyectos.
- Proporcionar asesoría al área de Capital Humano en la elaboración de descripciones de puestos para la gestión de proyectos.
- Preparación de datos de archivo sobre lecciones aprendidas.
- Evaluación comparativa continua.
- Desarrollar plantillas de gestión de proyectos.
- Desarrollar una metodología de gestión de proyectos.
- Recomendar e implementar cambios y mejoras en la metodología existente.
- Identificar estándares de proyectos.
- Identificar las mejores prácticas.
- Realizar planeación estratégica para la gestión de proyectos.
- Establecer una línea directa de resolución de problemas de gestión de proyectos.
- Coordinar y/o realizar programas de formación en gestión de proyectos.
- Transferir conocimientos a través de coaching, mentoring y tutoría.
- Desarrollar un plan de utilización de recursos corporativos.
- Apoyar las actividades de gestión de cartera.
- Evaluación de riesgos.
- Planeación para la recuperación ante desastres.
- Auditoría del uso de la metodología de gestión de proyectos.
- Auditoría del uso de las mejores prácticas.

Las PMO se han vuelto comunes en la jerarquía corporativa. Si bien la mayoría de las actividades asignadas no han cambiado, ahora se adiciona una nueva misión:

- La PMO ahora es responsable de mantener toda la propiedad intelectual relacionada con la gestión de proyectos y de ***apoyar activamente la planeación estratégica corporativa***.

Las PMO, y más claramente las EPMO, ahora prestan servicios a la corporación en las actividades de planeación estratégica para la gestión de proyectos, en lugar de centrarse en un cliente específico. Las Oficinas de Proyectos se transformaron en centros corporativos para el control de la propiedad intelectual de la gestión de proyectos ante el crecimiento exponencial en la cantidad de información sobre gestión de proyectos en toda la organización. Todos los beneficios de usar una EPMO están relacionados, directa o indirectamente, con la propiedad intelectual de la gestión de proyectos. Deben mantenerse los medios para recopilar los datos y difundirlos a los distintos Stakeholders. Estos medios incluyen la intranet de gestión de proyectos de la empresa, los sitios web de los proyectos, las bases de datos de los proyectos y los sistemas de información de gestión de proyectos. Dado que gran parte de esta información es necesaria, tanto para la gestión de proyectos como para la planeación estratégica corporativa, es fundamental que la EPMO cuente con un proceso propio de planeación estratégica.

Una organización podría nunca alcanzar un alto nivel de madurez. Un primer obstáculo clave para incrementar la madurez en la gestión de proyectos es que las actividades de implementación suelen estar lideradas por personas con autoridad dentro de la organización las mismas que suelen tener un conocimiento deficiente de la gestión de proyectos y, la generalidad, no están dispuestas a asistir a programas de capacitación, ni siquiera breves, para adquirir una comprensión básica de lo que se requiere para que la implementación de la gestión de proyectos alcance la madurez con éxito. Un segundo obstáculo clave es que estas mismas personas a menudo toman decisiones de implementación basadas en intereses personales o agendas ocultas. Ambos obstáculos perjudican la implementación de la gestión de proyectos.

En adición, las falacias que afectan la madurez de la implementación de la gestión de proyectos no necesariamente impiden su implementación, pero si prolongan el plazo de implementación y generan una frustración significativa en los profesionales de la gestión de proyectos. A continuación, se explican las siete falacias más comunes:

- *Falacia 1: Nuestro objetivo final es implementar la gestión de proyectos.* El objetivo final debe ser el desarrollo progresivo de sistemas y procesos de gestión de proyectos que resulten, de forma consistente y predecible, en un flujo continuo de proyectos exitosos.
- *Falacia 2: Necesitamos establecer un número obligatorio de formularios, plantillas, directrices y listas de verificación para un momento determinado.* La madurez en la gestión de proyectos solo puede evaluarse estableciendo niveles de madurez basados en el tiempo y utilizando instrumentos de medición.
- *Falacia 3: Necesitamos adquirir software de gestión de proyectos para acelerar el proceso de madurez.* Comprar software solo por tenerlo es una mala idea. El objetivo de la selección de software debe ser obtener beneficios para el proyecto y la organización, como la reducción de costos mediante la eficiencia, la eficacia, la estandarización y la consistencia.
- *Falacia 4: Necesitamos implementar la gestión de proyectos paso a paso con un pequeño proyecto innovador que todos puedan seguir.* Esto funciona si el tiempo no es una limitación. Lo mejor es usar un proyecto grande como proyecto innovador. Un proyecto grande gestionado con éxito implica que los mismos procesos pueden funcionar en proyectos pequeños, mientras que lo contrario no es necesariamente cierto.
- *Falacia 5: Necesitamos monitorear y difundir los resultados del proyecto innovador.* Exponer el éxito de un proyecto solo beneficia a ese proyecto, no a toda la empresa. Demostrar cómo la gestión de proyectos contribuyó al éxito de un proyecto beneficia a toda la organización. De esta manera, las personas comprenden que la gestión de proyectos puede aplicarse a una multitud de proyectos.
- *Falacia 6: Necesitamos apoyo ejecutivo.* No es una falacia si el apoyo ejecutivo es visible. Es fácil distinguir entre apoyo genuino y palabrería. Los ejecutivos deben predicar con el ejemplo. Deben celebrar reuniones para demostrar su apoyo a la gestión de proyectos y asistir a diversas reuniones del equipo. Deben mantener una política de puertas abiertas para los problemas que surjan durante la implementación de la gestión de proyectos.
- *Falacia 7: Necesitamos un curso de gestión de proyectos para que nuestros trabajadores puedan convertirse en Profesionales de la Gestión de Proyectos.* Lo que realmente se necesita es formación continua en gestión de proyectos. Convertirse en PMP® (Project Management Professional® Certification) es solo el punto de partida. Hay vida más allá de la Guía PMBOK®. La formación continua en gestión de proyectos para toda la organización es la manera más rápida de acelerar la madurez en la gestión de proyectos.

## 2.4.2 Clasificación de las Oficinas de Gestión de Proyectos

Existen varias formas de clasificar las Oficinas de Gestión de Proyectos, la más usual considera el grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos. Con este criterio, el PMI (2017) define los siguientes tipos:

- **PMO de apoyo.** Desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos y ejerce un grado de control reducido.
- **PMO de control.** Proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.
- **PMO Directiva.** Ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMO ejercen un grado de control elevado.

Podemos asentar que desde la perspectiva del Project Management Institute es claro que los proyectos implican administrar un conjunto de recursos, aplicar habilidades, conocimientos, herramientas y técnicas para poder cumplir con las expectativas de la organización.

Por su parte, Harold Kerzner (2006) establece la existencia de tres tipos de oficina de proyectos implementadas comúnmente en las compañías:

- **PMO Funcional:** Este tipo de oficina de proyectos es utilizada en un área funcional o división de una organización. Su responsabilidad principal es manejar un fondo de recursos críticos, es decir administración de recursos y puede o no manejar proyectos.
- **PMO de Grupo de Clientes:** Este tipo PO es para una mejor atención a la gestión de los clientes y atención a la gestión de las comunicaciones con los mismos. Los clientes o proyectos comunes se agrupan para ofrecer una mejor gestión y relaciones con los clientes. Pueden existir varios grupos de clientes al mismo tiempo dentro de la Oficina de Proyectos, lo que puede generar una organización temporal dentro de la empresa. Este tipo de decisiones dentro de una empresa genera la asignación de un director para administrar la PMO de forma permanente.
- **PMO Corporativa o Estratégica:** Atiende a la organización entera y se concentra en cuestiones corporativas y estratégicas, más que en asuntos funcionales. Si este tipo de

PMO hace dirección de proyectos, es para la reducción de costos y la eficientación de esfuerzos dentro de la organización.

En la visión de Kerzner (2006), este tipo de oficinas amplía la visión de lo que pueden ser las PMO, que implica tener un grado de madurez dentro de la organización; a diferencia del PMI, que definen que las PMO directivas solo se dedican a dirigir

con un alto grado de control sobre los proyectos. Para Kerzner (2006), el concepto es más amplio al incorporar el concepto de Oficina de Proyectos a nivel Corporativo o Estratégico, en las cuales se atiende a toda la organización y se toman decisiones estratégicas, que permiten la reducción de costos, siendo un ente autónomo que además de desarrollar proyectos con calidad y metodología generan ganancias para la empresa.

Gerard M. Hill (2014) describe un concepto más profundo de las PMO como resultado de la globalización, aduciendo que las empresas se han visto en la necesidad de crear este tipo de oficinas para lograr la gestión, supervisión, control y apoyo de la organización como proyecto total. Para Hill, las PMO además de gestionar a los gerentes de proyectos, son un medio para la mejora continua.

Hill define 5 niveles de Oficinas de Gestión de Proyectos, en base a las competencias de cada una de ellas, como se resume en la tabla 13.

Supervisión del Proyecto	Control de Procesos	Apoyo del Proceso	Madurez de Negocio	Alineación Estratégica
Nivel 1 Oficina de Proyecto	Nivel 2 PMO Básica	Nivel 3 PMO Estandar	Nivel 4 PMO Avanzada	Nivel 5 Centro de Excelencia
Lograr los objetivos y entregables del proyecto en costo, tiempo y calidad	Proporcionar una metodología estándar para ser empleada en todos proyectos	Establecer la capacidad e infraestructura para apoyar y gobernar un desarrollo cohesivo de proyecto	Aplicar la gestión de proyectos integral para lograr negocios objetivos	Mejora continua entre departamentos y colaboración para lograr objetivos estratégicos de negocio
Uno o más proyectos	Múltiples Proyectos	Múltiples proyectos	Múltiples proyectos	Múltiples programas
Un Gerente de Proyecto	Múltiples Gerentes de Proyecto	Múltiples Gerentes de Proyecto	Múltiples Gerentes de Proyecto	Vicepresidente o Director de PMO
	Gerente del Programa	Gerentes de programa	Gerentes de Programa	Personal técnico dedicado a la PMO
	Personal de la PMO en tiempo parcial	Director / Senior	Director de PMO	Personal de apoyo de toda la empresa
		Gerente del Programa de tiempo completo	Personal técnico dedicado a la PMO	
	Personal de la PMO en tiempo parcial			

**Tabla 13** Tipos de Oficinas de Proyectos. Adaptado de Hill (2014)

Es importante mencionar un artículo de Gartner elaborado por Christy Pettey (2019), quien cita al analista principal sénior de Gartner Mbula Schoen: “A menudo, las grandes organizaciones cuentan con varias PMO, todas ellas muy diferentes, esto dificulta que los responsables de la Gestión de Portafolios y Programas (PPM) determinen el tipo de PMO más adecuado para su organización”. Y agrega que los líderes de PPM deben involucrar al negocio y a las partes interesadas clave de las PMO para identificar las necesidades y los desafíos críticos de la organización, para establecer una PMO que satisfaga mejor esas necesidades y resuelva esos desafíos.

En este sentido, Pettey (2019) asevera que se debe tener en cuenta la madurez de la PPM de la organización porque es el parámetro que determinará el alcance de la PMO. La manera más eficaz de apoyar la gestión de proyectos, programas y portafolios variará según el nivel de madurez de la organización.

Para Pettey (2019), si bien no existe una PMO que se adapte a todos los casos, si pueden identificarse cuatro tipos:

1. **PMO Activista.** Adopta una visión amplia y un enfoque facilitador en lugar de un enfoque controlador. Normalmente, tiene una visión de la demanda entrante del proyecto y apoya a los responsables de la toma de decisiones mediante el análisis de los casos de negocio para su alineación y evaluación del riesgo. En esencia, la PMO examina los casos de negocio y las propuestas de proyecto. Esta visión amplia proporciona un panel de control de la cartera de proyectos que muestra el estado de todos los proyectos que gestiona y permite la supervisión, de modo que cuando los proyectos en el panel presentan problemas, pueda sugerir o solicitar soluciones.
2. **PMO de Entrega.** También conocida como PMO de Ejecución de Proyectos, es quizás el tipo más común, Gartner estima que al menos el 40 % de las PMO son principalmente PMO de entrega. Encargadas de planear y controlar la ejecución táctica de los proyectos según las expectativas de la empresa. Se incentiva a los gerentes de proyecto a gestionar sus proyectos, tomar decisiones proactivamente y escalar los problemas. El objetivo también es desarrollar procesos y técnicas repetibles que contribuyan a construir una cultura centrada en los resultados.
3. **PMO de Cumplimiento.** Suele ser el estilo más adecuado para organizaciones en donde la documentación, los procesos, los procedimientos y las metodologías son deficientes o inconsistentes. En este escenario, la PMO de cumplimiento suele encargarse de establecer

prácticas estándar para medir el rendimiento de los proyectos y desarrollar la capacidad de comprender el estado de las iniciativas clave.

4. **PMO Centralizada.** Cuando los niveles de madurez de Gestión de Portafolios y Programas (PPM) son bajos, las organizaciones dependen de las habilidades y capacidades de los empleados clave para realizar su trabajo. En niveles superiores, la eficiencia es clave, y la gerencia busca reducir esta dependencia y establecer procesos confiables para el seguimiento y la generación de informes de proyectos. Por lo tanto, se crea una PMO Centralizada como un espacio donde los nuevos empleados pueden capacitarse rápidamente sobre la mejor manera de ejecutar el trabajo de los proyectos en la organización. En la PMO Centralizada, los representantes de las diversas organizaciones de apoyo al proyecto se reúnen para compartir sus prácticas en un consejo de mejores prácticas.

### **2.4.3 Madurez de la gestión de proyectos**

Los Modelos de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM) se crearon para conocer el nivel de implementación de la Gestión de Proyectos en las organizaciones, con la intención de administrarlos de forma sistémica y estructurada.

El PMI (2017) define la madurez organizacional en la Gestión de Proyectos como el nivel en que la organización aplica la dirección organizativa de los proyectos. Rabechini Jr. y De Paula (2005) afirman la madurez en la Gestión de Proyectos permite estructurar un plan de crecimiento lento y gradual a mediano y largo plazo para alcanzar habilidades en la gestión de proyectos que generen mayores niveles de competitividad para los desafíos que el mercado impone; esto involucra la alineación de todas sus actividades con la estrategia organizacional (Kwak et al., 2015).

Según Kerzner (2001), los Modelos de Madurez en Gestión de Proyectos son considerados herramientas estratégicas por los altos directivos, para facilitar el reconocimiento de las áreas clave de mejora y la priorización de acciones al interior de las organizaciones, de tal forma que las organizaciones con niveles altos de madurez en la gestión de proyectos son exitosas en términos de efectividad en la ejecución de los mismos.

De Anais Suarez y Valencia (2019), concluyen que los Modelos de Madurez en Gestión de Proyectos son la consecuencia de experiencias acumuladas, de tal forma que establecen la capacidad de las organizaciones para desarrollar y mejorar sus proyectos, identificar las oportunidades de mejora para definir los grandes objetivos y alcanzar la madurez

organizacional por medio de la mejora continua. Estos modelos evalúan el estado de enfoque e implementación con que se gestionan y alinean los procesos permanentes a la estrategia de la organización, al ser un compendio de buenas prácticas que permiten mejorar las condiciones de competitividad y procesos en todas las organizaciones. Como se planteó en su origen, De Souza et al (2017) mencionan que los PMMM permiten equiparar la capacidad organizacional para gestionar proyectos de forma efectiva, e identifican fortalezas y oportunidades de mejora. Al tener mayores niveles de madurez en la gestión de proyectos, los procedimientos y entregables son más efectivos, los costos disminuyen y se balancean, los equipos de proyectos se mantienen altamente motivado, se mejora la calidad de los entregables y cumple con el tiempo establecido para la ejecución. En este contexto, con la implementación de la gestión de portafolios, programas y proyectos, las organizaciones modernas deben hacer de la gestión de proyectos una herramienta imprescindible para lograr el crecimiento organizacional y la mejora continua en todos sus procesos (Grant & Pennypacker, 2006). En este punto estriba el valor de los Modelos de Madurez en Gestión de Proyectos, para medir la alineación estratégica y la sinergia con la gestión.

Para determinar la madurez, es necesario analizar los estándares que una organización ha establecido y cómo los aplica a sus proyectos. Si un proyecto utiliza los estándares y otro utiliza uno diferente o ninguno, esto indica que la organización no está madura en la gestión de proyectos. Incluso se podría ir más allá y comparar los resultados obtenidos con las cifras promedio del sector utilizando el mismo modelo de madurez para comprender las fortalezas y debilidades de la organización en comparación con la competencia.

De Anais Suarez y Valencia (2019) abundan en que los Modelos de Madurez en Gestión de Proyectos mayormente aplicados e investigados son: Modelo de Madurez de Capacidades de Integración (CMMI), Modelo de Madurez en GP de Kerzner (KPM3), Modelo de Madurez para la Gestión Organizacional de Proyectos (OPM3), Dirección de Proyectos y Programas para la Innovación Empresarial (P2M), Modelo de Madurez de GP (P3M3) y Modelo de Madurez de Prado (MMGP).

A continuación, se desarrolla concisamente la información orientada a identificar los niveles de cada modelo de madurez:

- **Modelo de Madurez de las Capacidades (CMMI):** Este modelo se desarrolló en la década de los 90 por la escuela de desarrollo de Software de la Universidad de Carnegie, USA, para determinar la capacidad de las organizaciones que creaban software en su proceso productivo, al tener en cuenta la consistencia, predictibilidad, calidad superior y

generar mejoramiento en todo el proceso, y determinar las capacidades actuales de la compañía y las oportunidades críticas de mejora.

El modelo pretende encontrar puntos críticos en las variables de tiempo, costo, alcance y calidad, por lo tanto, existe la necesidad de guiar a las organizaciones en la elección de estrategias para mejorar las operaciones actuales. Proporciona cinco niveles que muestran en cada elevación un conjunto de características únicas, al ser superadas de forma proporcional. Cada nivel define las actividades a desarrollar de forma conjunta y, al ser implementadas, representan una progresión incremental de la eficiencia, por lo tanto, en la madurez de la organización.

- **Modelo de Madurez para la Gestión de Proyectos (KPM3) de Kerzner:** el modelo está integrado en cinco niveles, como una guía establecida para alinear la planeación estratégica de la organización con los proyectos. El modelo sustenta su consistencia en el modelo de capacidades y en la guía del PMBOK, se determina por los cinco niveles y un cuestionario de 183 ítems, en el cual se incluyen ítems como: lenguaje, procesos, metodología, comparación y mejora continua.

La concepción del modelo gira en torno a interpretar los niveles de madurez por medio de las áreas de conocimiento del PMBOK y apunta solamente al dominio de los proyectos individuales.

- **Modelo de Madurez para la Gestión Organizacional de Proyectos OPM3:** Modelo creado por el PMI en el año 2003, se aplica en todos los sectores y niveles organizacionales, en las pequeñas o grandes empresas. El OPM3 establece los lineamientos y las buenas prácticas necesarias para reconocer el grado de madurez de la industria en la gestión de proyectos, así como identifica las áreas específicas que la organización requiere corregir. En este modelo se integran tres niveles: el conocimiento, la evaluación y la mejora continua. El modelo consta de 574 buenas prácticas, distribuidas en: 231 gestión de proyectos, 235 programas y 108 portafolios; clasificadas a su vez en fases de estandarización, medición, control, mejora continua y en un conjunto de buenas prácticas, denominadas habilitadores organizacionales.

En el ámbito de un sistema de gestión de proyectos, esta clasificación responde a las premisas: "si esta estandarizado, se puede medir"; "si se puede medir se puede controlar" y "si se puede controlar es posible mejorar". La definición de las Fases OPM3 se resume en lo siguiente:

- Estandarización (S): Establecer y monitorear el cumplimiento de pautas o normas comunes para los procesos.
- Medición (M): Determinar el desempeño en el cumplimiento de estándares mediante indicadores.
- Control (C): Aplicar auditorías para mantener el nivel de los procesos controlados.
- Mejora Continua (I): Prácticas para superar los problemas detectados en los procesos.

El concepto de Dominio está referenciado a 3 elementos: Proyectos, Programas y Portafolios.

La gráfica 24 muestra la relación entre el OPM3, Proyectos, Programas y Portafolios:

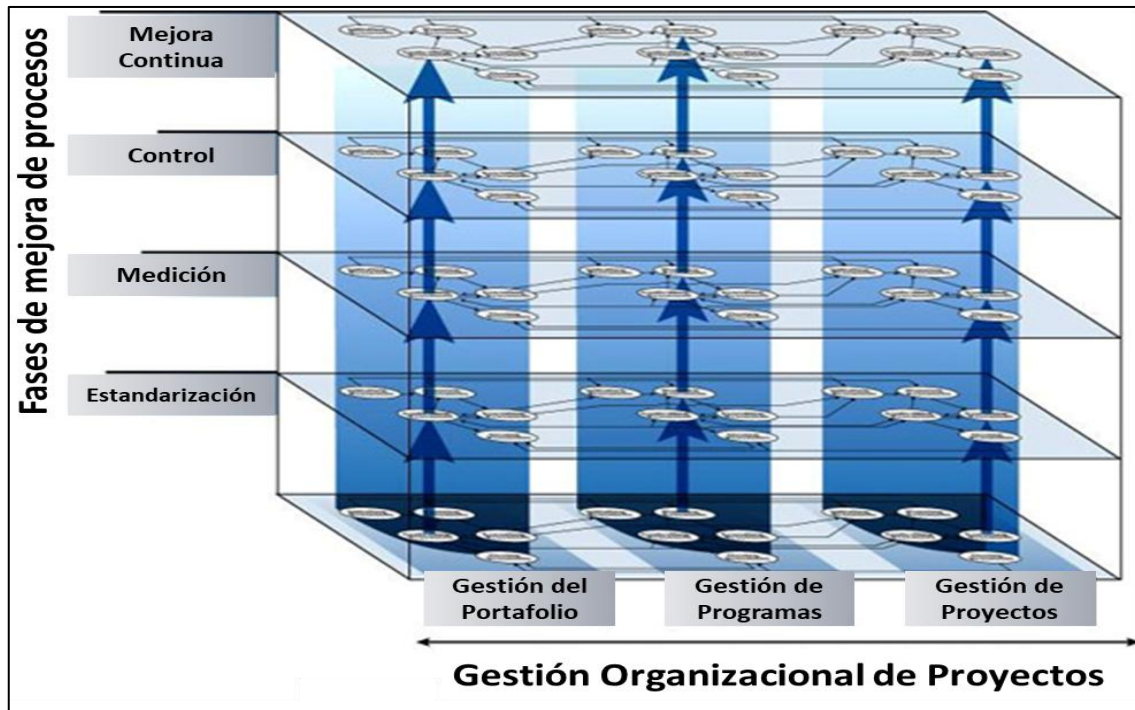


Figura 24 Niveles de madurez de OPM3. PMI (2003)

- **Modelo de Madurez de Dirección de Proyectos y Programas para la Innovación Empresarial P2M:** Este modelo fue desarrollado en Japón hacia el año 2003. Parte de los modelos anteriores y realiza un aporte frente a los niveles de madurez en la gestión de proyectos. Ibbs y Kwak (2000) reportan que el modelo instruye a las organizaciones a través de procedimientos, con el fin de optimizar progresivamente su efectividad en la gestión de proyectos.

El modelo P2M adopta el estándar del PMI y se eslabona en las 10 áreas de conocimiento y los cinco procesos. Esto permite a una organización establecer los puntos fuertes y débiles con los que actualmente cuenta, y se centra en establecer soluciones a las prácticas débiles para lograr un mayor nivel de madurez.

- **Modelo de Madurez para la gestión de proyectos de Prado (MMGP):** el modelo fue propuesto en el año 2002 por Darci Prado, desarrollado en Brasil y aplicado en todo el mundo; evalúa la madurez de la organización a través de 5 niveles, los cuales, a su vez, tienen 7 dimensiones de madurez: alineación estratégica, uso de la estructura organizacional conveniente, computación, metodología, competencia conductual, competencia en uso técnico, aspectos contextuales, y competencia en proyectos y gestión de programas.
- **Modelo de Madurez para la gestión de portafolio, programas y proyectos (P3M3):** modelo desarrollado en el Reino Unido, en el cual se mide la madurez en GP de forma individual, tanto para portafolios, programas y proyectos. El modelo valora el desempeño y desarrollo de los planes de mejora más oportunos para los procesos, personas, herramientas implementadas y la información para ejecutar y concretar mejoras, con ajuste en la organización a los cambios que se deben tramitar y, así mismo, las fortalezas alcanzadas (Solarte-Pazos y Sánchez-Arias, 2014).

El enfoque P3M3 se basa en desarrollos del Departamento de Defensa de EE. UU. Y las mejoras posteriores de la Universidad Carnegie Mellon que se han utilizado para medir la madurez de diferentes tipos de capacidad: desarrollo de software, procesos, personas y gestión de entrega. P3M3 fue encargado de las exportaciones de la industria por Axelos y, anteriormente, la Oficina del Gabinete del Gobierno del Reino Unido, que también es conocida por su administración de PRINCE2, MSP, MoP, MoR e ITIL entre otros.

En la Tabla 3 se resumen las principales características encontradas en la literatura de los modelos mencionados.

Entre las diferentes definiciones existentes sobre las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), quizá la definición más integral involucra el grado de madurez de cada empresa y sus posibles variaciones de tamaño, funciones, roles y peso específico dentro de organización. En este sentido, Hill (2008) define a la PMO como *un integrador de negocio que incluye personas, procesos (metodologías y buenas prácticas) y herramientas para gestionar e impactar en el rendimiento de los proyectos, las concibe como facilitadoras del entendimiento, impulsoras de la aplicación de buenas prácticas y como integradoras de los intereses de negocio de las empresas*. Por otro lado, tanto el PMI (2017) como Hobbs y Aubry (2010), se enfocan en las características y atributos de las PMO, para construir una definición que incluye las relaciones que la oficina de proyectos debe tener en el contexto de la organización, dando importancia a la comunicación, como factores claves que impactan el desempeño eficiente de la misma.

CARACTERÍSTICAS	MODELOS					
	P2M	KPM3	CMMI	P3M3	MMGP	OPM3
NIVELES DE MADUREZ	Desarrollo casual de proyectos	Lenguaje común	Básico	Proceso de Conocimiento	Inicial	Estandarizado
	Desarrollo continuo de proyectos	Procesos comunes	Repetible	Proceso Repetible	Conocido	Medido
	Desarrollo científico de proyectos	Metodología única	Integrado	Proceso Definido	Estandarizado	Controlado
	Desarrollo integrado de proyectos	Evaluación comparativa	Administrado	Proceso gestionado	Administrado	Mejora continua
	Desarrollo optimizado de proyectos	Mejora continua	Optimizado	Proceso de optimización	Optimizado	
Áreas	Proyectos y Programas	Proyectos	Proyectos	Proyectos, programas y portafolios	Proyectos, programas y portafolios	Proyectos, programas y portafolios
Tipo de aplicación	Abierta	Abierta	Restringida	Restringida	Abierta	Restringida
Nivel de aplicación	Mediano grado	Alto grado	Mediano grado	Mediano grado	Alto grado	Alto grado
¿Todo tipo de organización?	Si	Si	No	Si	Si	Si
Ventajas	Incluye conceptos basados en gestión, sistemas, información y ciencias humanas para el desarrollo de capacidades.	Permite comprender a la empresa que principios gobiernan la madurez de Gestión de procesos en cada nivel. Fácil identificación de las oportunidades de mejora a implementar en la empresa.	Les permite a las empresas ser guiadas para seleccionar las mejores estrategias de mejora.	La empresa evalúa el desempeño presente y desarrolla planes de mejora.	El uso gratuito de la herramienta .  Simplicidad de la aplicación La posibilidad de realizar evaluaciones comparativas.  Aborda un numero mayor de de dimensiones y variables que pueden revelar mejor el estado de la gestión de proyectos.	Implica conocimiento, control de desviaciones y mejora continua.  Proporciona información sobre toda la organización, desde la gestión de portafolios, grstión de programas y gestión de proyectos.
Desventajas	No identifica los criterios clave en los proyectos.  No se proporciona un seguimiento y retroalimentación adecuados sobre el trabajo individual y grupal.	No incluye las tareas para los Gerentes de Programas y Portafolios.  Solo mide el estado actual de madurez en proyectos, sin indicar los pasos a seguir.  Consta de un cuestionario de 183 preguntas.	Basa su enfoque en las mejores prácticas de procesos y no de la Gestión de Proyectos.	Solo se centra en los procesos de Gestión de Procesos.  No incluye gestión de Talento Humano.	Solamente utilizado en Brasil, no ha sido probado en otros países.	El instrumento desarrollado para para evaluar la madurez la madurez es muy costoso y poco amigable con el usuario.  Tiene una batería de 534 preguntas.
Alineacion estratégica	Si Describe un modelo de madurez que determina la alineación entre proyectos y estrategia corporativa, al descomponer los procesos como una estrategia para lograr el objetivo.	Si Permite la alineación de la Gestión de Proyectos en los niveles medios con la estrategia general.	No Se enfoca en la gestión de las actividades de ingeniería de software y la gestión que los acompaña.	Si Evalúa la capacidad de la organización para controlar el comienzo y la alineación de las inversiones con la estrategia corporativa.	Si En el nivel 3 del modelo se involucra el alcance de objetivos estratégicos organizacionales.  Cuenta con seis dimensiones, de las cuales la primera hace referencia a la alineación estratégica.	Si Le permite direccionar a la empresa sus líneas estratégicas con buenos resultados mediante la gestión de proyectos.

**Tabla 14.** Características de los PMMM. Adaptado de Aguilar et al (2023).

Las PMO son estructuras dinámicas que se desenvuelven en diferentes contextos organizacionales, existen diferentes tipos y niveles con características particulares que van desde el control básico y la gestión de prácticas para el desarrollo de proyectos, hasta la alineación estratégica de los proyectos y los objetivos organizacionales. La Tabla 15 resume diferentes clasificaciones de PMO.

	AUTORES				
	HILL	CRAWFORD & CABANIS-BREWEN	PMI	KERZNER	CASEY & PECK
Clasificación de PMO	Centro de excelencia	Estratégica	Directiva	Estratégica	Pool de Recursos
	Oficina de gestión de proyectos				
	Oficina de gestión de proyectos	Unidad de Negocios	Control	Especializada	Torre de Control
	Oficina de gestión de proyectos				
	Oficina de proyectos	Oficina de Control de Proyectos	Apoyo	Tradicional	Estación Meteorológica

**Tabla 15** Clasificación de Oficinas de Gestión de Proyectos.

Los modelos de madurez son herramientas de gran valor para identificar el estado actual en la adopción de prácticas de gestión asociadas a los proyectos, procesos y su respectivo desempeño. Básicamente son marcos de referencia que describen el estado actual y el progreso ideal hacia la mejora o estado deseado pasando por etapas o niveles secuenciales.

La madurez de la gestión de proyectos se refiere a la capacidad evolutiva de una organización para ejecutar proyectos, programas y carteras de manera competente mediante el desarrollo de metodologías estructuradas, procesos simplificados, equipos cualificados y una cultura de excelencia.

La madurez de Gestión de Portafolios de Proyectos representa la capacidad de la organización para alinear las actividades de cambio con los objetivos estratégicos, optimizar la asignación de recursos, mitigar los riesgos y ofrecer resultados exitosos y sostenibles de manera consistente, a través de una visión independiente de mejores prácticas.

Cuanto mayor sea el nivel de madurez, mejor podrá la empresa navegar por las complejidades, aprovechar las oportunidades, adaptarse e impulsar el éxito general a través de la ejecución eficiente y efectiva de proyectos, programas y carteras.

Las PMO son integradores, rompen los silos interdepartamentales y unen las piezas para respaldar la cartera de proyectos, programas y carteras para operar como un solo ecosistema.

#### **2.4.4 Modelo de Madurez de Gestión de Portafolio, Programas y Proyectos (P3M3).**

Como se ha revisado, la madurez de una organización mide su capacidad para implementar la mejora continua, y los modelos de madurez son herramientas de gestión que permiten diagnosticar las causas raíz, evaluar la capacidad actual y demostrar mejoras. Particularmente, el Modelo P3M3 también es útil como hoja de ruta para alcanzar los objetivos empresariales de rendimiento. La introducción y guía del P3M3 se puede utilizar independientemente del método o marco de gestión de portafolios, programas o proyectos elegido.

P3M3 es el modelo de madurez de gestión de Portafolios, Programas y Proyectos (P3) de Axelos (M3) (Axelos es el proveedor más respetado del mundo de mejores prácticas globales). El modelo proporciona una forma de medir la capacidad de una organización (o parte de la organización) para gestionar portafolios y/o programas y/o proyectos de forma repetible: cuanto más madura es la capacidad, existen más probabilidades de que entregue resultados consistentes y predecibles.

La metodología P3M3 utiliza una escala para representar el nivel de madurez (actual o deseable) en línea con los 5 niveles del Modelo de Madurez de Capacidad Integrado (CMMI) desarrollado por la Universidad Carnegie Mellon. Estos niveles de madurez son:

- **Nivel 1\_ Inicial:** Conocimiento de los procesos de la organización, se reconocen los proyectos, pero no existe ningún enfoque estructurado para hacer frente a la gestión de estos. Los procesos son impredecibles, poco controlados y reactivos.
- **Nivel 2\_Gestionado:** Existe un enfoque estándar por procesos repetibles en algunas áreas de conocimiento pertenecientes a proyectos. Sin embargo, no hay una coherencia con el resto de los procesos de la organización.
- **Nivel 3\_Definido:** Procesos definidos, todos los proyectos utilizan un conjunto coherente de normas; existe una clara apropiación de los procesos de gestión de proyectos en toda la organización. Los procesos se encuentran alineados en la organización y son proactivos. Los proyectos adaptan sus procesos a los estándares de la organización.
- **Nivel 4\_Gestionado cualitativamente:** Existe monitoreo y control por parte de la organización para medir la eficiencia en los procesos de gestión de proyectos. Hay una intervención activa para mejorar el rendimiento de la información de la línea base, la

organización gestiona los procesos cualitativamente, considerando factores internos y externos, finalmente, se consideran las demandas futuras en torno a los requisitos.

- **Nivel 5\_Optimización:** Procesos optimizados, el enfoque de la organización es la optimización del proceso gestionado cuantitativamente. Además, la organización se anticipa a las futuras demandas de capacidad y requisitos para afrontar el reto de los entregables. Se enfoca en la mejora de procesos.

Con fines comparativos, la Tabla 16 resume los niveles de madurez de diferentes modelos.

NIVELES	CMMM	OPM3	KERZNER	HILL	P3M3
NIVEL 1	Inicial	Inicial	Lenguaje común	Supervisión del proyecto	Inicial
NIVEL 2	Repetible	Estandarizado	Procesos comunes	Control del proceso	Gestionado
NIVEL 3	Definido	Medido	Metodología singular	Apoyo en el proceso	Definido
NIVEL 4	Gestionado	Controlado	Evaluación comparativa	Madurez del negocio	Gestionado cualitativamente
NIVEL 5	Optimizado	Mejorado continuamente	Mejora continua	Alineación estratégica	Optimización

**Tabla 16** Niveles de Madurez según diferentes modelos. Adaptado de Enríquez et al (2018)

El modelo de madurez P3M3 contiene tres sub-modelos, organizados en una jerarquía de elementos que describen las características de procesos eficaces:

- P<sub>f</sub>M<sub>3</sub> - Gestión del Portafolio (Portfolio Management). Determina la totalidad de la inversión de una empresa en los cambios precisos para lograr los objetivos estratégicos.
- P<sub>g</sub>M<sub>3</sub> - Gestión de Programas (Programme Management). Coordina, dirige y supervisa la ejecución de un conjunto de proyectos relacionados
- P<sub>j</sub>M<sub>3</sub> - Gestión de Proyectos (Project Management). Conjunto único de actividades organizadas, con un inicio y un final definido

La Figura 25 muestra la relación estructural entre Portafolio, Programas y Proyectos:



**Figura 25** Despliegue Estratégico en Gestión de Proyectos. Adaptado de PMI (2006)

Para entender la relación entre proyectos, programas y portafolio, es importante conocer cómo interactúan con la dirección de proyectos de la organización (OPM, por sus siglas en inglés Organizational Project Management), la cual es definida por el PMI (2014) como: “Un marco en el que la dirección de portafolios, la dirección de programas, y la dirección de proyectos están integrados con los elementos facilitadores de la organización a fin de alcanzar los objetivos estratégicos”. La gestión estratégica se ilustra en la figura 26.

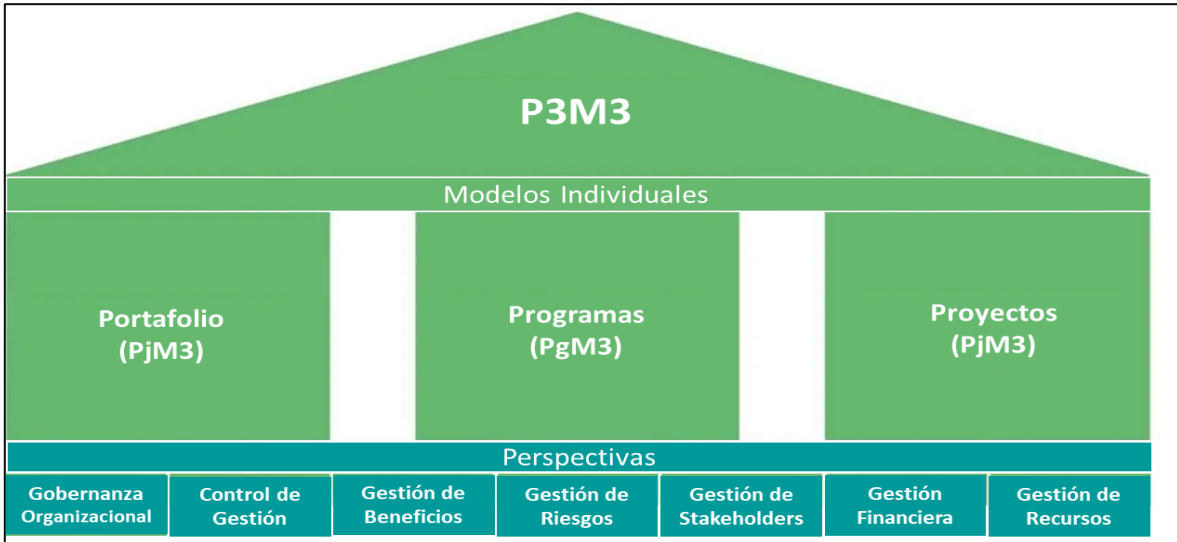


**Figura 26** Gestión estratégica organizacional desplegada con PMO. PMI (2014)

El modelo P3M3 evalúa los procesos, las competencias de las personas, las herramientas desplegadas y la información de gestión que se utiliza para gestionar y entregar mejoras. La evaluación permite a las organizaciones determinar sus fortalezas y debilidades en los procesos de cambio. No hay interdependencias entre los sub-modelos, por lo que la evaluación puede realizarse utilizando uno, dos o todos ellos. De tal manera que una organización, por ejemplo, puede ser mejor en la gestión de programas que en la gestión de proyectos y viceversa.

P3M3 ayuda a los Evaluadores a investigar la capacidad en este nivel de profundidad dividiéndola en siete perspectivas y luego dividiendo cada una de ellas en hasta **13 hilos** comunes: Gestión de Activos, Garantías, Comportamientos, Gestión Comercial, Distribución Comercial, Gestión de la Información y el Conocimiento, Infraestructura y Herramientas, Integración del Modelo, Organización, Planeación, Procesos, Estándares y Técnicas.

El modelo de madurez de gestión de cartera, programas y proyectos (P3M3) se concentra en las siete perspectivas de proceso que lo acompañan, que existen en cada uno de los tres modelos y que se pueden examinar en los cinco niveles de madurez, como se lustra en la figura 27.



**Figura 27** Modelo de Madurez P3M3.

Como se menciona anteriormente, el modelo P3M3 es la combinación de tres submodelos que, pese a su robustez, posibilita la evaluación independiente de cada uno si así lo requiere la empresa, logrando que un bajo nivel de gestión de portafolio o programa no interfiera con un nivel superior en gestión de proyectos. Adicionalmente, el modelo considera cinco niveles de madurez para la gestión de proyectos, desde una perspectiva más estratégica, los niveles de madurez pueden aplicarse a nivel de gestión integral para las empresas que guían las áreas clave del proceso a ser estructuradas para evaluar la efectividad del proceso, tal como se muestra en Figura 28.



**Figura 28** Grupo de Procesos del P3M3 (Triana, 2018)

P3M3 se ha posicionado como un estándar clave entre los modelos de madurez, proporciona un marco con el que las organizaciones pueden evaluar su rendimiento presente para generar planes de mejora oportunos; permite una evaluación de los procesos, las competencias de las personas, las herramientas desplegadas y la información de gestión para incrementar el éxito en la mejora continua organizacional. Todo esto permite a las organizaciones determinar sus fortalezas y debilidades en los procesos de cambio.

Aunque el P3M3 es un modelo de madurez para evaluar la gestión de proyectos, la gestión de los programas, o la gestión de la cartera en una organización, no es una herramienta de evaluación de proyectos o programas individuales porque se enfoca en la evaluación de su propio proceso de gestión.

Algunos de los beneficios organizacionales de utilizar P3M3® en comparación con otros Modelos de Madurez son:

- Actúa como un control de salud de fortalezas y debilidades evaluado en relación con un estándar objetivo.
- Ayuda a las organizaciones a decidir qué nivel de capacidad de desempeño necesitan alcanzar para satisfacer sus necesidades comerciales.
- Se centra en la madurez de la organización más que en iniciativas específicas (es posible obtener buenos resultados incluso con niveles bajos de madurez, por lo que no son en sí mismos indicadores confiables).
- Reconoce logros de la inversión.
- Justifica la inversión en infraestructura de gestión de cartera, programas y proyectos.
- Proporciona una hoja de ruta para la progresión y la mejora continuas.

Otros beneficios más tangibles incluyen:

- Mayor productividad, con tiempos de ciclo más cortos.
- Mayor previsibilidad de tiempos y costos.
- Menos defectos, lo que genera resultados de mayor calidad y un menor costo de calidad.
- Mayor satisfacción del cliente.
- Mejora la moral de los empleados.
- Proporciona una hoja de ruta para la progresión y mejora continuas.

# CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA

## 3.1 Enfoque de la Investigación

La investigación adoptó un enfoque mixto convergente, a partir de la premisa que los datos cuantitativos y cualitativos son complementarios y pueden proporcionar una comprensión más completa del fenómeno de investigación, centrado en comprender y diagnosticar el nivel de madurez en una empresa familiar de gran tamaño, con el fin de proponer una Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO) como instrumento clave para estructurar su gestión y asegurar su sostenibilidad.

## 3.2 Diseño Metodológico

Se desarrolló un estudio de caso único mediante inmersión prolongada. Integrándome durante 12 meses en la organización, permitiendo una visión profunda de su funcionamiento, cultura y retos estructurales. La empresa objeto del estudio es una empresa familiar de primera generación, sin sucesor familiar identificado en el mediano plazo, lo que refuerza la necesidad urgente de institucionalización. El desarrollo de la investigación se estructuró en cinco fases, incluyendo una fase previa de estudio de la problemática, como se esquematiza en la figura 29.

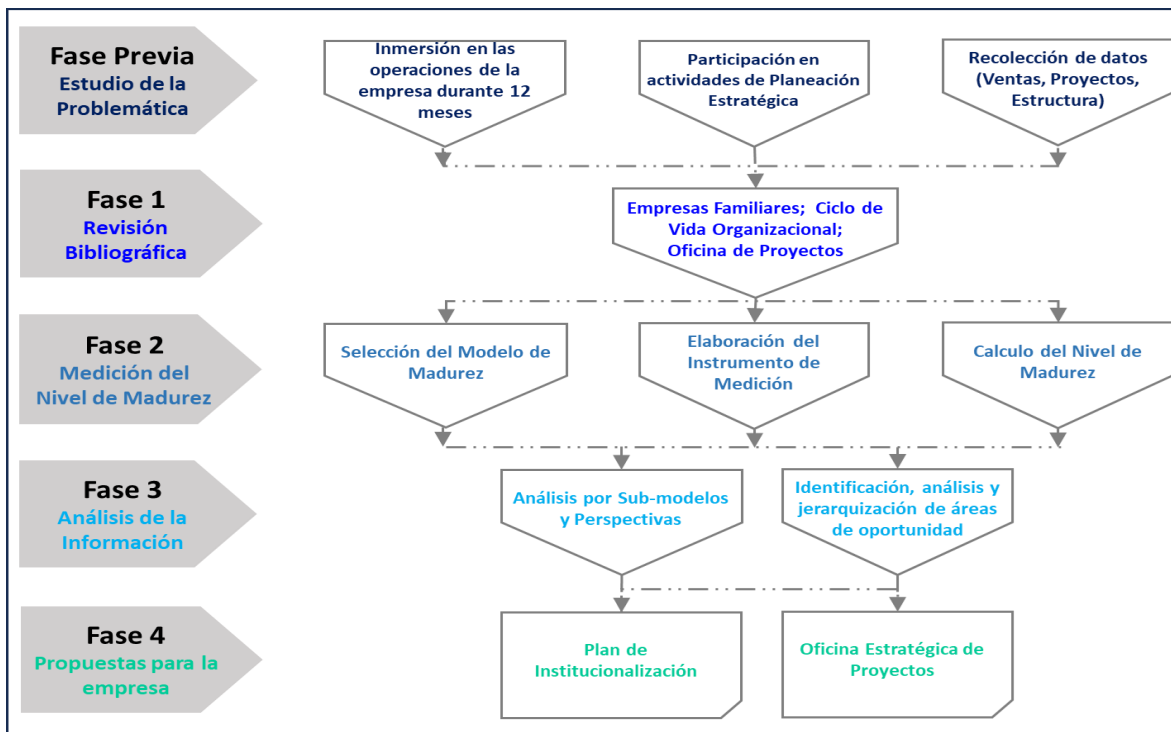


Figura 29 Proceso metodológico de Investigación. Elaboración propia.

### 3.3 Participantes

La unidad de análisis es una empresa familiar grande con más de 30 años de trayectoria, fundada y aún liderada por su creador, sin un sucesor familiar visible. La empresa opera en el sector industrial y se caracteriza por haber alcanzado un nivel significativo de consolidación operativa y financiera, pero con estructuras organizativas aún centradas en la figura del fundador.

Se seleccionó una muestra intencionada de 10 empleados clave, todos vinculados a la ejecución, coordinación y/o supervisión de proyectos estratégicos. La muestra incluyó gerentes de área, líderes de proyecto y personal técnico-administrativo con conocimiento directo del funcionamiento operativo y estratégico.

### 3.4 Técnicas de Recolección de Datos

Se emplearon cinco fuentes principales de recolección:

- Cuestionario P3M3: Adaptado del modelo Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model, con 21 preguntas, es decir, 3 preguntas por cada una de las 7 perspectivas, se formulan preguntas sobre:
  - Proceso: ¿Cómo funcionan los procesos relacionados con esta perspectiva?
  - Organización: ¿Cómo está estructurada la organización para gestionarla?
  - Desempeño: ¿Qué desempeño se evidencia al aplicar prácticas en esta área?

Las perspectivas evaluadas son:

- Gestión del Control
- Gestión de Beneficios
- Gestión Financiera
- Gestión de Stakeholders (Interesados)
- Gestión de Riesgo
- Gobernanza organizacional
- Gestión de Recursos

El cuestionario fue aplicado a los 10 participantes mediante la herramienta Google Forms, para determinar el nivel de madurez en las dimensiones de portafolio, programas y proyectos. El anexo 1 contiene el cuestionario adaptado.

- Autoevaluación del Ciclo de Vida (Modelo Adizes): Aplicado a la alta dirección y triangulado con observación documental.
- Observación Participante: A través de la participación diaria del investigador, se documentaron prácticas, flujos de comunicación, toma de decisiones y contradicciones entre estructura formal y real.
- Revisión Documental Interna: Se analizaron manuales, organigramas, reportes financieros y actas de reuniones estratégicas.
- Revisión Bibliográfica: La literatura sobre empresas familiares, institucionalización, ciclo de vida organizacional, Oficinas de Proyectos y modelos de madurez fue clave para contextualizar los hallazgos y formular la propuesta de solución.

### **3.5 Procesamiento y Análisis de Datos**

Los datos cuantitativos del P3M3 y del modelo Adizes fueron sistematizados en tablas y gráficos. A su vez, los hallazgos cualitativos fueron analizados mediante codificación temática, categorizando información en torno a cinco ejes: estructura organizacional, cultura, liderazgo, gestión de proyectos e institucionalización.

### **3.6 Consideraciones Éticas**

Todos los participantes firmaron consentimiento informado, garantizando confidencialidad, anonimato y uso académico de la información recolectada. La investigación se condujo respetando principios éticos, de transparencia y rigor.

# CAPÍTULO 4 RESULTADOS Y ANÁLISIS

## 4.1 Evaluación Adizes

Se aplicó el Adizes Corporate Lifecycle Test en la dirección

<https://smarterforms.typeform.com/to/RRWwRoem?typeform-source=adizes-new-site.webflow.io>.

El proceso propuesto por Ichak Adizes para evaluar la fase del ciclo de vida organizacional de una empresa se basa en la observación de patrones de comportamiento organizacional en cuatro funciones clave y su equilibrio: Producción (P), Administración (A), Empresarismo (E) y Integración (I). Cada fase del ciclo refleja un perfil característico en el desarrollo de estas funciones.

Aunque Adizes no propone un test estructurado único, el proceso de evaluación se puede articular en los siguientes pasos prácticos:

- Observación de síntomas organizacionales. Se identifican signos típicos asociados a cada etapa del ciclo de vida. Adizes define 10 etapas, cada una de las cuales muestra combinaciones específicas de fortalezas, disfunciones y tensiones. Para el caso del Grupo Cuadra, diagnostica la Fase de Aristocracia: exceso de burocracia, pérdida de innovación, orgullo del pasado.
- Evaluación de las funciones PAEI. El modelo PAEI permite identificar qué estilos dominan y cuáles están ausentes o débiles:
  - P (Producer): orientación a resultados, productividad, eficiencia operativa.
  - A (Administrator): sistematización, procesos, control y reglas.
  - E (Entrepreneur): innovación, cambio, iniciativa estratégica.
  - I (Integrator): cultura, valores compartidos, cohesión y sentido de pertenencia.Para la Etapa de Aristocracia: P: Medio o bajo; A: Muy alto; E: Muy bajo e I: Bajo o artificial.
- Análisis de conflictos y tensiones internas. Adizes propone observar si:
  - ¿Hay innovación o se vive del pasado?
  - ¿Las decisiones se toman con agilidad o son lentas y burocráticas?
  - ¿Existen conflictos generacionales o entre áreas?
  - ¿Se fomenta el aprendizaje organizacional?

Para contrastar la práctica cotidiana con las características teóricas de cada etapa.

➤ Aplicación de cuestionarios o talleres internos. Aunque no hay un instrumento oficial único, existen versiones adaptadas del “Adizes Corporate Lifecycle Assessment”, que pueden ser desarrolladas como:

- Cuestionarios internos a directivos y mandos medios.
- Talleres de diagnóstico participativo.
- Entrevistas semiestructuradas.

En el caso de la presente investigación, ya que se realizaron entrevistas y trabajo de campo, se cruzaron los hallazgos cualitativos con las características por etapa para justificar la ubicación de la empresa en “Aristocracia”.

➤ Contraste con decisiones estratégicas y cultura. Para afinar la evaluación, se examinó:

- El grado de centralización del poder.
- La reacción frente al cambio.
- El uso de indicadores de gestión.
- El estilo de liderazgo dominante (autocrático, participativo, simbólico, etc.).

**Resultado:** Determinación de la etapa. Con la síntesis de todos estos insumos, se identificó con evidencia en qué fase del ciclo de vida se encuentra la empresa, y se argumentó cómo dicha etapa condiciona su desempeño actual y sus retos futuros.

En las siguientes imágenes (Figura 30) se presenta la respuesta recibida directamente del Instituto Adizes para la empresa Grupo Cuadra.



Figura 30 Reporte de Ciclo de Vida del Grupo Cuadra. Adizes

Las empresas deben actuar con cautela durante la Etapa de Aristocracia del Ciclo de Vida Corporativo de Adizes.

Regodearse en el brillo de los logros pasados puede ser reconfortante, pero el mundo exterior es dinámico y está en constante cambio. Para las empresas atrapadas por el legado, es esencial reavivar la llama de la innovación. Esto no significa necesariamente abandonar su historia, sino encontrar formas de integrarla con las exigencias modernas.

Por ejemplo, la fuerza de una marca centenaria puede servir de base para introducir tecnologías o prácticas sostenibles. Entablar un diálogo abierto con clientes antiguos y potenciales puede ayudar a discernir la evolución de las expectativas.

Colaborar con socios con visión de futuro o contratar talentos con inclinación por la innovación puede rejuvenecer el planteamiento estratégico de la empresa. Por encima de todo, las empresas deben asegurarse de que, aunque respetan y defienden su legado, no se convierten en prisioneras de él.

La etapa de la aristocracia, caracterizada por el énfasis en el legado, plantea retos únicos a las empresas.

Aunque una historia rica puede ser un activo tremendo, no debe cegar a las organizaciones ante las necesidades y deseos de los mercados contemporáneos. Fusionando los puntos fuertes de su legado con las exigencias actuales, las empresas pueden garantizar una relevancia y un éxito continuados en un panorama empresarial en evolución.

## **4.2 Diagnóstico según el modelo de crecimiento de Greiner**

Como complemento al análisis de madurez organizacional y a la identificación de los subsistemas de actividad, se aplicó el modelo de crecimiento de Larry Greiner con el fin de ubicar a la empresa dentro de su curva evolutiva, considerando las dinámicas internas de expansión, gestión y transformación. Este modelo propone que las organizaciones atraviesan etapas secuenciales de desarrollo marcadas por fases de crecimiento estable (evolución) y crisis estructurales (revolución), que exigen cambios en el estilo de liderazgo y en las formas de organización.

El análisis de evidencia empírica obtenida mediante entrevistas semiestructuradas (Anexo II), observación participante y revisión documental permitió determinar que la empresa se encuentra en la segunda fase del modelo: Dirección, caracterizada por la centralización del poder en la figura del fundador y la incorporación incipiente de mecanismos administrativos formales. Si bien se han institucionalizado algunas funciones básicas, como la gestión

contable, presupuestaria y operativa, persiste una dependencia crítica del liderazgo central, lo que limita la autonomía de los niveles intermedios y reduce la capacidad de respuesta ante desafíos complejos o de largo plazo.

Entre los principales síntomas organizacionales identificados en esta fase, se destacan:

- Estructura jerárquica centralizada, con mínima delegación efectiva.
- Procesos formalizados parcialmente, en especial en áreas administrativas clave.
- Liderazgo ejercido de forma directa y personalista por el fundador.
- Dificultades para empoderar mandos medios y generar capacidades internas de decisión.
- Escasa claridad en la asignación de responsabilidades fuera del círculo directivo inmediato.

Estos hallazgos evidencian que la empresa se aproxima a la crisis de autonomía, propia de esta fase, la cual se manifiesta en tensiones internas entre el deseo de crecer y profesionalizarse, y la resistencia a ceder control o delegar funciones críticas. Este momento representa un punto de inflexión estratégico, donde se requiere una respuesta organizativa que permita avanzar hacia la siguiente etapa de crecimiento: la Delegación.

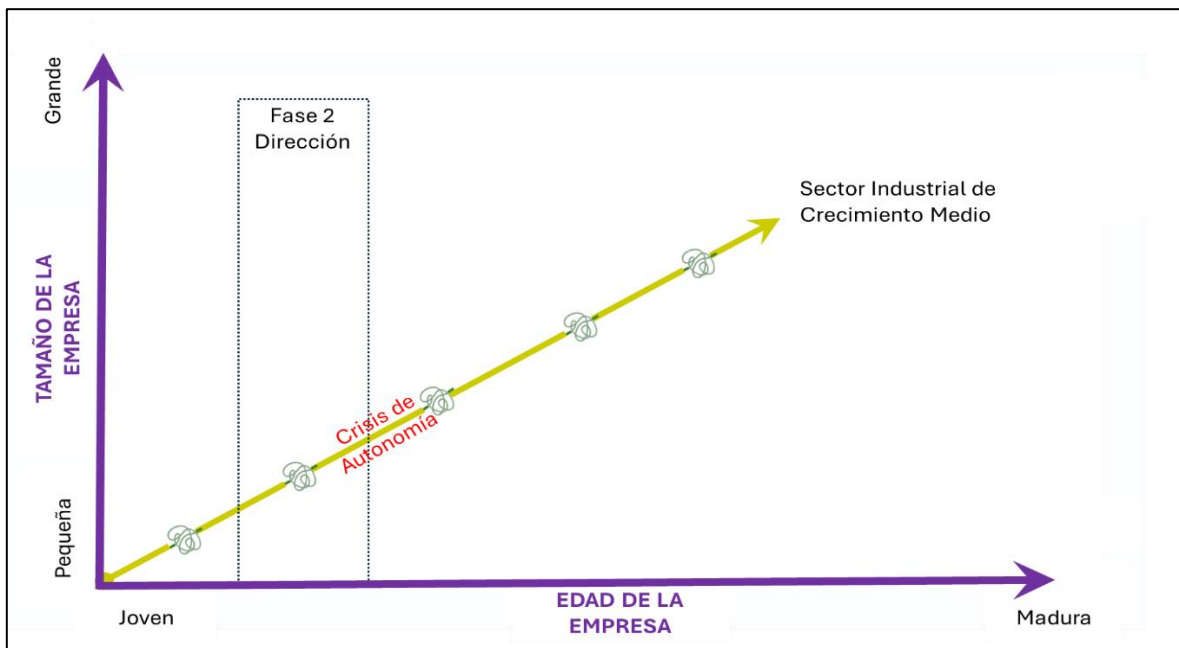
En este contexto, la creación de una Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO) se plantea como una solución estructural para abordar dicha crisis, al ofrecer un espacio institucional que permita:

- Descentralizar funciones de planeación y seguimiento de iniciativas estratégicas.
- Profesionalizar la gestión de portafolios, programas y proyectos.
- Establecer mecanismos de coordinación y control sin depender exclusivamente del fundador.
- Generar capacidades técnicas y de liderazgo en niveles intermedios de la organización.

El modelo de Greiner, por tanto, no solo permite describir el estado actual de la organización, sino que también orienta el diseño evolutivo de la SPMO como palanca para facilitar el tránsito hacia un modelo de gestión más autónomo, escalable y sostenible en el tiempo.

En su reporte del mercado de calzado en México, elaborado por IMARC Group (2025), afirma que el tamaño del mercado de calzado de México alcanzó USD 3.8 mil millones en 2024. De cara al futuro, IMARC Group predice que el mercado alcance USD 5.2 mil millones para 2033, exhibiendo una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 3.2% durante 2025-2033. La adopción generalizada de tecnologías avanzadas por parte de los principales actores para introducir diseños innovadores que ofrezcan mayor comodidad a las personas

está impulsando principalmente el crecimiento del mercado en todo el país. Con esta perspectiva de crecimiento, se considera que el sector calzado es una industria de crecimiento medio-alto, con lo cual puede esquematizarse el ciclo de vida de Greiner para el grupo Cuadra como se presenta en la figura 31:



**Figura 31** Etapa del Ciclo de vida de Greiner para el Grupo Cuadra. Elaboración propia.

### 4.3 Resultados del Diagnóstico de Madurez Organizacional (P3M3)

El proceso de evaluación P3M3 se realizó visualizando el estado actual de la empresa a través de tres lentes, como se representa en la figura 32:



**Figura 32** Enfoque del modelo P3M3. Wellingtone (2025)

- i. La teoría. Ayuda al evaluador a comprender cómo las mejores prácticas se han traducido en la realidad operativa.
- ii. La práctica. Proporciona evidencia de cuánto de la teoría se utiliza.
- iii. La percepción permite una visión única de los usuarios y clientes del proceso.

Si bien el resultado de la evaluación es una puntuación de madurez de cero a cinco para la capacidad general que se evalúa, es importante recalcar que el puntaje de madurez en sí mismo, es menos útil que los puntajes individuales y los conocimientos proporcionados para cada una de las diferentes perspectivas de la capacidad que se evaluó.

Con el objetivo de conocer el estado actual de madurez en la gestión de proyectos, programas y portafolios en el Grupo Cuadra, se aplicó el modelo P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) a una muestra de diez actores clave involucrados en iniciativas estratégicas. La herramienta permitió evaluar siete perspectivas clave bajo tres niveles de análisis: Portafolio, Programas y Proyectos, obteniendo además un índice de madurez general. El anexo III presenta los cálculos realizados a partir de las 10 respuestas obtenidas de los encuestados, resumidos en la Tabla 17 a continuación.

PERSPECTIVA	MODELO			MADUREZ GENERAL
	PORTAFOLIO	PROGRAMAS	PROYECTOS	
GOBERNANZA ORGANIZACIONAL	2	3	2	2
CONTROL DE LA GESTIÓN	2	3	2	2
GESTIÓN DE LOS BENEFICIOS	3	2	2	2
GESTIÓN DE RIESGOS	2	2	2	2
GESTION DE STAKEHOLDERS	2	2	2	2
GESTION FINANCIERA	2	3	2	2
GESTIÓN DE RECURSOS	3	3	3	3

Tabla 17 Resultados de percepción de madurez en el grupo Cuadra. Elaboración propia

La figura 33 ilustra un gráfico de radar que sintetiza los resultados obtenidos.

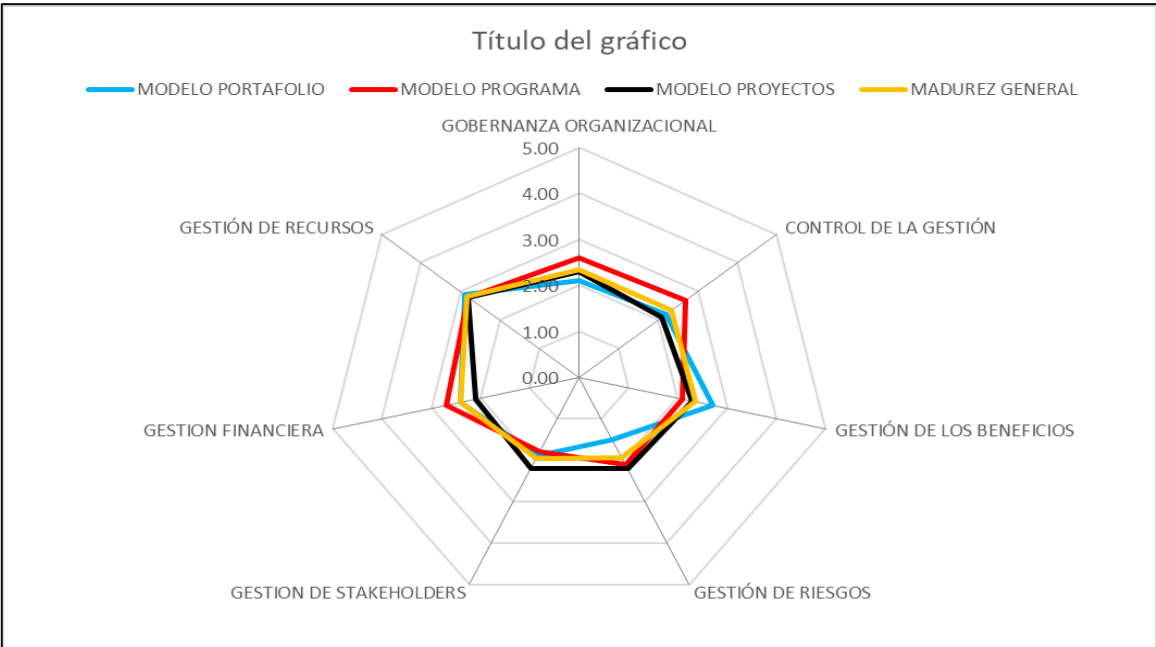


Figura 32 Resultados de percepción de madurez en el grupo Cuadra. Elaboración propia

### **Análisis por perspectiva:**

- **Gobernanza Organizacional (Nivel 2):**

Se identificó una estructura de gobernanza incipiente, aún centrada en la figura fundadora, con debilidades en los mecanismos de supervisión y alineación estratégica.
- **Control de la Gestión (Nivel 2):**

Aunque existen prácticas de seguimiento, estas no están sistematizadas, y la toma de decisiones aún depende del criterio individual del fundador o de su círculo cercano.
- **Gestión de los Beneficios (Nivel 2):**

La empresa no cuenta con una metodología clara para identificar, monitorear y optimizar los beneficios derivados de los proyectos estratégicos.
- **Gestión de Riesgos (Nivel 2):**

La gestión de riesgos es reactiva y se concentra en aspectos operativos, sin un enfoque preventivo ni sistemático.
- **Gestión de Stakeholders (Nivel 2):**

No se identificaron prácticas formales de mapeo, clasificación o gestión de partes interesadas, lo cual es crítico dada la alta dependencia del liderazgo fundacional.
- **Gestión Financiera (Nivel 2):**

Los recursos financieros se asignan de manera centralizada, sin una estructura clara de control presupuestal orientada por portafolios o programas.
- **Gestión de Recursos (Nivel 3):**

Esta perspectiva fue la mejor valorada, evidenciando una base más sólida en cuanto a asignación de personal y recursos técnicos para la ejecución de proyectos.

### **Conclusiones del Diagnóstico P3M3:**

El promedio de madurez general de la organización se sitúa en el nivel 2, correspondiente a una gestión básica, caracterizada por la presencia de procesos repetibles pero no sistematizados ni institucionalizados. Este nivel revela una alta dependencia de la experiencia individual y la informalidad en la gestión de iniciativas estratégicas.

La única perspectiva con un nivel superior (3) fue la de Gestión de Recursos, lo cual representa una oportunidad para apalancar la futura implementación de una Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO) que impulse mejoras en el resto de los dominios evaluados.

### **Análisis integrador.**

Los resultados obtenidos a partir de los modelos de análisis aplicados (Adizes, Greiner y P3M3) permiten construir un diagnóstico integral sobre la situación actual del Grupo Cuadra en términos de su desarrollo organizacional, capacidad de gestión estratégica y madurez en la administración de iniciativas. Cada enfoque contribuyó a identificar síntomas, desafíos estructurales y oportunidades para una transformación orientada a la institucionalización.

El análisis bajo el modelo de Adizes ubicó a la empresa en la etapa de Aristocracia, una fase crítica donde el legado y la centralización del poder amenazan la capacidad de adaptación e innovación. Esta etapa se caracteriza por altos niveles de burocracia, resistencia al cambio, una fuerte dependencia del pasado y una cultura organizacional débilmente cohesionada. Tal diagnóstico subraya la urgencia de reactivar las funciones emprendedoras e integradoras para reequilibrar la dinámica organizacional y evitar una declinación futura.

Por su parte, el modelo de crecimiento de Greiner confirmó que la empresa se encuentra en la fase de Dirección, enfrentando los síntomas de una inminente crisis de autonomía. Esta etapa evidencia la necesidad de delegar poder, profesionalizar la gestión intermedia y superar el centralismo de las decisiones. El surgimiento de tensiones internas, la falta de claridad en roles y la baja capacidad de respuesta estratégica son elementos que comprometen el crecimiento sostenible de la organización.

El diagnóstico de madurez según el modelo P3M3 refuerza esta perspectiva, revelando un nivel general de madurez básico (nivel 2), donde existen procesos de gestión de proyectos y programas en estado incipiente, dependientes de la experiencia individual y aún no institucionalizados. Destaca positivamente la Gestión de Recursos (nivel 3) como una base sobre la cual se puede construir una transformación más amplia en las otras áreas. Sin embargo, el bajo nivel en dimensiones clave como Gobernanza, Gestión de Beneficios y Stakeholders evidencia una limitada capacidad para gestionar estratégicamente la cartera de iniciativas.

En conjunto, estos hallazgos justifican de manera sólida la necesidad de establecer una Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO) como mecanismo articulador del cambio. La SPMO permitiría institucionalizar procesos, descentralizar decisiones, profesionalizar la ejecución estratégica y alinear los proyectos con los objetivos de largo plazo. Además, funcionaría como puente entre la visión fundacional y la estructura organizativa que requiere el futuro de la empresa, aportando un modelo de gobernanza moderno, flexible y orientado a resultados.

## **CAPÍTULO 5 DISEÑO DE LA SPMO**

Este capítulo presenta el diseño de la Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO) propuesto como mecanismo clave para avanzar en el proceso de institucionalización del Grupo Cuadra. A partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico organizacional y el análisis del nivel de madurez en gestión de proyectos, se define una SPMO adaptada al contexto específico de una empresa familiar en transición, sin sucesión familiar definida y con una necesidad urgente de consolidar estructuras institucionales.

### **5.1 Fundamentos del Diseño**

El diseño de la SPMO se fundamenta en tres pilares:

#### **1. Resultados del diagnóstico interno.**

El diagnóstico interno se realizó en una empresa familiar de gran tamaño, liderada por su fundador y sin un sucesor familiar identificado en el mediano plazo. Mediante una estancia de inmersión de 12 meses dentro de la organización, se aplicaron instrumentos cualitativos y cuantitativos para evaluar el estado actual de la empresa respecto a su nivel de profesionalización, capacidad de gestión de proyectos y preparación para la institucionalización.

En primer lugar, se utilizó el modelo Adizes para evaluar el ciclo de vida organizacional, identificando que la empresa se encuentra en la etapa de Aristocracia. Esta etapa se caracteriza por estructuras formales que han comenzado a desligarse de los resultados, exceso de control, aversión al riesgo y pérdida de dinamismo emprendedor. Se detectó una fuerte centralización de decisiones en el fundador y escasa delegación hacia niveles intermedios.

En paralelo, se aplicó un cuestionario de madurez organizacional basado en el modelo P3M3 a 10 colaboradores clave vinculados a proyectos. Los resultados arrojaron un nivel general de madurez 2, lo que indica que los procesos de gestión de proyectos son en gran medida repetibles, pero no están formalizados ni estandarizados. Las principales debilidades se concentran en las áreas de gobernanza, gestión de riesgos, Stakeholders y beneficios. Las fortalezas relativas aparecen en la gestión de recursos y la disponibilidad de talento humano comprometido.

Asimismo, el análisis documental evidenció la falta de mecanismos institucionalizados para la planeación estratégica, la gestión por resultados y el seguimiento estructurado de iniciativas de cambio. La cultura organizacional muestra resistencia a la innovación estructural, y no existe una visión compartida sobre la sucesión ni una estructura de gobernanza corporativa establecida.

En síntesis, el diagnóstico revela que la organización presenta una baja madurez en gestión de proyectos, ausencia de planeación sucesoria evidente y necesidad urgente de institucionalización para garantizar su continuidad. La implementación de una Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO) se plantea como un mecanismo clave para profesionalizar la gestión, articular la estrategia y preparar la empresa para un futuro sin dependencia exclusiva del fundador.

## **2. Modelos de madurez y mejores prácticas.**

El diseño metodológico de la presente investigación se apoya en modelos de madurez ampliamente reconocidos en la gestión organizacional, con énfasis en su aplicación al contexto de empresas familiares que buscan profesionalización e institucionalización.

Uno de los pilares fundamentales es el P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model), desarrollado por Axelos. Este modelo permite evaluar el grado de madurez de una organización en la gestión de portafolios, programas y proyectos a través de siete perspectivas clave: gobernanza organizacional, control de gestión, gestión de beneficios, riesgos, stakeholders, recursos y finanzas. El modelo establece cinco niveles de madurez, que van desde procesos iniciales e informales (nivel 1) hasta procesos optimizados y estratégicamente integrados (nivel 5). Su enfoque modular permite realizar diagnósticos diferenciados por dominio, facilitando una intervención progresiva y focalizada.

En complemento, se consideraron las mejores prácticas sugeridas por el Project Management Institute (PMI), especialmente las contenidas en el estándar del Organizational Project Management (OPM). Este marco promueve la integración entre estrategia organizacional y ejecución de proyectos mediante estructuras como la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). La literatura especializada sugiere que una PMO bien diseñada y estratégicamente posicionada puede facilitar la profesionalización de empresas familiares, al brindar estandarización, control, medición de beneficios y visibilidad ejecutiva.

Por otra parte, el modelo de ciclo de vida organizacional de Adizes se utilizó para ubicar a la empresa en una etapa evolutiva específica, en este caso la Aristocracia, caracterizada por una pérdida de dinamismo, exceso de formalismo, dependencia de estructuras ineficientes y riesgo de estancamiento. La correlación entre la etapa de ciclo de vida y el nivel de madurez permite diseñar una intervención coherente y viable: una Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO) orientada a generar valor institucional, promover una cultura de gestión basada en resultados y establecer procesos sostenibles.

Estos modelos ofrecen una base sólida para el diseño de soluciones organizacionales adaptadas al contexto de una empresa familiar en transición, garantizando una propuesta técnica viable y alineada con referentes internacionales.

### **3. Contexto organizacional.**

El GRUPO CUADRA es propietario de algunas de las marcas más importantes en la comercialización de productos diferenciados de piel tradicional, piel exótica y sus accesorios en México y USA; atiende a los consumidores que valoran las características de imagen, identidad, innovación, funcionalidad y calidad, implícitas en las marcas CUADRA, FRANCO CUADRA y CORRAL.

La empresa Cuadra inicia su historia en 1991 inspirada en la pasión que su fundador, Don Agustín Cuadra, sentía por la vida silvestre, la cual le inspiró para elaborar calzado tipo vaquero, siendo las pieles exóticas su principal materia prima. Actualmente, el GRUPO CUADRA cuenta con 69 tiendas en la República Mexicana y 5 tiendas en Estados Unidos, además de participar en los Marketplaces más utilizados tanto en México como en los Estados Unidos. El marco filosófico de la empresa se materializa en tres conceptos: Visión, Misión y Compromisos.

## **VISIÓN**

*Ser una institución líder a nivel mundial, la más grande, la de mayor innovación, con alta tecnología e imagen, con una marca reconocida por su gran calidad; tener amigos por clientes y trabajar por nuestro futuro en equipo, comprometidos entre nosotros, con la excelencia y en la búsqueda permanente por mejorar.*

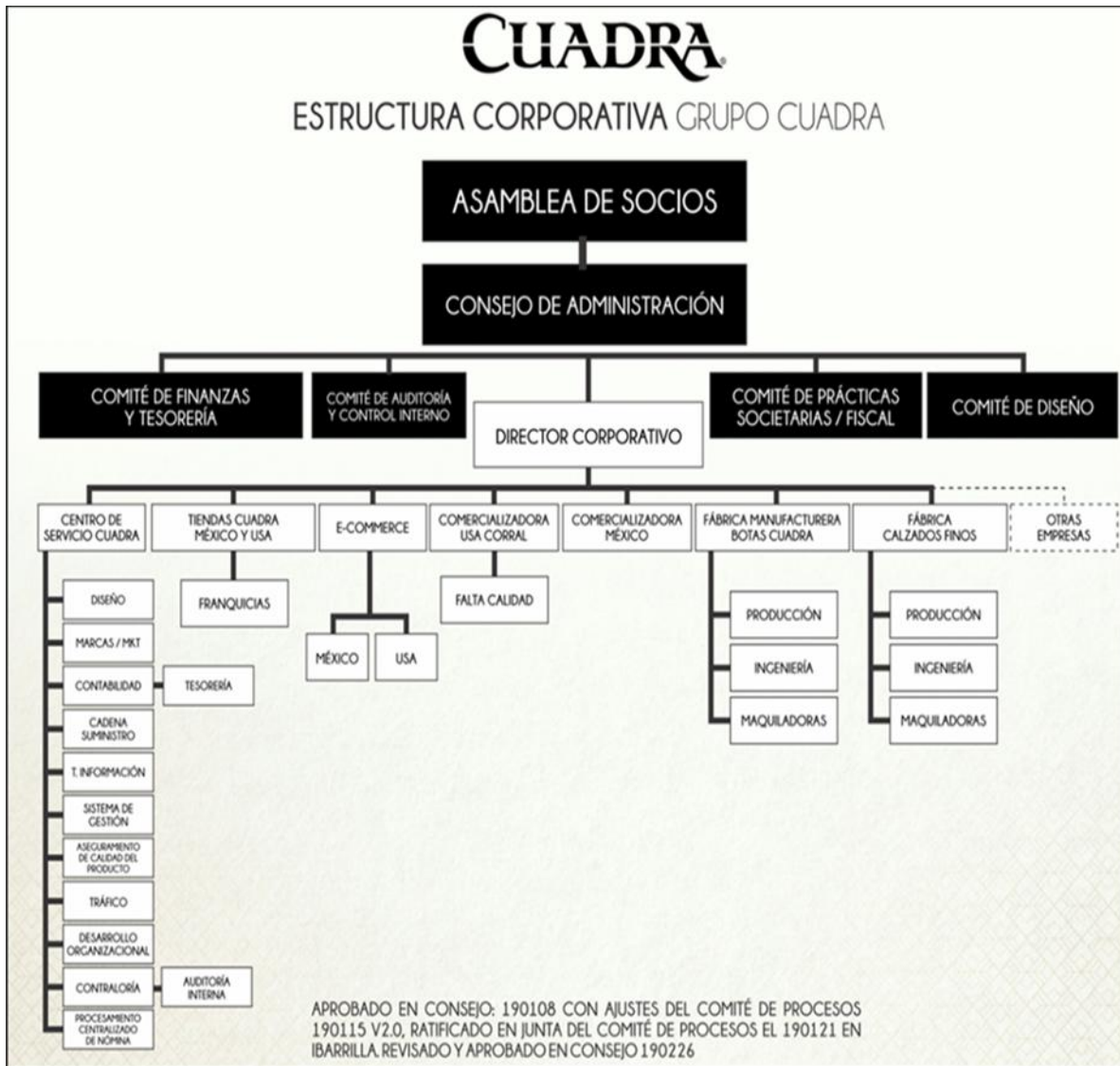
## MISIÓN

*Crear y comercializar con base en diseños innovadores, en tecnologías de vanguardia y en un concepto artesanal, productos diferenciados de piel, piel exótica y otros materiales, que satisfagan las necesidades tanto tangibles como emocionales de la gente que valora las características de imagen, identidad, innovación, funcionalidad y calidad implícitas en la marca CUADRA.*

## COMPROMISOS

*En GRUPO CUADRA estamos comprometidos con la flora y la fauna de nuestro planeta, por lo que solo utilizamos pieles genuinas que cumplan las regulaciones para la preservación de las especies en peligro de extinción. Trabajamos conforme a las leyes de la SEMARNAT, y a nivel internacional estamos regidos según CITES. En atención a la fauna establecimos criaderos para mantener el equilibrio de la misma y contribuir a la preservación de las especies en peligro de extinción.*

El grupo configura la estructura organizativa a partir de sus funciones. Parte de un CEO o líder y, posteriormente, se divide en áreas o Departamentos. La figura 33 esquematiza la estructura corporativa que administra al Grupo Cuadra (es importante indicar que el Consejo es más un consejo consultivo en la práctica).



**Figura 33** Estructura Corporativa del Grupo Cuadra.

El Grupo está constituido por tres manufactureras: Manufacturera de Botas Cuadra (MBC), Calzados Finos Italianos (CFI) y Fabrica de Alta Calidad (FAC); una empresa de Retail: Tiendas Cuadra, y una empresa que gestiona la comercialización en Estados Unidos: Cuadra USA. Ha establecido una empresa que gestiona algunos procesos transversales a manera de corporativo (INTERSERV), aunque depende presupuestalmente de las unidades de Negocios (MBC, CFI, FAC, Tiendas Cuadra y Corral). El Diseño conceptual y estético es dirigido por otro de los familiares (socio del Director Corporativo). La figura 34 esquematiza el modelo de negocio actual del Grupo Cuadra.

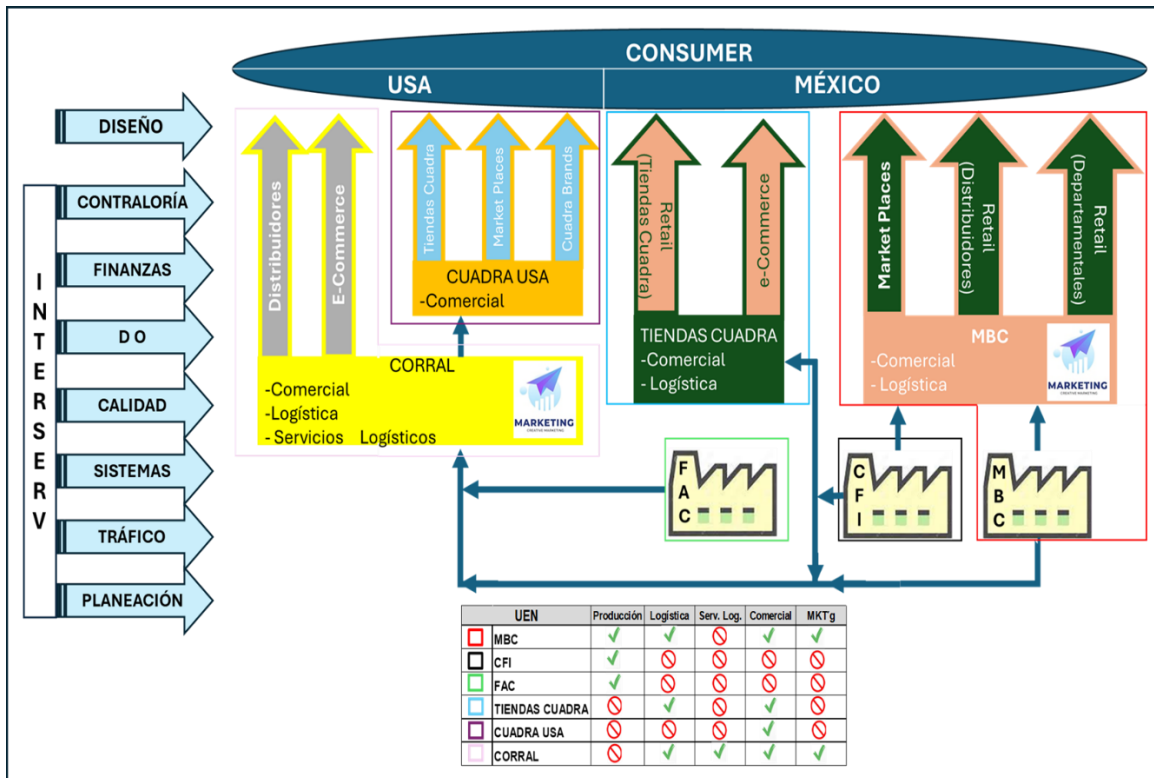


Figura 34 Modelo de Negocios del Grupo Cuadra. Elaboración propia.

## 5.2 Objetivo de la SPMO

Proponer una Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO) como una unidad estructural clave para liderar el proceso de institucionalización de la empresa familiar, asumiendo temporalmente la función de planeación estratégica y estableciendo los cimientos metodológicos, operativos y culturales necesarios para profesionalizar la gestión de proyectos e iniciativas corporativas.

El objetivo contempla:

- La institucionalización como meta central.
- La ausencia actual de planeación estratégica formal, abordada como una función transitoria dentro de la SPMO.
- El papel de la SPMO como plataforma de arranque para construir capacidades organizativas, monitorear iniciativas críticas y alinear los proyectos con una visión estructurada de futuro.
- La temporalidad del rol de planeación: una vez que la empresa alcance mayor madurez, esta función podrá migrar a un área de Planeación Estratégica propia y diferenciada.

### **5.3 Tipología y rol de la Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO)**

Tipología Propuesta: SPMO Integradora con Función Estratégica Temporal.

*La Oficina Estratégica de Proyectos propuesta se enmarca en la tipología de SPMO Integradora de Transición, diseñada específicamente para contextos de baja madurez organizacional y en etapa de institucionalización. Su carácter es estructural y evolutivo, combinando temporalmente funciones propias de una oficina de gestión de proyectos con responsabilidades estratégicas que aún no están institucionalizadas en la organización.*

Esta SPMO no se limita a coordinar proyectos individuales, sino que opera como un núcleo organizador transversal, orientado a construir capacidades formales de planeación, seguimiento y evaluación de iniciativas clave. Dado que la empresa no cuenta con un área formal de planeación estratégica ni una oficina de proyectos, la SPMO actuará como un vehículo de institucionalización, asumiendo inicialmente esas funciones hasta que estén listas para su independencia estructural.

Rol Estratégico de la SPMO en el Grupo Cuadra:

1. Diseño y puesta en marcha de la función de planeación estratégica.
  - Desarrollo del primer ciclo estratégico formal.
  - Construcción de visión, objetivos estratégicos y portafolio de iniciativas.
  - Integración de Stakeholders clave en la formulación de estrategias.
2. Establecimiento de estándares en gestión de proyectos.
  - Desarrollo de metodología propia.
  - Implementación de herramientas, plantillas y procesos.
  - Capacitación y acompañamiento a responsables de proyectos.
3. Alineación entre estrategia y ejecución.
  - Evaluación y priorización del portafolio de proyectos.
  - Monitoreo de avances y generación de reportes ejecutivos.
  - Análisis de beneficios planeados versus alcanzados.
4. Apoyo a la institucionalización organizacional.
  - Formalización progresiva de roles, procesos y prácticas.
  - Reducción de dependencia directa del fundador.
  - Creación de un marco de gobernanza para la toma de decisiones.
5. Transición futura hacia unidades especializadas.

- Una vez fortalecida la estructura organizacional, se proyecta la migración de la función de planeación estratégica a una nueva área formal, y la consolidación de la SPMO como unidad de gobierno de portafolio.

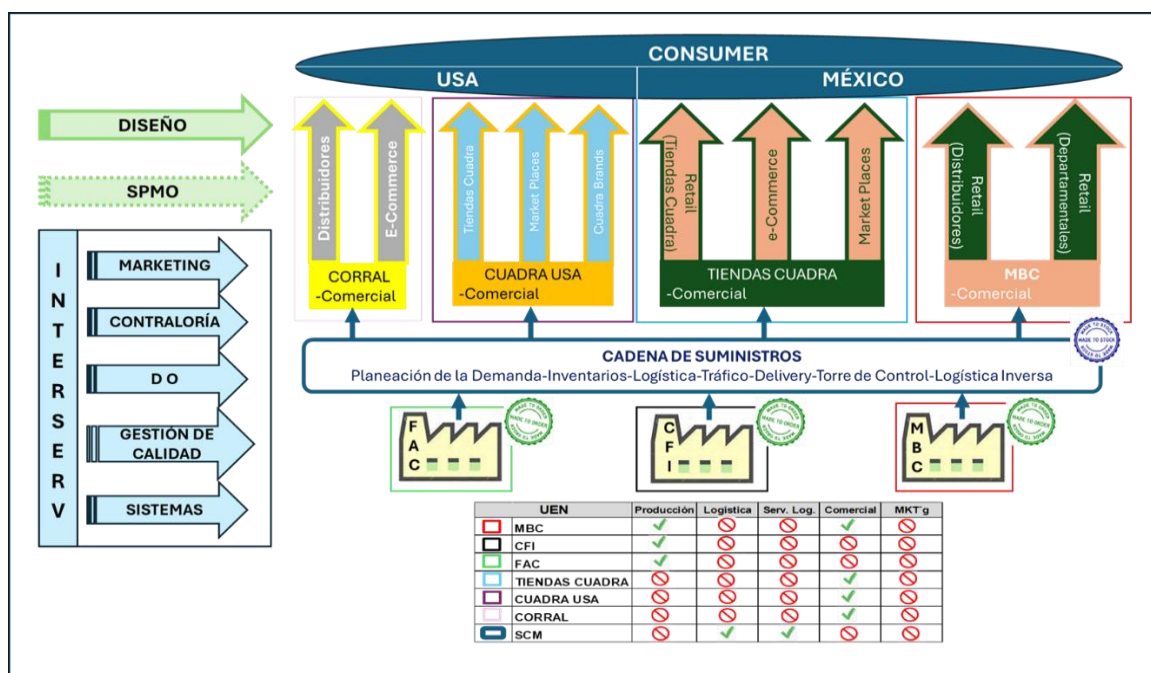
La Tabla 18 presentada a continuación, resume el enfoque propuesto.

Dimensión	SPMO Propuesta
<b>Tipo</b>	Integradora de Transición
<b>Nivel de intervención</b>	Estratégico y operativo
<b>Temporalidad</b>	Permanente, con funciones estratégicas temporales
<b>Dependencia jerárquica</b>	Alta dirección / Dirección General
<b>Valor clave</b>	Articulación entre estrategia, proyectos e institucionalización

**Tabla 18** Enfoque de la SPMO propuesta para el Grupo Cuadra. Elaboración propia

#### 5.4 Estructura Organizacional de la SPMO

Dado el papel estratégico propuesto, La SPMO dependerá directamente del Director Corporativo, garantizando su alineación con la estrategia global del negocio y otorgándole autoridad transversal para influir en múltiples áreas funcionales. Esta ubicación le permitirá liderar el proceso de institucionalización con respaldo ejecutivo. La figura 35 esquematiza la propuesta de modelo operativo de negocio, considerando ya uno de los proyectos esenciales visualizados desde la Dirección Corporativa para estructurar la Cadena de Suministros. El Modelo mantiene la función actual de Diseño, dadas las condiciones del peso específico del titular y su trascendencia estratégica.



**Figura 35** Modelo Operativo de Negocio propuesto para el Grupo Cuadra. Elaboración propia

### **5.4.1 Posicionamiento jerárquico**

La Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO) propuesta se ubicará en el nivel más alto de la estructura organizacional, reportando directamente al Director Corporativo. Este posicionamiento jerárquico responde a la necesidad de dotar a la SPMO de autoridad transversal y legitimidad institucional para liderar el proceso de transformación estructural que requiere la empresa en su etapa actual.

Dado que la organización no cuenta con una unidad formal de planeación estratégica ni con una oficina de proyectos consolidada, la SPMO asumirá temporalmente la función de planeación estratégica, además de diseñar y coordinar la ejecución del portafolio estratégico de proyectos. Por ello, su vinculación directa con la alta dirección es imprescindible para asegurar la alineación estratégica, la toma de decisiones basada en evidencia, y la incorporación progresiva de una cultura organizacional orientada a resultados.

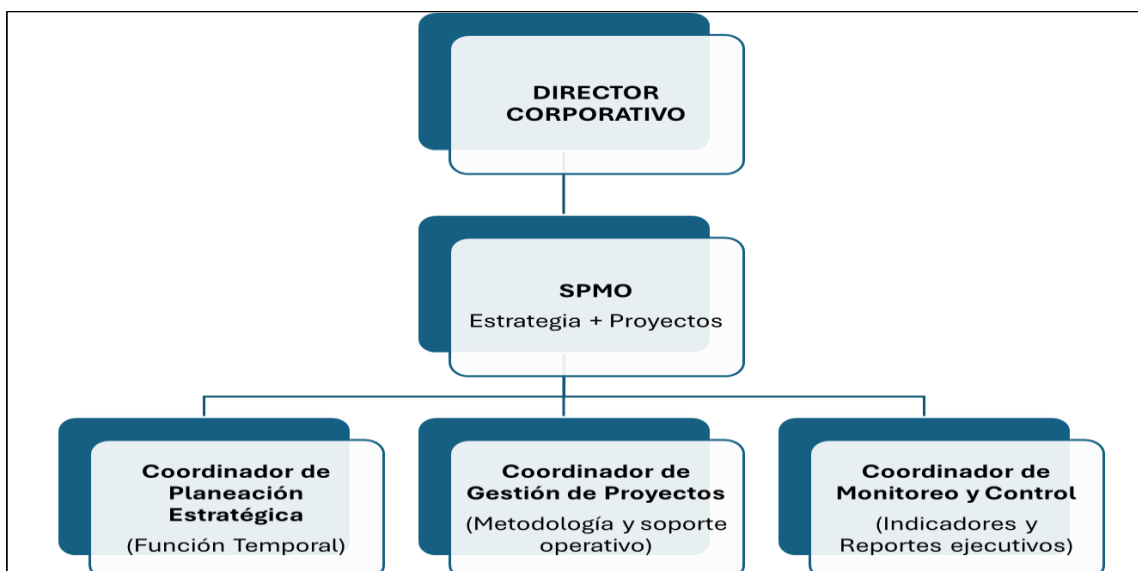
Este vínculo jerárquico con el Director Corporativo también garantiza el respaldo necesario para impulsar cambios culturales y estructurales en un contexto marcado por la concentración de decisiones, la dependencia del fundador y la ausencia de sucesión definida. Así, la SPMO no solo operará como un centro de soporte metodológico, sino también como una plataforma de institucionalización, articulando la visión estratégica con la gestión operativa.

### **5.4.2 Organigrama propuesto**

El diseño organizacional de la Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO) responde a la necesidad de dotar a la empresa de una unidad estructural que combine, en una primera etapa, funciones de planeación estratégica y de gestión de proyectos, orientadas a facilitar el proceso de institucionalización.

Dado el bajo nivel de madurez organizacional identificado (nivel 2 en el modelo P3M3) y la ausencia de áreas formales dedicadas a la planeación o a los proyectos, se propone una estructura funcional compacta, con dependencia directa del Director Corporativo, y capacidad de articulación transversal con todas las áreas de la empresa.

La SPMO estará conformada inicialmente por tres coordinaciones operativas, orientadas a cubrir los pilares fundamentales del proceso de institucionalización: visión estratégica, gestión estructurada de proyectos y monitoreo del desempeño. La figura 36 muestra el organigrama específico para la SPMO.



**Figura 36** Organigrama funcional de la SPMO del Grupo Cuadra

El organigrama propuesto está diseñado para evolucionar conforme la organización avanza en madurez. La estructura es lo suficientemente flexible como para adaptarse a un entorno en transformación, y al mismo tiempo lo suficientemente robusta como para sostener la transición hacia una empresa institucionalizada y sostenible. El Diseño se soporta en las siguientes grandes responsabilidades:

- **Planeación Estratégica:** La SPMO asumirá esta función de manera transitoria, liderando la formulación de la visión, objetivos y portafolio estratégico, hasta que la organización esté en condiciones de contar con un área específica.
- **Gestión de Proyectos:** Esta unidad desarrollará metodologías, capacitará líderes y dará soporte técnico a los proyectos priorizados.
- **Monitoreo y Control:** Encargada de establecer indicadores clave (KPI's), generar reportes ejecutivos y evaluar el cumplimiento estratégico, esta coordinación será fundamental para institucionalizar una cultura de evaluación basada en evidencia.

### 5.4.3 Roles y Responsabilidades

La SPMO se coordinará directamente con áreas como Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología, Producción y Comercial, sin ejercer autoridad jerárquica sobre ellas, pero sí autoridad funcional en relación con los proyectos y el cumplimiento de la estrategia. En este sentido y a partir de la estructura propuesta, las funciones claves se describen a continuación:

#### 1. Coordinador de Planeación Estratégica (función temporal)

- Liderar el diseño inicial del plan estratégico.
- Facilitar talleres de visión y objetivos estratégicos.

- Construir el portafolio estratégico de iniciativas.
  - Transferir gradualmente esta función a una unidad formal de planeación.
2. Coordinador de Gestión de Proyectos.
- Desarrollar y adaptar metodologías de gestión de proyectos.
  - Asesorar a los líderes de proyectos en planeación, gestión y ejecución.
  - Implementar herramientas, plantillas y procesos estándar.
3. Coordinador de Monitoreo y Control.
- Definir KPIs estratégicos y de proyectos.
  - Dar seguimiento a programas, presupuestos y resultados.
  - Preparar reportes ejecutivos para la alta dirección.

## **5.5 Funciones principales de la SPMO**

La Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO) concebida como un ente transversal y estratégico dentro de la estructura organizacional, adquiere, como finalidad esencial, articular la visión de largo plazo con la ejecución eficiente de iniciativas clave. Sus funciones principales se agrupan en cinco dimensiones, con tres objetivos generales cada una:

### **1. Alineación Estratégica.**

- Traducir los objetivos estratégicos del negocio en portafolios, programas y proyectos prioritarios.
- Establecer mecanismos de evaluación y priorización que aseguren que cada iniciativa contribuya a la visión corporativa.
- Garantizar la coherencia entre las decisiones operativas y los planes estratégicos de la alta dirección.

### **2. Gobernanza y Estandarización.**

- Diseñar y mantener metodologías, marcos de trabajo y buenas prácticas para la gestión de proyectos, programas y portafolios (P3).
- Definir políticas, procedimientos y roles claros para gestionar el ciclo de vida de los proyectos.
- Procurar el cumplimiento de estándares internos y externos aplicables.

### **3. Gestión de la Capacidad Organizacional.**

- Desarrollar competencias en gestión de proyectos a través de la formación, el acompañamiento y la transferencia de conocimiento.
- Implementar sistemas de evaluación del desempeño de los equipos de proyecto.

- Promover una cultura organizacional orientada a resultados, la mejora continua y el aprendizaje.

#### **4. Seguimiento y Control del Desempeño.**

- Consolidar la información clave sobre el estado de los proyectos en curso, identificando avances, desviaciones y riesgos.
- Generar reportes ejecutivos para la toma de decisiones oportunas por parte de la alta dirección.
- Monitorear indicadores de valor agregado, cumplimiento de plazos, calidad, presupuesto y beneficios esperados.

#### **5. Gestión de la Innovación y Mejora Continua.**

- Identificar oportunidades de innovación derivadas de la ejecución de proyectos.
- Fomentar espacios de retroalimentación, lecciones aprendidas y sistematización de experiencias.
- Impulsar mejoras estructurales en los procesos organizacionales a partir de hallazgos recurrentes.

### **5.6 Procesos clave de la SPMO**

La implementación de la SPMO requiere establecer procesos estructurados que aseguren la integración entre la estrategia organizacional y la gestión táctica y operativa de proyectos. A continuación, se detallan los procesos clave:

#### **1. Gestión del Portafolio Estratégico**

**Objetivo:** Priorizar, seleccionar y balancear los proyectos y programas que conforman el portafolio estratégico de la organización.

**Actividades principales:**

- Recepción y registro de iniciativas.
- Evaluación y priorización basadas en criterios estratégicos (valor, riesgo, alineación).
- Revisión periódica del portafolio y ajuste a cambios del entorno.

#### **2. Estandarización de Metodologías**

**Objetivo:** Diseñar e implementar un marco metodológico común para la gestión de proyectos, programas y portafolios.

**Actividades principales:**

- Definición de fases, entregables, roles y responsabilidades.

- Elaboración de plantillas, guías y procedimientos.
- Actualización continua con base en lecciones aprendidas.

### **3. Planeación Integrada de Proyectos**

**Objetivo:** Asegurar que cada proyecto esté adecuadamente planeado en términos de alcance, tiempo, costo y recursos.

**Actividades principales:**

- Revisión y validación de planes de proyecto.
- Integración con la planeación operativa y financiera de la empresa.
- Aseguramiento de la coherencia entre proyectos interdependientes.

### **4. Monitoreo y Control de Proyectos**

**Objetivo:** Dar seguimiento al desempeño de los proyectos, asegurando la detección temprana de desviaciones y la toma de decisiones correctivas.

**Actividades principales:**

- Seguimiento programado a cronogramas, presupuestos y calidad.
- Consolidación de reportes de estado (Dashboards).
- Gestión de cambios, riesgos y problemas.

### **5. Gestión de Beneficios**

**Objetivo:** Asegurar que los beneficios esperados de los proyectos se definan, se midan y se logren.

**Actividades principales:**

- Identificación y registro de los beneficios esperados.
- Establecimiento de indicadores de valor.
- Evaluación post-implementación de los beneficios reales.

### **6. Gestión del Conocimiento y Mejora Continua**

**Objetivo:** Capitalizar la experiencia de los proyectos para fortalecer la capacidad institucional de gestión.

**Actividades principales:**

- Documentación de lecciones aprendidas.
- Auditorías de gestión de proyectos.
- Implementación de mejoras en procesos y metodologías.

### **7. Gestión de Capacidades y Competencias**

**Objetivo:** Desarrollar capacidades internas sostenibles en gestión de proyectos.

**Actividades principales:**

- Diagnóstico de competencias en los equipos.
- Planes de formación y certificación.
- Creación de comunidades de práctica y coaching interno.

## **8. Comunicación y Gestión de Stakeholders**

**Objetivo:** Facilitar el flujo de información relevante entre los actores estratégicos, operativos y de proyectos.

**Actividades principales:**

- Mapeo de Stakeholders.
- Definición de estrategias de comunicación.
- Gestión de expectativas y retroalimentación.

## **5.7 Plan de implementación**

Se propone un plan de implementación de la SPMO del Grupo Cuadra en 7 fases, como se despliega en la Tabla 19.

Fase	Objetivo Específico	Duración Estimada	Productos Entregables
<b>FASE 1 PREPARACIÓN</b>	Alinear el proyecto con la alta dirección y establecer condiciones básicas.	1 mes	Acta de constitución del proyecto.
			Plan de gestión del cambio.
<b>FASE 2 DIAGNÓSTICO PROFUNDO</b>	Validar y ampliar el diagnóstico actual para dimensionar capacidades internas y brechas.	1 mes	Mapa de capacidades actuales.
			Análisis Situacional de madurez.
<b>FASE 3 DISEÑO ORGANIZACIONAL</b>	Definir el modelo organizativo, roles, funciones y estructura.	1.5 meses	Manual organizacional de la SPMO.
			Mapa de procesos clave.
<b>FASE 4 DESARROLLO METODOLÓGICO</b>	Establecer estándares, plantillas y procedimientos de gestión de portafolio, programas y proyectos.	2 meses	Metodología SPM (portafolio, programas y proyectos).
			Kit de herramientas y plantillas.
<b>FASE 5 IMPLEMENTACIÓN PILOTO</b>	Validar la operación de la SPMO con proyectos reales seleccionados.	3 meses	Resultados de ejecución piloto.
			Informe de lecciones aprendidas.
<b>FASE 6 DESPLIEGUE INSTITUCIONAL</b>	Extender el modelo SPMO a toda la organización.	2 meses	Capacitación a mandos medios.
			Integración al sistema de gestión.
<b>FASE 7 EVALUACIÓN Y MEJORA</b>	Monitorear resultados y definir ajustes estratégicos.	Permanente	Tablero de indicadores.
			Informe de evaluación anual.

Tabla 19 Plan de Implementación de la SPMO del Grupo Cuadra. Elaboración propia

## 5.8 Indicadores de Éxito

Se proponen los siguientes KPIs para la gestión de la SPMO:

### 1. Indicadores de Madurez Organizacional

1.1 Incremento en el nivel de madurez según el modelo P3M3.

**Meta:** Aumentar del nivel 2 al nivel 3 de madurez en al menos 5 de las 7 perspectivas evaluadas, dentro del primer año de operación de la SPMO.

1.2 Formalización de procesos de gestión de portafolios, programas y proyectos:

**Meta:** Documentar y aplicar metodologías estandarizadas en el 100% de las iniciativas estratégica.

## **2. Indicadores de Gestión de Proyectos.**

2.1 Porcentaje de proyectos estratégicos gestionados bajo la metodología SPMO.

**Meta:** Al menos el 70% de los proyectos estratégicos deben estar alineados y gestionados por la SPMO al término del primer año.

2.2 Tasa de cumplimiento de objetivos de proyectos (alcance, tiempo y costo):

**Meta:** Al menos el 80% de los proyectos gestionados por la SPMO deben cumplir con los criterios de éxito establecidos.

## **3. Indicadores de Capacitación y Profesionalización.**

3.1 Número de líderes capacitados o certificados en gestión de proyectos.

**Meta:** Capacitar y certificar a un mínimo de 5 líderes clave en metodologías de gestión (PMBOK, Agile, etc.).

3.2 Sesiones de capacitación.

**Meta:** Ejecutar al menos 4 talleres formativos en el primer año para equipos de mandos medios y gerencia.

## **4. Indicadores de Alineación Estratégica y Valor**

4.1 Nivel de alineación entre los proyectos y la estrategia organizacional.

**Meta:** El 100% de los proyectos gestionados por la SPMO deben estar vinculados explícitamente a objetivos estratégicos.

4.2 Porcentaje de beneficios estratégicos alcanzados respecto a lo planeado.

**Meta:** Lograr al menos el 60% de los beneficios estratégicos definidos para los proyectos prioritarios.

## **5. Indicadores de Satisfacción y Percepción**

5.1 Nivel de satisfacción de los Stakeholders con la gestión de la SPMO.

**Meta:** Obtener un puntaje  $\geq 80\%$  de satisfacción en encuestas aplicadas a directivos y jefaturas.

5.2 Participación de líderes funcionales en el portafolio de proyectos.

**Meta:** Al menos el 75% de las áreas clave deben tener representación y participación en el comité de portafolio.

## **5.9 Contribución a la institucionalización del Grupo Cuadra**

La creación de una Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO) representa una palanca clave para avanzar en el proceso de institucionalización de Grupo Cuadra, al ofrecer una estructura formal, profesionalizada y transversal para la gestión de iniciativas estratégicas. Su contribución se manifiesta en cinco dimensiones fundamentales:

### **Formalización de Procesos y Gobernanza:**

La SPMO estandariza metodologías, procedimientos y herramientas para la planeación, ejecución y seguimiento de proyectos, reduciendo la dependencia de prácticas informales o decisiones discrecionales. Esto fortalece la gobernanza y la transparencia en la toma de decisiones estratégicas.

### **Descentralización del Liderazgo y Profesionalización:**

Al establecer mecanismos de coordinación entre unidades, la SPMO permite delegar funciones críticas de gestión a mandos medios capacitados. Esto alivia la carga del fundador, distribuye la responsabilidad organizativa y favorece el desarrollo de liderazgo técnico fuera del círculo directivo inmediato.

### **Alineación Estratégica y Focalización del Cambio:**

La SPMO asegura que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, priorizando iniciativas de alto valor y racionalizando el uso de recursos. Así, la institucionalización no se limita a crear estructuras, sino que se traduce en una mayor capacidad de ejecución y adaptabilidad estratégica.

### **Cultura de Evaluación y Mejora Continua:**

La implementación de sistemas de seguimiento y medición de resultados promueve una cultura organizacional basada en el aprendizaje, la rendición de cuentas y la toma de decisiones informada. Este enfoque es esencial para romper con la informalidad característica de las empresas familiares en etapa de aristocracia.

### **Sostenibilidad Organizacional a Largo Plazo:**

La SPMO actúa como un catalizador del cambio cultural hacia una empresa menos dependiente de personas clave y más centrada en estructuras, procesos y capacidades institucionales. Esto contribuye a crear una base sólida para la continuidad del negocio, independientemente de la presencia del fundador.

En síntesis, la SPMO no solo gestiona proyectos: se convierte en un agente estructural del proceso de institucionalización, permitiendo que la empresa transite hacia una etapa más madura, autónoma y preparada para enfrentar los desafíos del crecimiento y la sucesión.

## CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

El presente estudio tuvo como objetivo general diseñar una Oficina Estratégica de Gestión de Proyectos (SPMO) como alternativa para alinear y gestionar la estrategia empresarial en el Grupo Cuadra, una empresa familiar de primera generación que enfrenta el reto de su institucionalización en un contexto de madurez organizacional limitada. A partir de este propósito, se desarrollaron cuatro objetivos específicos que orientaron la investigación aplicada y cuyos resultados permiten extraer las siguientes conclusiones fundamentales:

### 1. Diagnóstico del ciclo de vida organizacional.

El análisis realizado mediante el Modelo de Ciclo de Vida Corporativo de Adizes permitió ubicar a la empresa en la etapa de Aristocracia, caracterizada por una fuerte orientación a la administración formal, centralización del poder, escasa innovación y una cultura organizacional dependiente del fundador. Este hallazgo refleja una organización con alto riesgo de estancamiento, que requiere mecanismos estructurales para reactivar la innovación, descentralizar la toma de decisiones y transitar hacia una fase más saludable del ciclo organizacional.

### 2. Evaluación de la madurez en gestión de proyectos.

A través de la aplicación del modelo P3M3 a diez actores clave, se concluyó que la madurez general del Grupo Cuadra en la gestión de portafolios, programas y proyectos se encuentra en el Nivel 2, lo que evidencia una gestión aún básica, dependiente de prácticas individuales y con escasa institucionalización de procesos. La única dimensión destacada fue la Gestión de Recursos, ubicada en Nivel 3, lo que representa una fortaleza a capitalizar para la implementación futura de mejoras.

### 3. Diseño estructural y funcional de la Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO).

En función del diagnóstico realizado, se propuso un modelo de SPMO adaptado a la realidad y necesidades de Grupo Cuadra. Este diseño considera funciones estratégicas como la alineación de proyectos con los objetivos empresariales, la estandarización de metodologías, la priorización de iniciativas y la construcción de capacidades internas para una gestión

profesionalizada. La estructura planteada es de tipo híbrida, con fuerte articulación con la alta dirección, pero con autonomía operativa para fomentar la institucionalización progresiva.

#### 4. Plan de implementación de la Oficina Estratégica de Proyectos (SPMO).

Se elaboró un plan integral para implementar la SPMO en fases progresivas, incluyendo acciones de sensibilización, construcción de capacidades, institucionalización de procesos, despliegue de herramientas y evaluación continua. El plan responde a la necesidad de un cambio organizacional ordenado, gradual y adaptativo, que reduzca resistencias internas y facilite la transición hacia un modelo más maduro y sostenible.

#### Conclusión general:

El diseño e implementación de una Oficina Estratégica de Proyectos representa una respuesta estratégica al diagnóstico de dilema organizacional, a pesar del éxito financiero, y limitada madurez en la gestión de proyectos dentro de Grupo Cuadra. Su función va más allá del control de iniciativas: se configura como una herramienta clave para promover la institucionalización, profesionalizar la gestión empresarial y sentar las bases para un futuro sostenible y menos dependiente del liderazgo fundador. La propuesta desarrollada en esta tesis proporciona un marco práctico y adaptable para avanzar hacia ese propósito, contribuyendo con evidencia teórica, metodológica y operativa a la literatura sobre institucionalización en empresas familiares de gran escala.

#### Reflexiones Finales

El desarrollo de esta tesis doctoral ha permitido comprender la complejidad que enfrentan las empresas familiares grandes que, como el Grupo Cuadra, han alcanzado una etapa de madurez organizacional pero carecen aún de mecanismos institucionales que garanticen su sostenibilidad más allá del liderazgo fundador.

En particular, se constata que el éxito alcanzado en términos de crecimiento comercial y posicionamiento en el sector no garantiza, por sí solo, la perdurabilidad empresarial. La transición desde una cultura organizacional centrada en el fundador hacia un modelo más descentralizado y profesionalizado requiere decisiones estratégicas, estructuras claras y una voluntad explícita de cambio.

La Oficina Estratégica de Gestión de Proyectos (SPMO), tal como ha sido diseñada en esta investigación, no es una solución aislada, sino una palanca de transformación organizacional. Su función no se limita a ordenar portafolios y programas, sino que promueve una nueva forma de pensar y operar, donde la estrategia deja de ser una visión implícita del fundador para convertirse en un proceso compartido, medible y evaluable.

Además, esta tesis reafirma la utilidad de modelos como Adizes, Greiner y P3M3 para comprender, diagnosticar y orientar la evolución de una organización familiar compleja. La combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas permitió construir un diagnóstico sólido, y la aplicación práctica de conceptos teóricos enriqueció la propuesta final, mostrando cómo la teoría puede ser útil y transformadora cuando se aplica con rigor y sensibilidad contextual.

Finalmente, se abre una invitación a seguir investigando sobre los desafíos de institucionalización en empresas familiares latinoamericanas. A medida que muchas de estas organizaciones enfrentan la transición generacional sin sucesores claros, el diseño de estructuras como la SPMO puede representar una alternativa viable no solo para profesionalizar la gestión, sino también para preservar su legado bajo una nueva lógica de sostenibilidad estratégica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adizes, I. (1994). CICLOS DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN-Cómo y por qué crecen y mueren Las organizaciones y qué hacer al respecto. The Adizes Institute; Traducción al español de la Primera edición. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Aguilar, S. M., Serrano, A.A., Parra, P.C. 2023. Evolución de los modelos de madurez en gestión de proyectos y la aplicación en Instituciones de Educación Superior de Colombia. Revista En-Contexto
- Al-Maghraby, R. (2011). How to establish a Project Management Office (PMO). PM World Today – May 2011 (Vol. XIII, Issue V).
- Amat, J. (2000). Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 3
- Arce Labrada, S., & López Sierra, H. A. (2010). Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá. Nivel de madurez en gestión de proyectos. Revista Escuela de Administración de Negocios, (69), 60-87.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (2025). Clasificación de empresas según su tamaño, Consultado el 05/02/2025 en <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ae/cuentas/clasificacion-de-empresas-por-tamano.html>
- Bernardo, A. y Chowdhry, B. (2002). “Resources, Real Options, and Corporate Strategy.” Journal of Financial Economics, 63(1). 211-234.
- Borghesi, R., Houston, J. y Naranjo, A. (2007). “Value, Survival, and the Evolution of Firm Organizational Structure.” Financial Management, 36(3), 5-31.
- Capra, Fritjof (1998). La trama de la vida Una nueva perspectiva de los sistemas vivos, Editorial anagrama, Barcelona.
- Carlock, R. y Ward, J. (2003). La planificación estratégica de la familia empresaria. Bilbao: Ediciones Deusto.
- CEN Confederación Empresarios de Navarra. (2006). El Protocolo Familiar. Revista Confederación Empresarios de Navarra. 3(1), 15-22.

- Churchill, N.C., Lewis V.L. (1983). Las cinco etapas del crecimiento de la pequeña empresa. *Harvard Business Review* 61(3):30–50
- Cleland, D. I. (1998). Strategic Project Management, in Pinto, J. K. (Ed.), *Project Management Handbook*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 27–40.
- Corbetta, G.; Marchisio, G. y Salvato, C. (2002): “Building Entrepreneurial Commitment in MultiGenerational Family Firms”. *Proceedings of the 13th Annual World Conference of the Family Business Network*, Helsinki, pp. 279-304.
- Crawford, K. J. (2002). *The Strategic project office*. New York: Marcel Dekker.
- Cuadros López, A.J.; Morales Viveros, J.A.; Rojas Meléndez, A.B. (2017). Propuesta metodológica para medir el nivel de madurez de la gestión de proyectos en empresas de ingeniería. *Revista EIA*, 14(27), enero-junio, pp. 85-95.
- Daily, C. y Thompson, S. (1994): “Ownership Structure, Strategic Posture and Firm Growth: An Empirical Examination”, *Family Business Review*, Vol. 7, N° 3, pp. 237-249.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013.
- De Anais Suarez Y.A.T. y Valencia J.L.T. (2019). Design of a model of evaluation and measurement of organizational maturity in project management and application to companies of Colombian’s shipowners. *Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology*; Vol. 2019-July.
- De Souza S. L., R., Dalvo P. R., Da Costa L. U. y Silva de Jesus L. (2017). Project management maturity model: the case in an automotive industry in Brazil. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 14: 2017.
- De Souza, K. y Roberto, E. J. (2006). Project management offices: A case of knowledge based archetypes. *International Journal of Information Management*, 414-423.
- Décaro S. L., Soriano H. J.(2014). Revisión teórica del modelo de ciclo de vida organizacional, *Contribuciones a la Economía*, abril 2014, en [www.eumed.net/ce/2014/2/vida-empresa.html](http://www.eumed.net/ce/2014/2/vida-empresa.html).
- Dodero, Santiago (2002). “El secreto de las empresas familiares exitosas”. Ed. El Ateneo – 1ra. Ed. Argentina.

- Dodge HR, Robbins JE (1992) Una investigación empírica del ciclo de vida organizacional. *J Small Bus Manag* 30(1):27–37.
- Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991). ¿Are family businesses really different? European experiences from stratos. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
- Enríquez C., Juárez F. G., López S. E., K., Quipuzco U. L. J. y Sacsara, J. A. (2018). Caso de negocio para la PMO de la Empresa AtekPC. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú.
- Galbraith, J. (1982). La etapa de crecimiento. *J Bus Strategy* 3(1):70–79.
- Gallo, M. (1993): “Cultura en empresa familiar”. En Gallo, M. (Ed.): *La empresa familiar* 4, pp. 225-249. IESE, publicaciones de la cátedra de empresa familiar, Barcelona.
- Gallo, M. A. y Domenec, M. (2004). *Ética en la empresa familiar*. Barcelona: iese.
- Gardner JW (1965). Cómo prevenir la podredumbre seca organizacional. *Harper's Magazine*, 20-26.
- Gerd Finck, Amos Mazhindu, Tido Röder and Marc Silberstein. (2023). The growth code: Shrink before you grow, McKinsey & Company, July 10, 2023. En <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/the-growth-code-shrink-before-you-grow>.
- Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003). Modelo Evolutivo Tridimensional. El cambio como una oportunidad. *Gestión* 5. Volumen 8. Septiembre-Octubre 2.
- Gimeno S. A. (2004). El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas, Tesis doctoral, ESADE.
- Grant, K. P., Pennypacker J. S. (2006). Project management maturity: An assessment of project management capabilities among and between selected industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53: 59-68, 2006.
- Greiner L. (1972). Evolución y revolución a medida que la organización crece. *Harvard Business Review* 50:37–46.
- Greiner Larry (1972). “Evolution and Revolution as Organizations Grow”. *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, vol. 50, N° 4.

Greiner Larry (1998). "Evolution and Revolution as Organizations Grow". Harvard Business Review, Mayo-Junio, vol. 76, N° 3.

Gurtu, Amulya. (2010). Enterprise Project Management. PMI Virtual Library. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/354821294\\_Enterprise\\_Project\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/354821294_Enterprise_Project_Management).

Handler, W. (1990): "The family venture". En Timmons, J (Ed.): New venture creation: Entrepreneurship in the 1990's, Irving, Homewood.

Hanks SH, Watson CJ, Jansen E, Chandler GN (1993). Reforzando el concepto de ciclo de vida: un estudio taxonómico de las configuraciones de las etapas de crecimiento en organizaciones de alta tecnología. Entrep Theory Pract 18(2):5-29.

Helguera-García, A. (2006). Manual Práctico de la historia del Comercio.

Hill, G. M. (2004). The complete project management office handbook. Boca Raton, FL: Auerbach Publications.

Hill, G. M. (2014). The complete project management office handbook. Boca Raton, London, New York: CRC Press.

Hill, G.M. (2008). The complete project management office handbook. Auerbach Publications - Taylor & Francis Group

Hobbs B. (2007). "The Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice", A white paper prepared for the Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/multi-project-pmo-11135>.

Hobbs, B. and Aubry, M. (2010). The Project Management Office (PMO): A quest for understanding. PMI Publications, Pennsylvania, USA.

Hrebiniak, L.G. (2005). Making Strategy Work Leading Effective Execution and Change, Prentice Hall.

Ibbs, W. C. and Kwak, Y. H. (2000), "Assessing project management maturity", Project Management Journal, Vol. 31, No.1, pp: 32-43.

IMARC Group. (2025). Tamaño, participación, tendencias y pronóstico del mercado del calzado por producto, material, canal de distribución, precio, usuario final y región (2025-2033). <https://www.imarcgroup.com/footwear-market>.

Instituto de Gestión de Proyectos (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Séptima edición y El Estándar para la Dirección de Proyectos. Project Management Institute, Inc.

Jaimes Bolívar, G. D., & Albornoz-Arias, N. (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Pensamiento & Gestión*, (50), 69-99.

Jovanovic, B. (1982). "Selection and Evolution of Industry." *Econometrica*. 50(3), 649- 670.

Keenan, P., Bickford, J., Mingardon, S., Tiffany Wong, Tankersley, J. (2016). Conexión de la estrategia de negocios con la dirección de proyectos. Thought Leadership Series de PMI.

Kenneth H. R. (2010). Review in *Project Management Journal*, "The Project Management Office (PMO) - A Quest for Understanding", Brian Hobbs and Monique Aubry.

Kerzner, H. (2001) *Using the Project Management Maturity Model. Strategic Planning for Project Management*. Ed. Third Kindle. International Institute for Learning. Inc.

Kerzner, H. (2005). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management*. New York: John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2006). *Project Management a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (Novena ed.). Barea, Ohio: John Wiley & Sons, Inc.

Kerzner, H. (2019) *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119470717>.

KPMG. (2017). *Barómetro Europeo de la Empresa Familiar*. Madrid, España: EFB European Family Business.

Kwak, Y.H, Sadatsafavi, J. H. y Walewski, N. L. (2015). Evolution of project based organization: A case study. *International Journal of Project Management*, 33: 1652-1664.

Lester DL, Parnell JA, Carraher S (2003) Ciclo de vida organizacional: una escala empírica de cinco etapas. *Int J Organ Anal* 11(4):339–354.

Lester, D. (2004). "Organizational life cycle stage and strategy: Must they match?" *International Journal of Management & Decision Making*, 5(2-3), 144-170.

Lippitt, GL, Schmidt WH. (1967) .Crisis en una organización en desarrollo. *Harvard Business Review*, 45:102–112.

- Mintzberg H. (1984): "Power and Organization Life Cycles", *Academic of Management Review*, Vol. 9.
- Mitchell, M. (2000). "The Scope and Organization of Production: Firm Dynamics over the Learning Curve." *The RA7D Journal of Economics*, 31(1), 180-205.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149.
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 116-149.
- Montgomery, L. (2010). *Qué mala suerte. Cincuenta formas seguras de fracasar en sus proyectos*. Bogotá, Colombia: Ra-Ma.
- Mosca, L., Gianecchini, M. y Campagnolo, D. (2021) Modelos de ciclo de vida organizacional: una perspectiva de diseño. *J Org Design* 10 , 3–18. <https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7>
- Mosca, L., Gianecchini, M. y Campagnolo, D. (2021). Modelos de ciclo de vida organizacional: una perspectiva de diseño. *J Org Design* 10 , 3–18. <https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7>
- Myers, S. (1977). "Determinants of Corporate Borrowing." *Journal of Financial Economics*. 5(2). 147-175.
- O'Hara, W. (2004). *Centuries of Success: Lessons from The World's Most Enduring Family Businesses*. Toronto, Canadá: Adams Media.
- Olivares-Valentín, J. A. (2011). Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial. *INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA MULTIDISCIPLINARIA. EGADE Business School*. Año 10, N° 10, Diciembre.
- Parviz, F. & Levin, G. (2002). *The advanced Project Management Office*. Boca Raton: St. Lucie Press.
- Petty Ch. 2019. 4 tipos de oficinas de gestión de proyectos que aportan valor. Gartner, Inc. Consultado el 13/05/2025 en <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/4-types-of-project-management-offices-that-deliver-value>.
- Pinto, J. K. (2015). *Gerencia de proyectos*. Tercera edición. PEARSON, Colombia, 2015.

Pisano, G.P. (2024). How Fast Should Your Company Really Grow?, Harvard Business Review, March-April 2024. En <https://hbr.org/2024/03/how-fast-should-your-company-really-grow?ref=strat.rebelius.xyz>.

PMI (2017). A guide to the project management body of knowledge. Sixth edition. Project Management Institute, Pennsylvania, USA.

PMI (2021). El Estándar para la Dirección de Proyectos y una Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (7.ª ed.). Guía del PMBOK, Project Management Institute (PMI).

Primc K, Kalar B, Slabe-Erker R, Dominko M, Ogorevc M (2020) Indicadores de configuración de la economía circular en la teoría del ciclo de vida organizacional. Ecol Indic 116:106532.

Project Management Institute (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) (6.ª ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute (PMI) (2014). Implementing Organizational Project Management.

Project Management Institute. (2008). Organizational project management maturity model (OPM3®) (2nd ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Project Manager Institute Inc. (2010). Una guía a los fundamentos de la dirección de proyectos. Guía PMBOK. Quinta Edición. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute. Inc., 2010.

Rabechini Jr. R., De Paula M. (2005). Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. Production, 15: 34-43.

Ríos, R. D., (2012). Estrategia de diversificación y estructuras de gobierno corporativo: influencia de las oportunidades de crecimiento y el ciclo de vida de la empresa. Tesis doctoral, Universidad de Salamanca.

Serdar Ç. F. (2024). The Greiner Model: Definition, importance & more, forms.app, Oct 31, 2024. <https://forms.app/en/blog/greiner-model>.

Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J. H. and Koironen, M. (2007): “The practice-driven evolution of family business education”, Journal of Business Research, Vol. 60, pp. 1012–1021.

Software Engineering Institute. (2000). CMM - The capability maturity model – guidelines for improving the software process. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon Software Engineering Institute.

Solarte-Pazos, L, Sánchez-Arias, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. Innovar, 24: 5-18.

Sorokin, Pitirin. (1966). Sociedad, Cultura y Personalidad. Sus Estructuras y Dinámicas. Madrid. Aguilar.

Stubbart CI, Smalley RD (1999). El engañoso atractivo de los modelos de etapas de los procesos estratégicos. J Manag Inq 8(3):273–286.

Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. Family Business Review, 11(1), 11-16.

Treviño-Rodríguez, R. (2010). Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. México DF, México: Pearson.

Triana D. S. (2018). Modelo para el diagnóstico de madurez en la gestión de proyectos para mipymes de mantenimiento del sector metalmecánico en la localidad de Kennedy. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA FACULTAD DE INGENIERÍA. Bogotá, Colombia.

Vallejo Martos, M. C. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 11, Nº 3, 2005, pp. 151-171, ISSN: 1135-2533.

Vélez, D., Holguín, H., de la Hoz, G., Durán, Y. & Gutiérrez, I. (2008). Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia. Bogotá, Colombia: Fundes Internacional.

Vilalta-Perdomo, E. (2010). El Ciclo de Vida de las Organizaciones Empresariales, Systemexico, 2010 en [https://www.researchgate.net/publication/268387710\\_El\\_Ciclo\\_de\\_Vida\\_de\\_las\\_Organizaciones\\_Empresariales](https://www.researchgate.net/publication/268387710_El_Ciclo_de_Vida_de_las_Organizaciones_Empresariales) consultado el 03/12/2025.

Ward, J. y Dolan, C. (1998): “Defining and Describing Family Business Ownership Configurations”, Family Business Review, Vol. 11, Nº 4, pp. 305-309.

Wellington Limited. 2025. Qué es el Modelo de Madurez P3M3. <https://wellington.es/que-es-el-modelo-de-madurez-p3m3/>

Whetten D. (1989). ¿Qué constituye una contribución teórica? *Acad Manag Rev.* 14:490–495.

## ANEXO 1 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ

MODELO	Perspectiva	Nº	Preguntas	No implementado	Ocasionalmente	Parcialmente	Aplica en su mayoría	Aplica en su Totalidad	Observaciones
PJM3	GOr	1	Los acuerdos de gobernanza para los proyectos están integrados en los controles organizacionales, con una mejora continua demostrable en toda la organización.						
PfM3	GOr	2	Las iniciativas del Portafolio de proyectos son suficientes para alcanzar la contribución planteada en los objetivos estratégicos.						
PgM3	GOr	3	Los acuerdos de gobernanza de los programas están integrados en los controles organizacionales, con una mejora continua demostrable en toda la organización.						
PJM3	CGn	4	El control de gestión de los proyectos está integrado en los mecanismos de control de la organización, centrándose en obtener resultados que permitan a la organización lograr sus objetivos y metas estratégicas, con una mejora continua en toda la organización.						
PfM3	CGn	5	El Portafolio de proyectos se gestiona de manera consistente para garantizar una entrega eficiente y efectiva.						
PgM3	CGn	6	El control de gestión de los programas está integrado en los mecanismos de control de la organización y se centra en obtener resultados que permitan a la organización alcanzar sus objetivos y metas estratégicas mediante una mejora continua en toda la organización.						
PJM3	Bge	7	La gestión de beneficios del proyecto está integrada en el enfoque de gestión del cambio y del desempeño organizacional, centrándose en los resultados para lograr los objetivos y metas estratégicas de la organización, con una mejora continua en toda la organización.						
PfM3	Bge	8	Se maximiza la realización de beneficios para proporcionar el mayor retorno (en términos de contribución estratégica y eficiencia) de la inversión realizada.						
PgM3	Bge	9	La gestión de beneficios del programa está integrada en el enfoque de gestión del desempeño y el cambio organizacional, centrándose en los resultados para alcanzar los objetivos y metas estratégicas de la organización, con una mejora continua en toda la organización.						
PJM3	GRI	10	La gestión de Riesgos del proyecto está integrada con el enfoque de gestión de Riesgos organizacional, para disminuir las amenazas y maximizar las oportunidades con el fin de alcanzar los objetivos y metas estratégicas de la organización, con una mejora continua en toda la organización.						
PfM3	GRI	11	El proceso de gestión de riesgos del portafolio de proyectos se mejora continuamente, con base en el análisis de evidencias dentro de la organización y la comparación con otras organizaciones.						
PgM3	GRI	12	La gestión de riesgos de los programas está integrada en el enfoque de gestión de riesgos de la organización, centrándose en mitigar las amenazas y maximizar las oportunidades para lograr los objetivos y metas estratégicas de la organización, con una mejora continua en toda la organización.						
PJM3	GSt	13	La gestión de los Stakeholders de los proyectos está integrada con el enfoque de gestión de Stakeholders de la organización, centrándose en la participación y comunicación para lograr los objetivos y metas estratégicas de la organización, con una mejora continua en toda la organización.						
PfM3	GSt	14	Las comunicaciones han sido optimizadas a partir de un amplio conocimiento del entorno de los Stakeholders, para permitir que el portafolio de proyectos alcance sus objetivos estratégicos.						
PgM3	GSt	15	La gestión de los Stakeholders de los programas está alineada al enfoque de gestión de Stakeholders de la organización, centrándose en la participación y la comunicación para lograr los objetivos y metas estratégicas organizacionales, con un enfoque de mejora continua.						
PJM3	GFi	16	La gestión financiera de los proyectos está integrada con el enfoque de gestión Financiera de la organización, enfocándose en el logro de los objetivos y las metas estratégicas de la organización, con una mejora continua en toda la organización.						
PfM3	GFi	17	Los fondos financieros y otros recursos se asignan priorizando el garantizar que los proyectos contribuyan y detonen el logro de los objetivos estratégicos.						
PgM3	GFi	18	La gestión financiera de los programas está integrada en el enfoque de gestión financiera de la organización, centrándose en la inversión, para lograr los objetivos y metas estratégicas organizacionales, con un enfoque de mejora continua.						
PJM3	GRs	19	La gestión de recursos del proyecto está alineada con el enfoque de gestión de recursos de la organización, centrándose en maximizar la explotación de las habilidades y capacidades para lograr los objetivos y metas estratégicas de la organización, con una mejora continua en toda la organización.						
PfM3	GRs	20	La gestión del portafolio de proyectos impulsa la planeación, el desarrollo y la asignación de iniciativas para optimizar el uso de los recursos en el logro de los objetivos y prioridades estratégicas.						
PgM3	GRs	21	La gestión de recursos de los programas está integrada en el enfoque de gestión de recursos de la organización, centrándose en maximizar la explotación de las capacidades y habilidades organizacionales, para lograr los objetivos y metas estratégicas de la organización, con un enfoque de mejora continua.						

## ANEXO 2 CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE LA EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ

MODELO	Perspectiva	N°	Preguntas	EVALUACIÓN				
				NI	O	P	AP	AenST
PjM3	GOr	1	Los acuerdos de gobernanza para los proyectos están integrados en los controles organizacionales, con una mejora continua demostrable en toda la organización.	0.4	1.2	3.0	0.0	0.0
PfM3	GOr	2	Las iniciativas del Portafolio de proyectos son suficientes para alcanzar la contribución planteada en los objetivos estratégicos.	0.2	2.8	1.2	0.0	0.0
PgM3	GOr	3	Los acuerdos de gobernanza de los programas están integrados en los controles organizacionales, con una mejora continua demostrable en toda la organización.	0.2	0.8	4.2	0.0	0.0
PjM3	CGn	4	El control de gestión de los proyectos está integrado en los mecanismos de control de la organización, centrándose en obtener resultados que permitan a la organización lograr sus objetivos y metas estratégicas, con una mejora continua en toda la organización.	0.4	2.4	0.6	0.8	0.0
PfM3	CGn	5	El Portafolio de proyectos se gestiona de manera consistente para garantizar una entrega eficiente y efectiva.	0.4	2.0	1.2	0.8	0.0
PgM3	CGn	6	El control de gestión de los programas está integrado en los mecanismos de control de la organización y se centra en obtener resultados que permitan a la organización alcanzar sus objetivos y metas estratégicas mediante una mejora continua en toda la organización.	0.2	0.4	4.8	0.0	0.0
PjM3	Bge	7	La gestión de beneficios del proyecto está integrada en el enfoque de gestión del cambio y del desempeño organizacional, centrándose en los resultados para lograr los objetivos y metas estratégicos de la organización, con una mejora continua en toda la organización.	0.0	2.8	1.8	0.0	0.0
PfM3	Bge	8	Se maximiza la realización de beneficios para proporcionar el mayor retorno (en términos de contribución estratégica y eficiencia) de la inversión realizada.	0.0	2.0	1.8	1.6	0.0
PgM3	Bge	9	La gestión de beneficios del programa está integrada en el enfoque de gestión del desempeño y el cambio organizacional, centrándose en los resultados para alcanzar los objetivos y metas estratégicos de la organización, con una mejora continua en toda la organización.	0.4	2.4	0.6	0.8	0.0
PjM3	GRI	10	La gestión de Riesgos del proyecto está integrada con el enfoque de gestión de Riesgos organizacional, para disminuir las amenazas y maximizar las oportunidades con el fin de alcanzar los objetivos y metas estratégicas de la organización, con una mejora continua en toda la organización.	0.6	1.2	1.8	0.8	0.0
PfM3	GRI	11	El proceso de gestión de riesgos del portafolio de proyectos se mejora continuamente, con base en el análisis de evidencias dentro de la organización y la comparación con otras organizaciones.	1.2	1.2	0.6	0.0	0.0
PgM3	GRI	12	La gestión de riesgos de los programas está integrada en el enfoque de gestión de riesgos de la organización, centrándose en mitigar las amenazas y maximizar las oportunidades para lograr los objetivos y metas estratégicos de la organización, con una mejora continua en toda la organización.	0.4	2.4	0.6	0.8	0.0
PjM3	GSt	13	La gestión de los Stakeholders de los proyectos está integrada con el enfoque de gestión de Stakeholders de la organización, centrándose en la participación y comunicación para lograr los objetivos y metas estratégicas de la organización, con una mejora continua en toda la organización.	0.2	2.8	0.6	0.8	0.0
PfM3	GSt	14	Las comunicaciones han sido optimizadas a partir de un amplio conocimiento del entorno de los Stakeholders, para permitir que el portafolio de proyectos alcance sus objetivos estratégicos.	0.4	2.8	0.6	0.0	0.0
PgM3	GSt	15	La gestión de los Stakeholders de los programas está alineada al enfoque de gestión de Stakeholders de la organización, centrándose en la participación y la comunicación para lograr los objetivos y metas estratégicos organizacionales, con un enfoque de mejora continua.	1.0	1.2	0.6	0.8	0.0
PjM3	GFi	16	La gestión financiera de los proyectos está integrada con el enfoque de gestión Financiera de la organización, enfocándose en el logro de los objetivos y las metas estratégicas de la organización, con una mejora continua en toda la organización.	0.6	1.2	2.4	0.0	0.0
PfM3	GFi	17	Los fondos financieros y otros recursos se asignan priorizando el garantizar que los proyectos contribuyan y detonen el logro de los objetivos estratégicos.	0.2	2.0	1.8	0.8	0.0
PgM3	GFi	18	La gestión financiera de los programas está integrada en el enfoque de gestión financiera de la organización, centrándose en la inversión, para lograr los objetivos y metas estratégicas organizacionales, con un enfoque de mejora continua.	0.0	1.6	3.0	0.8	0.0
PjM3	GRs	19	La gestión de recursos del proyecto está alineada con el enfoque de gestión de recursos de la organización, centrándose en maximizar la explotación de las habilidades y capacidades para lograr los objetivos y metas estratégicos de la organización, con una mejora continua en toda la organización.	0.0	2.0	1.2	2.4	0.0
PfM3	GRs	20	La gestión del portafolio de proyectos impulsa la planeación, el desarrollo y la asignación de iniciativas para optimizar el uso de los recursos en el logro de los objetivos y prioridades estratégicas.	0.0	1.6	2.4	0.8	1.0
PgM3	GRs	21	La gestión de recursos de los programas está integrada en el enfoque de gestión de recursos de la organización, centrándose en maximizar la explotación de las capacidades y habilidades organizacionales, para lograr los objetivos y metas estratégicas de la organización, con un enfoque de mejora continua.	0.0	2.0	1.8	0.8	1.0

## ANEXO 3 CALCULOS PARA EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ

CALIFICACION MADUREZ GENERAL				CALIFICACION GOBERNANZA ORGANIZACIONAL (GOR)			
MÉTODO DE PuntuACIÓN		CANTIDAD DE RESPUESTA POR TIPO DE PuntuACIÓN	PuntuACION POR RESPUESTAS	MÉTODO DE PuntuACIÓN		CANTIDAD DE RESPUESTA POR TIPO DE PuntuACIÓN	PuntuACION POR RESPUESTAS
0- No implementado	0.2	34	6.8	0- No implementado	0.2	4	0.8
1-Ocasionalmente	0.4	97	38.8	1-Ocasionalmente	0.4	12	4.8
2-Parcialmente	0.6	61	36.6	2-Parcialmente	0.6	14	8.4
3-Aplica en su Mayoría	0.8	16	12.8	3-Aplica en su Mayoría	0.8	0	0
4- Aplica en su Totalidad	1	2	2	4- Aplica en su Totalidad	1	0	0
TOTAL		210	<b>97</b>	TOTAL		30	<b>14</b>
<b>MADUREZ GENERAL</b>				<b>GOR</b>			
VALOR PORCENTUAL POR PREGUNTA GENERAL				VALOR PORCENTUAL POR PREGUNTA			
Cantidad de preguntas		Σ Nº preguntas	21	Cantidad de preguntas		Σ Nº preguntas	3
Porcentaje		100 %	100	Porcentaje		100 %	100
Valor porcentual por pregunta		100% / Σ Nº preguntas	4.8	Valor porcentual por pregunta		100% / Σ Nº preguntas	33.3
<b>MADUREZ GENERAL</b>				<b>MADUREZ GOR</b>			
Numero de Preguntas		30		Numero de Preguntas		3	
Puntaje maximo		210		Puntaje maximo		30	
Puntaje Real		97		Puntaje Real		14	
<b>Grado de Cumplimiento</b>		<b>46.19%</b>		<b>Grado de Cumplimiento</b>		<b>46.67%</b>	

CALIFICACION CONTROL DE GESTIÓN (CGn)				CALIFICACION GESTIÓN DE LOS BENEFICIOS (BGe)			
MÉTODO DE PuntuACIÓN		CANTIDAD DE RESPUESTA POR TIPO DE PuntuACIÓN	PuntuACION POR RESPUESTAS	MÉTODO DE PuntuACIÓN		CANTIDAD DE RESPUESTA POR TIPO DE PuntuACIÓN	PuntuACION POR RESPUESTAS
0- No implementado	0.2	5	1.0	0- No implementado	0.2	2	0.4
1-Ocasionalmente	0.4	12	4.8	1-Ocasionalmente	0.4	18	7.2
2-Parcialmente	0.6	11	6.6	2-Parcialmente	0.6	7	4.2
3-Aplica en su Mayoría	0.8	2	1.6	3-Aplica en su Mayoría	0.8	3	2.4
4- Aplica en su Totalidad	1	0	0.0	4- Aplica en su Totalidad	1	0	0.0
TOTAL		30	<b>14</b>	TOTAL		30	<b>14.2</b>
<b>CGn</b>				<b>BGe</b>			
VALOR PORCENTUAL POR PREGUNTA				VALOR PORCENTUAL POR PREGUNTA			
Cantidad de preguntas		Σ Nº preguntas	3	Cantidad de preguntas		Σ Nº preguntas	3
Porcentaje		100 %	100	Porcentaje		100 %	100
Valor porcentual por pregunta		100% / Σ Nº preguntas	33.3	Valor porcentual por pregunta		100% / Σ Nº preguntas	33.3
<b>MADUREZ CGn</b>				<b>MADUREZ BGe</b>			
Numero de Preguntas		30		Numero de Preguntas		30	
Puntaje maximo		30		Puntaje maximo		30	
Puntaje Real		14		Puntaje Real		14.2	
<b>Grado de Cumplimiento</b>		<b>46.67%</b>		<b>Grado de Cumplimiento</b>		<b>47.33%</b>	

CALIFICACION GESTIÓN DE RIESGOS (GRI)				CALIFICACION GESTIÓN DE STAKEHOLDERS (GSt)			
MÉTODO DE PUNTUACIÓN		CANTIDAD DE RESPUESTA POR TIPO DE PUNTUACIÓN	PUNTUACION POR RESPUESTAS	MÉTODO DE PUNTUACIÓN		CANTIDAD DE RESPUESTA POR TIPO DE PUNTUACIÓN	PUNTUACION POR RESPUESTAS
0- No implementado	0.2	11	2.2	0- No implementado	0.2	8	1.6
1-Ocasionalmente	0.4	12	4.8	1-Ocasionalmente	0.4	17	6.8
2-Parcialmente	0.6	5	3.0	2-Parcialmente	0.6	3	1.8
3-Aplica en su Mayoría	0.8	2	1.6	3-Aplica en su Mayoría	0.8	2	1.6
4- Aplica en su Totalidad	1	0	0.0	4- Aplica en su Totalidad	1	0	0.0
TOTAL		30	<b>11.6</b>	TOTAL		30	<b>11.8</b>
<b>GRI</b>				<b>GSt</b>			
VALOR PORCENTUAL POR PREGUNTA				VALOR PORCENTUAL POR PREGUNTA			
Cantidad de preguntas		Σ Nº preguntas	3	Cantidad de preguntas		Σ Nº preguntas	3
Porcentaje		100 %	100	Porcentaje		100 %	100
Valor porcentual por pregunta		100% / Σ Nº preguntas	33.3	Valor porcentual por pregunta		100% / Σ Nº preguntas	33.3
<b>MADUREZ GRI</b>				<b>MADUREZ GSt</b>			
Numero de Preguntas		3		Numero de Preguntas		4	
Puntaje maximo		30		Puntaje maximo		30	
Puntaje Real		11.6		Puntaje Real		11.8	
<b>Grado de Cumplimiento</b>		<b>38.67%</b>		<b>Grado de Cumplimiento</b>		<b>39.33%</b>	

CALIFICACION GESTIÓN FINANCIERA (GFI)				CALIFICACION GESTIÓN DE RECURSOS (GRs)			
MÉTODO DE PUNTUACIÓN		CANTIDAD DE RESPUESTA POR TIPO DE PUNTUACIÓN	PUNTUACION POR RESPUESTAS	MÉTODO DE PUNTUACIÓN		CANTIDAD DE RESPUESTA POR TIPO DE PUNTUACIÓN	PUNTUACION POR RESPUESTAS
0- No implementado	0.2	4	0.8	0- No implementado	0.2	0	0.0
1-Ocasionalmente	0.4	12	4.8	1-Ocasionalmente	0.4	14	5.6
2-Parcialmente	0.6	12	7.2	2-Parcialmente	0.6	9	5.4
3-Aplica en su Mayoría	0.8	2	1.6	3-Aplica en su Mayoría	0.8	5	4.0
4- Aplica en su Totalidad	1	0	0.0	4- Aplica en su Totalidad	1	2	2.0
TOTAL		30	<b>14.4</b>	TOTAL		30	<b>17</b>
<b>GFI</b>				<b>GRs</b>			
VALOR PORCENTUAL POR PREGUNTA				VALOR PORCENTUAL POR PREGUNTA			
Cantidad de preguntas		Σ Nº preguntas	3	Cantidad de preguntas		Σ Nº preguntas	3
Porcentaje		100 %	100	Porcentaje		100 %	100
Valor porcentual por pregunta		100% / Σ Nº preguntas	33.3	Valor porcentual por pregunta		100% / Σ Nº preguntas	33.3
<b>MADUREZ GFI</b>				<b>MADUREZ GRs</b>			
Numero de Preguntas		3		Numero de Preguntas		3	
Puntaje maximo		30		Puntaje maximo		30	
Puntaje Real		14.4		Puntaje Real		17	
<b>Grado de Cumplimiento</b>		<b>48.00%</b>		<b>Grado de Cumplimiento</b>		<b>56.67%</b>	

PERSPECTIVA	MODELO		
	PORTAFOLIO	PROGRAMA	PROYECTOS
GOBERNANZA ORGANIZACIONAL	0.42	0.52	0.46
CONTROL DE LA GESTIÓN	0.44	0.54	0.42
GESTIÓN DE LOS BENEFICIOS	0.54	0.42	0.46
GESTIÓN DE RIESGOS	0.30	0.42	0.44
GESTION DE STAKEHOLDERS	0.38	0.36	0.44
GESTION FINANCIERA	0.48	0.54	0.42
GESTIÓN DE RECURSOS	0.58	0.56	0.56
GENERAL	0.45	0.48	0.46

PERSPECTIVA	MODELO			MADUREZ GENERAL
	PORTAFOLIO	PROGRAMA	PROYECTOS	
GOBERNANZA ORGANIZACIONAL	2.10	2.60	2.30	2
CONTROL DE LA GESTIÓN	2.20	2.70	2.10	2
GESTIÓN DE LOS BENEFICIOS	2.70	2.10	2.30	2
GESTIÓN DE RIESGOS	1.50	2.10	2.20	2
GESTION DE STAKEHOLDERS	1.90	1.80	2.20	2
GESTION FINANCIERA	2.40	2.70	2.10	2
GESTIÓN DE RECURSOS	2.90	2.80	2.80	3
GENERAL	2.24	2.40	2.29	2

PERSPECTIVA	MODELO			MADUREZ GENERAL
	PORTAFOLIO	PROGRAMAS	PROYECTOS	
GOBERNANZA ORGANIZACIONAL	2	3	2	2
CONTROL DE LA GESTIÓN	2	3	2	2
GESTIÓN DE LOS BENEFICIOS	3	2	2	2
GESTIÓN DE RIESGOS	2	2	2	2
GESTION DE STAKEHOLDERS	2	2	2	2
GESTION FINANCIERA	2	3	2	2
GESTIÓN DE RECURSOS	3	3	3	3

## **ANEXO 4 GUÍA DE TÓPICOS PARA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

Tipo de técnica: Entrevista semiestructurada

Duración estimada: 45 – 60 minutos

Perfil del entrevistado: Alta dirección, mandos medios, responsables de proyectos, personal con trayectoria institucional.

Guía de tópicos para la entrevista semiestructurada basada en el modelo de crecimiento de Larry Greiner, adaptada al contexto de una empresa familiar grande en proceso de institucionalización. La guía está diseñada para identificar la fase de crecimiento en la que se encuentra la organización, evaluando dimensiones clave como liderazgo, estructura, procesos, autonomía, control y cultura organizacional.

### **Guía de Tópicos – Entrevista Semiestructurada**

Objetivo: Identificar, a través de la percepción de actores clave, la etapa del ciclo de crecimiento organizacional en la que se encuentra la empresa, según el modelo de Larry Greiner.

#### **Introducción**

Buenos días / tardes,

Muchas gracias por participar en esta entrevista. Mi nombre es [Tu nombre], y formo parte de un proyecto de investigación doctoral que busca entender mejor el momento organizacional en el que se encuentra la empresa, con el fin de proponer herramientas que contribuyan a su institucionalización y sostenibilidad a largo plazo.

La entrevista será confidencial y sus respuestas se utilizarán únicamente con fines académicos y de análisis interno. No se divulgarán nombres ni se asociará su identidad a las respuestas.

Esta conversación durará aproximadamente 45 minutos y se centrará en temas como el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, la estructura organizativa y los desafíos actuales de la empresa. No hay respuestas correctas o incorrectas; lo que nos interesa es su perspectiva y experiencia personal.

¿Está de acuerdo en continuar con la entrevista?

#### **Tópicos principales**

*1. Origen y crecimiento de la empresa*

¿Cómo describiría el proceso de crecimiento de la empresa desde su fundación?

¿Cuáles han sido los principales hitos en su desarrollo?

## *2. Estilo de liderazgo*

¿Quién toma las decisiones estratégicas más importantes?

¿Cómo se comunica y se distribuye el liderazgo en la empresa?

¿Qué tan involucrado está el fundador en las decisiones operativas diarias?

## *3. Estructura organizativa y formalización*

¿La empresa cuenta con organigramas, manuales de funciones, procesos estandarizados?

¿Qué áreas están más formalizadas? ¿Cuáles aún no lo están?

¿Existen comités o espacios de coordinación formal entre áreas?

## *4. Autonomía y delegación*

¿Qué grado de autonomía tienen los jefes o líderes de área para tomar decisiones?

¿Existen límites claros para la delegación de responsabilidades?

¿Cómo se manejan los errores o decisiones equivocadas en los niveles intermedios?

## *5. Coordinación y control*

¿Se utilizan herramientas o indicadores de seguimiento y evaluación de proyectos?

¿Con qué frecuencia se revisan los avances estratégicos?

¿Existe rendición de cuentas entre las áreas?

## *6. Cultura y colaboración*

¿Cómo describiría la cultura organizacional? (jerárquica, abierta, informal, técnica...)

¿Se promueve la colaboración entre áreas o existen silos?

¿Los equipos trabajan con objetivos comunes o por tareas aisladas?

## *7. Innovación y expansión*

¿La empresa ha buscado nuevas áreas de negocio, alianzas o internacionalización?

¿Cómo se toman decisiones sobre iniciativas estratégicas o proyectos de transformación?

## *8. Transición generacional y visión de futuro*

¿Se está preparando un relevo generacional o profesional?

¿Qué desafíos anticipa la empresa en los próximos cinco años?

## **Cierre**

¿Algo más que quiera agregar sobre la evolución de la empresa?

¿Cuál considera que es el principal obstáculo actual para crecer o avanzar?

**Recomendaciones para el entrevistador:**

Profundiza en las respuestas con preguntas del tipo: ¿podría darme un ejemplo?, ¿por qué?, ¿cómo ocurrió eso?

Toma nota de menciones a crisis internas, cambios estructurales o resistencias al cambio.

Observa lenguaje corporal, tono y énfasis en ciertos temas.