



Universidad Pontificia Comillas

**Doctorate of Business Administration in  
Management and Technology**

# **FACTORES EXPLICATIVOS DEL ÉXITO DE LOS PROYECTOS INTERNOS EN ENTIDADES FINANCIERAS ESPAÑOLAS**

Autor: Mónica Guevara García

Directores: Cayetano Medina-Molina, Noemí Pérez-Macías Martín

MADRID | Abril 2024



# Índice general

## Resumen

## Summary

### 1. Introducción

1.1. Justificación del tema

1.2. Identificación del *gap* y aportación de este trabajo

1.3 Estructura de la tesis

### 2. Fundamentación teórica

2.1. Los proyectos internos en la empresa

2.2. Principales roles en la gestión de proyectos

2.3. Desde la metodología tradicional a la metodología *agile* en la gestión de proyectos internos

2.4. Emprendimiento corporativo, orientación emprendedora y orientación intraemprendedora

2.4.1. El emprendimiento corporativo

2.4.2. La orientación emprendedora de la empresa

2.4.3. La orientación intraemprendedora del individuo

### 3. Modelo

3.1. Modelo de referencia

3.2. El ajuste persona-entorno en organizaciones temporales

3.3. Medición del resultado de un proyecto

3.4. Factores explicativos del resultado de los proyectos

3.4.1. Factores vinculados a la organización

3.4.1.1. Planificación de un proyecto

3.4.1.2. Objetivos de un proyecto

3.4.1.3. Complejidad de un proyecto

3.4.2. Factores vinculados a las personas

3.4.2.1. Los *stakeholders* de un proyecto

3.4.2.2. La relación agente-principal

3.4.2.3. Orientación intraemprendedora

3.5. Justificación de las hipótesis

3.5.1. Condiciones necesarias para explicar el resultado de un proyecto

3.5.2. Combinaciones de condiciones para explicar el resultado de un proyecto

### 4. Muestra y Método

4.1. Muestra de *project managers*

4.2. Estructura del guión de la entrevista

4.3. Metodología: pasos seguidos

4.4. Método de análisis de datos

#### [4.4. Captación y calibración de datos](#)

### **[5. Resultados](#)**

#### [5.1. Calibración y análisis iniciales](#)

#### [5.2. Identificación de condiciones necesarias](#)

##### [5.2.1. Identificación de condiciones necesarias con QCA](#)

##### [5.2.2. Identificación de condiciones necesarias con NCA](#)

##### [5.2.3. Identificación de condiciones suficientes](#)

###### [5.2.3.1. Identificación de la solución parsimoniosa](#)

###### [5.2.3.2. Identificación de la solución intermedia](#)

#### [5.3. Análisis de la robustez de los resultados](#)

##### [5.3.1. Test de Robustez](#)

##### [5.3.2. Análisis cluster con género del \*project manager\*](#)

##### [5.3.3. Análisis cluster con experiencia del \*project manager\*](#)

##### [5.3.4. Análisis cluster con número de proyectos en los que participa el \*project manager\*](#)

### **[6. Discusión de los resultados](#)**

### **[7. Conclusiones](#)**

### **[8. Implicaciones prácticas y teóricas](#)**

### **[9. Limitaciones y futuras líneas de actuación](#)**

### **[Anexos](#)**

[Anexo 1 - Presencia internacional de principales bancos españoles](#)

[Anexo 2 - Dataset final para realización del análisis](#)

[Anexo 3 - Plantillas GMET utilizadas para el caso PM2](#)

[Anexo 4 - Código de programación R utilizado para el análisis](#)

[Anexo 5 - Tablas de la verdad](#)

### **[Referencias](#)**

## **Índice de Tablas**

[Tabla 1. Caracterización de los project managers según género y media de años de experiencia.](#)

[Tabla 2. Preguntas realizadas para evaluar el resultado de los proyectos.](#)

[Tabla 3. Preguntas realizadas sobre factores vinculados a la organización.](#)

[Tabla 4. Preguntas realizadas sobre factores vinculados a las personas.](#)

[Tabla 5. Simbología utilizada para expresión de soluciones QCA.](#)

[Tabla 6. Prueba de asimetría.](#)

[Tabla 7. Parámetros para análisis de condiciones necesarias con QCA.](#)

[Tabla 8. Identificación de condiciones necesarias con QCA.](#)

- [Tabla 9. Análisis de los \*supersubsets\* necesarios resultado EXIT.](#)
- [Tabla 10. Análisis de los \*supersubsets\* necesarios resultado ~EXIT.](#)
- [Tabla 11. Análisis de las condiciones necesarias mediante NCA.](#)
- [Tabla 12. Análisis de la tabla de los cuellos de botella.](#)
- [Tabla 13. Parámetros para análisis de condiciones suficientes con QCA.](#)
- [Tabla 14. Tabla de la verdad para EXIT](#)
- [Tabla 15. Tabla de la verdad para ~EXIT](#)
- [Tabla 16. Modelos posibles para la solución parsimoniosa.](#)
- [Tabla 17. Solución parsimoniosa: condiciones suficientes resultado EXIT.](#)
- [Tabla 18. Solución parsimoniosa: condiciones suficientes resultado ~EXIT.](#)
- [Tabla 19. \*Enhanced Intermediate Solution\* de EXIT.](#)
- [Tabla 20. \*Enhanced Intermediate Solution\* de ~EXIT.](#)
- [Tabla 21. Interpretación de los parámetros de robustez.](#)
- [Tabla 22. Análisis cluster Género resultado EXIT y ~EXIT.](#)
- [Tabla 23. Análisis cluster Experiencia resultado EXIT y ~EXIT.](#)
- [Tabla 24. Análisis cluster Número de proyectos resultado EXIT y ~EXIT.](#)
- [Tabla 25. Términos de las soluciones intermedias para los resultados EXIT y ~EXIT.](#)
- [Tabla 26. Principales aportaciones de acuerdo a resultados obtenidos y gaps de partida.](#)

## Índice de Figuras

- [Figura 1. Modelo empleado en este trabajo.](#)
- [Figura 2. Modelo de referencia.](#)
- [Figura 3. Factores explicativos del resultado de los proyectos.](#)
- [Figura 4. Metodología: pasos seguidos por los investigadores.](#)
- [Figura 5. Pasos seguidos en el proceso de captación y calibración.](#)
- [Figura 6. Asignación del \*membership score\* a la condición Objetivos.](#)
- [Figura 7. Asignación del \*membership score\* al resultado del proyecto.](#)

## Índice de Gráficas

- [Gráfica 1. Gráfica de \*ceiling line\* para EXIT y ~EXIT.](#)
- [Gráfica 2. Representación gráfica de las soluciones parsimoniosas para EXIT y ~EXIT.](#)
- [Gráfica 3. Representación gráfica de las soluciones intermedias para EXIT y ~EXIT.](#)
- [Gráfica 4. Representación gráfica de los test de robustez para EXIT y ~EXIT.](#)

## Resumen

En un entorno de mercado dinámico y competitivo, la gestión de proyectos eficaz se ha convertido en un factor crítico para el éxito organizacional. Este estudio se enfoca en el sector financiero, donde la complejidad y los requisitos de cumplimiento regulatorio intensifican la importancia de una gestión de proyectos efectiva. A través de la identificación de factores críticos de éxito, se investigan las condiciones que contribuyen al éxito o fracaso de los proyectos en instituciones financieras transnacionales, con especial interés en el impacto de la orientación intraempresarial en el resultado de los mismos. Utilizando el Análisis Cualitativo Comparado Fuzzy-Set (FsQCA), se examinan las perspectivas de 40 responsables de proyectos de tres entidades financieras españolas. A pesar de que estas entidades no se clasifican como entidades temporales puras, los proyectos dirigidos por estos responsables de proyectos presentan características de temporalidad, lo que proporciona un contexto único para explorar las dinámicas de la gestión de proyectos dentro del sector financiero español. Este estudio llena un vacío en la literatura sobre la interacción entre diferentes factores que influyen en el éxito/fracaso de los proyectos, al abordar la complejidad de estas interrelaciones. Los resultados arrojan una comprensión más profunda de las combinaciones de condiciones que pueden contribuir al éxito de los proyectos y, por ende, en la ventaja competitiva de las organizaciones.

**Palabras clave:** Gestión de proyectos; Éxito/Fracaso; Ajuste persona-entorno; FsQCA; Orientación intraempresarial

## Summary

In a dynamic and competitive market environment, effective project management has become a critical factor for organizational success. This study focuses on the financial sector, where complexity and regulatory compliance requirements intensify the importance of effective project management. Through the identification of critical success factors, the conditions that contribute to the success or failure of projects in transnational financial institutions are investigated, with special interest in the impact of intrapreneurial orientation on their results. Using Fuzzy-Set Comparative Qualitative Analysis (FsQCA), the perspectives of 40 project managers from three Spanish financial entities are examined. Although these entities are not classified as pure temporary entities, the projects led by these project managers present characteristics of temporality, which provides a unique context to explore the dynamics of project management within the Spanish financial sector. This study fills a gap in the literature on the interaction between different factors that influence the success/failure of projects, by addressing the complexity of these interrelationships. The results provide a deeper understanding of the combinations of conditions that can influence the success of projects and, therefore, the competitive advantage of organizations.

**Key Words:** Project Management; Success/Failure; Person-environment fit; FsQCA; Intrapreneurial orientation.

# 1. Introducción

## 1.1. Justificación del tema

En unos mercados caracterizados por elevados niveles de dinamismo y competitividad, la capacidad de las organizaciones para alcanzar y mantener una ventaja competitiva depende cada vez más de su **competencia en la gestión de proyectos** (Anantatmula & Thomas, 2010; Santos-Vijande et al., 2021). De este modo, actuar en mercados cambiantes estimula la búsqueda de nuevas fórmulas estratégicas que posibiliten el crecimiento y la innovación por parte de las organizaciones, presionando de este modo a que éstas empleen enfoques que resultan crecientemente competitivos en costes (Martens et al., 2018). Fruto de este proceso, se produce una reducción en el conjunto de operaciones desarrolladas en el marco de las organizaciones, generando un espacio para el escalado de las actividades a través de proyectos. Este escenario ha impulsado un notable incremento en la adopción de enfoques orientados a la **‘proyectificación’**, en los cuales las empresas priorizan la gestión por proyectos como medio para lograr eficiencia y agilidad (Barbosa & Carvalho, 2023; Kock et al., 2020; Schoper & Ingason, 2019).

Esta tendencia se ve reflejada en la creciente importancia de los estudios sobre proyectos (Daniel, 2022). La literatura existente enfatiza la creciente importancia de la gestión de proyectos como un determinante crítico para el éxito en el desarrollo de **innovaciones** y en el **rendimiento general** de las organizaciones (Bjorvatn, 2022; Dvir et al., 2003; Martens et al., 2018). Los proyectos son considerados

organizaciones temporales insertadas en organizaciones permanentes, su limitada duración condiciona su comportamiento innovador, resultado y desempeño (Goertz & Wald, 2022; Yang et al., 2022).

Las **organizaciones temporales** son aquel conjunto de actores organizacionales que trabajan juntos en una tarea compleja durante un periodo limitado. Se trata de una forma de organización crecientemente común, debido al rápidamente cambiante entorno de los negocios (Ding et al., 2017). Las organizaciones temporales quedan caracterizadas por su duración limitada y predefinida; contenido del trabajo no rutinario; mayor riesgo e incertidumbre; y, colaboración interdivisional de equipos heterogéneos. Debido a estas características, los participantes en proyectos trabajan en entornos extremadamente complejos, inciertos y ambiguos (Ding et al., 2017). No obstante, los proyectos presentan unas propiedades distintivas en comparación con las estructuras de trabajo tradicionales, más allá de su naturaleza temporal, como puede ser el nivel de diversidad; producción de un único producto o servicio más que operaciones tradicionales; y, la necesidad de adaptarse a múltiples *stakeholders* (Iman & Zaheer, 2021).

A día de hoy, incluso en aquellas industrias donde tradicionalmente las actividades repetitivas han sido la base para sus operaciones, los proyectos han comenzado a jugar un papel fundamental (Killen, 2023). Un ejemplo de este tipo de organizaciones son las **entidades financieras** donde cada día se desarrollan tareas vinculadas a ventas, créditos, servicios post-venta, etc. (Piwovar-Sulej, 2021). La iniciación de proyectos en organizaciones basadas en estructuras tradicionales como las instituciones financieras, involucran la necesidad de movilizar recursos que pertenecen a diferentes unidades de negocio para que se alcancen los objetivos en

un determinado plazo de tiempo gestionados por un responsable de proyecto o *project manager* (Piwowar-Sulej, 2021). Puesto que el desarrollo de los proyectos en el sector financiero enfrenta numerosos desafíos (Shahibi et al., 2019), la complejidad inherente a la gestión de proyectos se ve acentuada por características únicas y exigentes requerimientos de cumplimiento regulatorio, haciendo que la gestión efectiva de proyectos sea un aspecto crucial (Lacombe & Jarboui, 2023; Piwowar-Sulej, 2021; Zhao et al., 2023). El sector financiero queda caracterizado por intrincadas operaciones, fuerzas de mercado dinámicas y el objetivo de una utilización prudente de los recursos. Dentro de este contexto, una gestión eficiente de los proyectos emerge como un elemento clave para su éxito, respondiendo a las iniciativas de cumplimiento regulatorio (Zhao et al., 2023).

La utilización de proyectos está presente en todas las fases de la cadena de valor del **sector bancario** como una forma de desarrollar la actividad, dirigiendo el cumplimiento de los objetivos perseguidos (Shahibi et al., 2019). Al igual que otras industrias, el sector de la banca y los seguros está experimentando una importante **transformación digital** (Lacombe & Jarboui, 2023). En este contexto, los bancos han estado desarrollando ambiciosos proyectos de transformación digital y tecnologías móviles para diversificar sus canales de distribución e incrementar la satisfacción de sus clientes (Lacombe & Jarboui, 2023). Los proyectos de tecnologías de la información modelan el establecimiento de numerosos eventos comerciales en industrias como la financiera, donde dichos proyectos son un motor clave (Shahibi et al., 2019). Por su parte, el **sector asegurador**, está realizando su transformación digital, con el *big data* posibilitando una fijación de precios más precisa y el desarrollo de seguros personalizados a las necesidades de los usuarios,

además de permitir un análisis más exhaustivo y formalizado de los riesgos, en línea con lo que establece la Directiva Solvencia II (Lacombe & Jarboui, 2023). De esta manera, vemos que el sector financiero añade capas de complejidad a la asignación de recursos, fruto de los requerimientos regulatorios, dinámicas fluctuantes del mercado, demanda de competencias especializadas y un alineamiento estratégico con los objetivos organizacionales. Equilibrar tales elementos, mientras que se realiza una asignación eficiente de los recursos para los proyectos es una tarea compleja que requiere de innovación (Zhao et al., 2023).

Las **grandes instituciones financieras españolas** enfrentan hoy una complejidad adicional debido a su significativa presencia internacional. De este modo, la naturaleza frecuentemente transnacional de sus proyectos introduce retos adicionales, como la asignación eficiente de recursos a través de unidades de negocio geográficamente dispersas y la necesidad de adaptarse a distintos contextos culturales y regulatorios (Anantatmula & Thomas, 2010; Piwowar-Sulej, 2021; Zhao et al., 2023). Un proyecto global tiene **carácter transnacional** y, por tanto, se enfrenta al reto temporal de la gestión de un equipo compuesto por individuos de diferentes países; trabajando en diferentes culturas, unidades de negocio y funciones; y procesando conocimiento especializado para resolver las tareas estratégicas comunes (Anantatmula & Thomas, 2010). Estos proyectos operan dentro de múltiples entornos institucionales donde los acuerdos institucionales que modelan la organización de proyectos interorganizacionales transnacionales pueden no estar alineados e incluso ser conflictivos. Esto genera dificultades para alinear intereses y actividades de las organizaciones participantes, ya que operan bajo diferentes regulaciones legales, normas sociales y marcos

culturales. Las plurales y, a menudo conflictivas, lógicas institucionales añaden una capa de complejidad causal (Fu et al., 2022). En el contexto de los proyectos globales, con equipos dispersos geográficamente, es crucial identificar herramientas de tecnologías de la información adecuadas y gestionar las diferencias culturales para enfrentar los riesgos y complejidades de los proyectos, enfocándose en mejorar la eficiencia, efectividad e innovación (Anantatmula & Thomas, 2010). Este panorama ha generado un **interés creciente en estudiar la gestión de proyectos**, tanto en la industria financiera -donde muchos proyectos no alcanzan el éxito deseado- como en otras industrias (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015).

Una vez que se ha expuesto la relevancia que posee la gestión de proyectos para responder a entornos dinámicos y complejos como los actuales, así como el auge que su aplicación goza entre las instituciones financieras (especialmente transnacionales), el presente trabajo pretende responder a la siguiente **pregunta de investigación**: ¿Se pueden identificar factores o combinaciones de los mismos que expliquen el éxito o fracaso de un proyecto en el contexto de las instituciones financieras transnacionales?

## **1.2. Identificación del gap y aportación de este trabajo**

Vinculadas a la pregunta de investigación, son diferentes las áreas en las que la literatura ha identificado la necesidad de profundizar en el conocimiento. Procedemos a exponerlas a continuación.

En primer lugar, existe una brecha significativa en la **comprensión de los factores** que determinan el éxito o fracaso de los proyectos (Zwikael & Gilchrist, 2021). La

importancia creciente de los proyectos como conductores de innovación y su impacto positivo en el rendimiento organizacional, llevan a que entender correctamente las causas de su éxito tanto para la práctica como para la investigación se establezca como algo clave (Zwikael & Meredith, 2021). En el actual contexto de rápida innovación y alta competencia, para los directivos de la mayoría de las empresas, saber cómo lograr el éxito de nuevos productos o modelos de negocio es un tema de considerable relevancia práctica (Santos-Vijande et al., 2021).

Este trabajo profundiza en el **concepto de éxito** en la gestión de proyectos, que es un tema de los más controvertidos, ya que resulta difícil su medición, y con frecuencia los estudios existentes relativos a los criterios de éxito de los proyectos resultan muy generales (Rodríguez-Segura et al., 2016). Además, también analizamos los factores ligados a proyectos fallidos o que no alcanzaron los resultados esperados. Las empresas tienen la opción de convertir la **ausencia de éxito** del proceso de innovación en oportunidades de aprendizaje, aumentando su futuros proyectos, y minimizando las pérdidas (Cope, 2011; Dwivedi et al., 2013; Rhaiem & Amara, 2021; Shepherd et al., 2011). Ante la ausencia de éxito, los empresarios aprenden mucho sobre sí mismos y sobre sus empresas. No analizar este tipo de proyectos, limita la capacidad de aprendizaje para las organizaciones. Resulta necesario estudiar los factores que han explicado la ausencia de éxito en el desarrollo de proyectos (Rana & Smintiras, 2017), especialmente en los proyectos de innovación, donde la falta de éxito es frecuente (Flyvbjerg & Gardner, 2023; Savolainen et al., 2012).

En segundo lugar, la literatura no aborda la **interrelación entre factores clave** para el resultado de los proyectos (Sanchez et al., 2017), fallando en su intento de capturar la complejidad de dichas interrelaciones (Santos-Vijande et al., 2021). Este hecho puede generar una comprensión incompleta, omitiendo fenómenos importantes que emergen de tales interacciones a diferentes niveles (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). En este sentido, Ika & Pinto (2022) resaltan la necesidad de modelos que consideren cómo distintas dimensiones determinantes del éxito se interrelacionan entre sí y con el proyecto en su totalidad.

En nuestro trabajo, aplicamos la **teoría del ajuste persona-organización** para garantizar la congruencia a diferentes niveles de las variables incluídas (Carnevale & Hatak, 2020). Esta teoría sostiene que la compatibilidad entre las características individuales y las de la organización es un factor crítico para el éxito de los proyectos (Ho et al., 2022), especialmente en entornos complejos y transnacionales como los del sector financiero. Utilizamos esta teoría en nuestro trabajo porque nos permite explorar los atributos personales de los responsables de proyectos (orientación intraemprendedora, relación principal-agente y relación con los *stakeholders*) y su nivel de ajuste con las distintas dimensiones organizacionales (planificación, objetivos y complejidad de los proyectos) para explicar el éxito o fracaso de los proyectos. Aplicado a nuestra muestra de proyectos transnacionales, estaríamos siguiendo lo indicado por Chen et al. (2016), cuando señalan que resultaría importante analizar el ajuste persona-organización en diferentes contextos culturales, y analizar cómo el apoyo de los supervisores modera la relación entre el ajuste persona-organización y los resultados alcanzados.

En tercer lugar, existe un gap entre el interés por la gestión de proyectos en la **industria financiera** y la investigación que se realiza (Shahibi et al., 2019), además de falta de entendimiento sobre los factores principales que actúan sobre los proyectos en este tipo de organizaciones (Martens et al., 2018). Adicionalmente, existe evidencia de un amplio interés investigador en los proyectos globales (Anantatmula & Thomas, 2010). Luego identificar cómo facilitar la colaboración interorganizacional de proyectos transnacionales se convierte en un reto crítico en la gestión de proyectos (Fu et al., 2022).

En cuarto lugar, la utilización de la técnica **Qualitative Comparative Analysis** (QCA), especialmente indicada para el análisis de situaciones de causalidad compleja y muestras pequeñas, nos va a permitir hacer sentido de la información recogida a través de entrevistas de preguntas abiertas, **conectando teoría y práctica** (Pagliarin et al., 2023). Buscamos aportar mayor evidencia empírica sobre el impacto de ciertos factores vinculados a las personas y la organización, contribuyendo así a la mejor preparación para mejorar los resultados futuros de proyectos internos. Por otro lado, el uso de la **Generic Membership Evaluation Template** (GMET) como método de captación de datos resulta ser eficaz para conocer a fondo los casos, a pesar de ser una herramienta poco utilizada en investigación (De Block & Vis, 2019). Este enfoque nos permite explorar en profundidad las dinámicas y estrategias de gestión de proyectos en el contexto específico del sector financiero español. Gracias a este estudio, logramos entender ciertas combinaciones de condiciones que explican el éxito de un proyecto, lo que puede ser clave para la obtención de ventajas competitivas por parte de las

entidades financieras, teniendo en cuenta la gran cantidad de proyectos que fracasan (Dwivedi et al., 2013).

Finalmente, en quinto lugar, pocos trabajos han analizado la conexión entre la **orientación intraemprendedora** y el éxito de un proyecto (Martens et al., 2018). Así, con el objetivo de favorecer el emprendimiento corporativo, vamos a investigar la importancia que sobre el mismo presentan los *drivers* organizacionales e individuales, partiendo de la idea de que la orientación intraemprendedora del *project manager* será el factor central que conduce el deseo de liderar proyectos de emprendimiento corporativo (Niemann et al., 2022). En este punto, la literatura sugiere la necesidad de investigar más a fondo los factores que impulsan el intraemprendimiento, incluyendo los motivadores de las actividades intraemprendedoras (Kuratko et al., 2023). Existe un creciente consenso relativo a la necesidad de investigar a diferentes niveles para mejorar la comprensión del proceso emprendedor dentro de las organizaciones (Rigtering & Weitzel, 2013), y adicionalmente la investigación sobre el impacto del intraemprendimiento en el bienestar y el desempeño laboral de los empleados es escasa (Blanka, 2019).

Es por lo expuesto que el presente trabajo pretende realizar **cinco aportaciones principales**:

1. Mejorar la brecha significativa en la **comprensión de los factores** que explican el éxito o fracaso de los proyectos internos (Zwikael & Gilchrist, 2021).

2. Aumentar el entendimiento de las **interrelaciones entre dichos factores**. La literatura no aborda esta interrelación, fallando en capturar su complejidad (Santos-Vijande et al., 2021).
3. Aportar al gap existente entre el interés por la gestión de **proyectos en la industria financiera** y la investigación realizada (Shahibi et al., 2019).
4. **Conectar teoría y práctica** en la gestión de proyectos aplicando Análisis Cualitativo Comparado Fuzzy-Set (FsQCA) (Pagliarin et al., 2023). GMET método de captación de datos resulta ser eficaz para conocer a fondo los casos (De Block & Vis, 2019).
5. Profundizar en el entendimiento de la **conexión de la orientación intraempresarial** con el resultado de un proyecto (Rigtering & Weitzel, 2013).

### 1.3 Estructura de la tesis

Una vez contextualizada nuestra pregunta de investigación, estructuramos nuestro estudio de los siguientes capítulos:

- En el capítulo 2, se expone la fundamentación teórica de los conceptos que se emplean en los capítulos subsiguientes de este trabajo.
- En el capítulo 3, se explican: (1) el modelo de referencia para medir el resultado de un proyecto, así como el modelo de desarrollo propio utilizado y los factores que lo componen; (2) las hipótesis que pretendemos contrastar con el trabajo de campo.
- En el capítulo 4, se expone el trabajo de campo realizado, así como la técnica de captación de datos y los métodos de análisis utilizados.

- En el capítulo 5, se comparten los resultados obtenidos a partir de la aplicación de diferentes técnicas de análisis sobre la información capturada en el trabajo de campo.
- En el capítulo 6, se discuten los resultados obtenidos en el capítulo 5.
- En el capítulo 7, se resumen las conclusiones de los capítulos anteriores en relación a las aportaciones que este trabajo pretende realizar.
- En el capítulo 8, se reúnen las implicaciones teóricas y prácticas de nuestra investigación.
- Finalmente, en el capítulo 9 se explican posibles líneas futuras de investigación y limitaciones de este trabajo.

## 2. Fundamentación teórica

### 2.1. Los proyectos internos en la empresa

Como ya habíamos mencionado anteriormente, los proyectos son considerados **organizaciones temporales** dentro de organizaciones permanentes (Goertz & Wald, 2022; Yang et al., 2022), en las que un conjunto de actores trabajan juntos en una tarea compleja durante un periodo determinado. Zwikael & Meredith (2018, p.482) definen un **proyecto interno** como aquel en el que “las entidades financiadoras y ejecutoras forman parte de la misma organización”. En sentido opuesto, un proyecto externo implica la participación de entidades financiadoras y ejecutoras de un proyecto pertenecientes a diferentes organizaciones. Las organizaciones pueden utilizar los proyectos internos como herramientas clave para obtener ventajas competitivas mediante la implementación de estrategias internas a través de un enfoque basado en proyectos (Strategic Direction, 2022). Así, los proyectos internos juegan un papel crucial, ayudando a conectar la planificación estratégica y rendimiento organizacional (Bjorvatn, 2022). La gestión de proyectos internos es una actividad fundamental en las organizaciones para optimizar el trabajo bajo las limitaciones de presupuesto, alcance y tiempo (Burga et al., 2022).

Cuando una organización se ve involucrada en varios proyectos, se enfrenta a retos potenciales vinculados a la estrategia, la asignación de recursos y la priorización entre los proyectos (Martinsuo & Ahola, 2022). La **gestión de una cartera de proyectos** o *portfolio* implica no sólo que la entidad fomente las iniciativas estratégicas emergentes, sino también reconocer las interrelaciones existentes entre

sus factores determinantes (Kaufmann et al., 2020). En un contexto multiproyecto es especialmente importante la necesidad de aplicar visión o perspectiva a largo plazo y estratégica de los mismos (Görög, 2011). Muchos proyectos en el mismo campo de actuación lleva a que la organización tenga que asignar los recursos especializados a varios proyectos internos al mismo tiempo, lo que se denomina trabajo multiproyecto (Colicev et al., 2023; Delisle, 2020). Los gestores de carteras de proyectos deciden si un proyecto es seleccionado para ejecución; priorizan recursos; identifican y explotan las sinergias entre proyectos; gestionan los riesgos globales de modo conjunto; y fomentan el aprendizaje y desarrollo de competencias entre los proyectos. En definitiva, la gestión de carteras de proyectos busca manejar la complejidad causada por la existencia de múltiples objetivos potencialmente ambiguos (Kock et al., 2020), y trata de garantizar la unicidad de los proyectos (Dwivedi et al., 2013), evitando que compitan internamente de manera involuntaria.

En este contexto multiproyecto, el modo en el que un proyecto responde a eventos disruptivos es complejo y puede tener diversos enfoques. Un **enfoque reactivo** puede reducir las amenazas de la incertidumbre, preparándose con soluciones listas-para-usar, mientras que un **enfoque proactivo** permite al proyecto adaptarse o reorientarse hacia diferentes objetivos (Nguyen et al., 2023).

## **2.2. Principales roles en la gestión de proyectos**

De acuerdo al Project Management Institute (2017), numerosas partes actúan con frecuencia en la gestión de proyectos: responsable de proyecto o *project manager*, equipo de proyecto, administrador de recursos, *sponsor*, órganos de gobierno, *Steering Committees*, *PMOs*, *stakeholders*, proveedores, clientes, usuarios finales,

etc. De cara a ceñirnos al alcance de esta investigación, en el presente apartado nos vamos a centrar en describir cuatro roles clave en la gestión de proyectos: el *project manager*, el *sponsor*, los *stakeholders* y el *project team*.

El responsable de proyecto o ***project manager*** es definido como “la persona asignada por la organización ejecutante para dirigir el equipo que es responsable de alcanzar los objetivos del proyecto” (Project Management Institute, 2017, p. 571). La gestión de proyectos requiere que el *project manager* posea experiencia en las metodologías y herramientas para la gestión de proyectos, al tiempo que controla sus equipos, quienes poseen el conocimiento requerido para completar las tareas (Burga et al., 2022). El *project manager* no sólo gestiona trabajos y personas para lograr un objetivo deseado (Burga et al., 2022), sino que también equilibra los recursos y restricciones, buscando satisfacer las expectativas de los *stakeholders* (Project Management Institute, 2017). Además, este rol implica llevar a cabo distintas funciones en diferentes esferas de influencia (Project Management Institute, 2017), viéndose envuelto en dos tipos de relaciones dentro de la estructura de gobernanza del proyecto. Por un lado, son controladores de conductas en sus equipos de proyecto y, de este modo, en la organización. Su autoridad está legitimada en virtud de su posición y desarrollo profesional. La planificación/organización, el *networking* y la comunicación son las prácticas directivas más significativas en el comportamiento de liderazgo de los *project managers* (Hyväri, 2006), donde la influencia horizontal de los miembros del equipo del proyecto complementa la influencia vertical del *project manager* (Kortantamer, 2023). Por otro lado, sin embargo, son también sujetos de la gobernanza, es decir,

sus acciones son gobernadas por los propietarios de los proyectos o *sponsors* (Burga et al., 2022).

El **sponsor** se define como “una persona o grupo que provee recursos y apoyo al proyecto, programa o *portfolio* y es responsable de facilitar su éxito” (Project Management Institute, 2017, p. 576). Con frecuencia, se utiliza también el término ‘*champion*’ para hacer referencia al ‘*sponsor*’ (Pinto & Patanakul, 2015). Resulta especialmente importante que el *sponsor* participe en las primeras fases del proyecto, en la definición del *business case* y la aprobación del plan de proyecto; pero también es relevante que en fases de ejecución sea informado de los avances del proyecto y participe en el cierre del mismo, esperando que se cumplan los objetivos establecidos del caso de negocio (Zwikael & Meredith, 2018). El *sponsor* suele presidir los *steering committees*, elemento clave en el gobierno de los proyectos estratégicos (Zwikael & Meredith, 2018), siendo su mayor reto garantizar el alineamiento estratégico y progreso del proyecto, aún cuando el *seniority* de los asistentes pueda implicar que dispongan de poco tiempo y *expertise* en el tema específico (Loch et al., 2017).

En cuanto a los **stakeholders**, hacemos referencia a un “individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o *portfolio*” (Project Management Institute, 2017, p. 577). Con frecuencia en los proyectos hay diferentes *stakeholders* que tienen diferentes objetivos vinculados con el proyecto y el *project manager* debe tener en cuenta los mismos para el éxito del proyecto (Turner & Zolin, 2012). Ejemplos de *stakeholders* pueden ser los clientes, empleados, órganos ejecutivos de la entidad, consejo de administración, supervisor, etc.

Por último, el **project team** o equipo de proyecto se refiere a “un conjunto de personas que apoyan al *project manager* en la realización del trabajo del proyecto para alcanzar sus objetivos” (Project Management Institute, 2017, p. 572). Los miembros del equipo del proyecto participan directamente en las actividades de gestión del proyecto. Las relaciones líder-seguidor entre un *project manager* y los miembros del equipo podrían prolongarse sólo durante un limitado periodo de tiempo. Por ello, los *project managers* sienten a menudo un *gap* de autoridad mientras que administran y lideran el proyecto. Esto es así porque sus subordinados pueden tener múltiples roles más allá del proyecto en cuestión (Ding et al., 2017).

En general, estos actores involucrados en los proyectos no son necesariamente receptores pasivos de influencia, sino que podrían improvisar a nivel de proyecto con la intención de superar los procesos formales cuando el proyecto necesita enfrentarse a demandas formales; o buscar activamente influir los procesos mandados cuando identifican una necesidad que reparar (Kortantamer, 2023). Por tanto, se revela la posibilidad de la aplicación de **liderazgo compartido** en los proyectos, mostrando la necesidad de diferenciar la posición de los actores en sus relaciones (Kortantamer, 2023).

### **2.3. Desde la metodología tradicional a la metodología *agile* en la gestión de proyectos internos**

En los últimos años, siguiendo la tendencia de otras grandes organizaciones, las entidades financieras han ido introduciendo **nuevas metodologías** de gestión de proyectos internos, que llevan a combinar metodologías tradicionales con otras nuevas (Ciric et al., 2016; Lappi et al., 2018; Niederman et al., 2018). Por ello, es

importante que expliquemos brevemente las mismas, con el objetivo de poder contextualizar su impacto en proyectos del sector financiero español en capítulos posteriores de nuestro estudio.

La **metodología tradicional** en la gestión de proyectos se caracteriza por el uso de métodos de planificación y control altamente disciplinados, así como una secuenciación de actividades predefinidas. Este enfoque implica que los proyectos son relativamente predecibles y lineales, con unos objetivos limitados y claramente definidos de antemano. El énfasis se ubica en la planificación y monitorización lineal para optimizar las actividades y eficiencia en la ejecución del proyecto (Lacic et al., 2022). Este enfoque tradicional debería ajustarse bien a la ejecución de proyectos que se desarrollan en entornos estables, donde resultados, plazos y costes han sido fijados previamente (Bergmann & Karwowski, 2019; Wingate, 2015). En estos proyectos, se espera que los requerimientos iniciales sufran pocos cambios a lo largo del tiempo, y por tanto que resulte necesaria una mínima involucración de los clientes finales durante el proyecto. Por lo tanto, la aplicación de este enfoque presenta problemas cuando es utilizado en un entorno dinámico, o cuando se quieren realizar proyectos que implican un cierto nivel de innovación o incertidumbre (Bergmann & Karwowski, 2019; Lacic et al., 2022; Niederman et al., 2018). A partir de la creciente demanda de innovación continua, así como la presión por reducir costes, han emergido **limitaciones** del enfoque tradicional de gestión de proyectos en casi todas las industrias, derivando en la aplicación de nuevos enfoques (Ciric et al., 2016; Lacic et al., 2022; Lages, 2016).

De las limitaciones identificadas, se deriva un cambio en la práctica hacia formas de organización de proyectos menos jerárquicas y más adaptativas (McChrystal et al.,

2015). Se desarrolla el **enfoque agile y enfoques ambidiestros**, que combinan tradicional y *agile* (Vinekar et al., 2006). Las prácticas ágiles crecen en popularidad, ya que aportan a las empresas una mayor flexibilidad para adaptarse a entornos dinámicos (Kaufmann et al., 2020). Niveles menos exigentes de planificación previa de actividades y mayores niveles de flexibilidad en la ejecución respecto a métodos tradicionales, facilitan la capacidad de respuesta de los proyectos a condiciones cambiantes (Serrador & Pinto, 2015). Se fomenta un entorno colaborativo de trabajo, que busca reducir jerarquía *top-down* en las relaciones entre los miembros del equipo, a través de equipos autoorganizados, y menor burocracia en el día a día del proyecto (Burga et al., 2022).

Además de aportar flexibilidad, los proyectos *agile* buscan entregar valor al negocio lo antes posible y de manera continua, con el objetivo de optimizar los recursos organizacionales (Burga et al., 2022). Para ello, los proyectos se estructuran en **ciclos temporales iterativos** (*sprints*), y al final de cada uno se debe haber entregado valor incremental al peticionario, pudiendo requerir cambios sobre las especificaciones iniciales en base al resultado entregado. En un proyecto *agile*, los cambios son la norma, no la excepción (Lacic et al., 2022). Existe por tanto una orientación muy alta a satisfacer los requerimientos del cliente, implicando niveles altos de comunicación entre los miembros de los equipos y sus *stakeholders* internos (Kaufmann et al., 2020).

Los partidarios de la metodología *agile* en la gestión de proyectos describen este nuevo modo de trabajar como más eficiente, productivo y en el que el equipo posee mayor control (Burga et al., 2022). Así, *agile* presentaría un mayor impacto positivo

tanto sobre algunas de las dimensiones del éxito del proyecto, como sobre el equipo y preparación para el futuro (Lacic et al., 2022).

## **2.4. Emprendimiento corporativo, orientación emprendedora y orientación intraemprendedora**

Como ya mencionamos en apartados anteriores, en nuestra investigación sobre las condiciones que contribuyen al éxito o fracaso de los proyectos en instituciones financieras transnacionales, vamos a prestar especial atención al posible impacto de la orientación intraemprendedora en el resultado de los mismos. Las entidades financieras españolas transnacionales están apostando por desarrollar contextos internos que favorezcan la **innovación a través del emprendimiento interno**. Los gestores de cartera de proyectos deben elegir los **perfiles de *project manager*** idóneos para este contexto, de manera que se maximicen las probabilidades de éxito. Por ello, es de interés conocer qué características son las que pueden hacer que un *project manager* resulte idóneo para liderar un proyecto en este escenario.

Vemos en la literatura que a la hora de realizar la asignación de recursos a un proyecto concreto, la **elección del *project manager*** es una decisión que puede afectar de manera significativa al resultado del mismo (Hughes et al., 2017; Millhollan & Kaarst-Brown, 2016; Sundqvist, 2019). Las **características personales** del *project manager* resultan muy relevantes para la decisión de su asignación a un determinado proyecto (Aránega et al., 2023; Iman & Zaheer, 2021; Kortantamer, 2023). De manera recíproca, el impacto de estas características personales del *project manager* sobre el éxito del proyecto se ven influenciadas a su vez por el **contexto empresarial** (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015), siendo de interés

investigar de qué manera puede potenciarse este entorno para favorecer más el emprendimiento interno (Hernández-Perlines et al., 2021; Martens et al., 2018; Santos-Vijande et al., 2021).

De cara a analizar estos impactos, consideramos necesario atender a tres conceptos altamente interrelacionados: emprendimiento corporativo, orientación emprendedora de la empresa y orientación intraemprendedora del individuo.

### **2.4.1. El emprendimiento corporativo**

El emprendimiento corporativo puede definirse como un **proceso top-down** que busca generar cambio, renovación y flexibilidad a través de la disposición de los *managers* hacia unos comportamientos innovadores, proactivos y de toma de riesgos (Miller, 1983; Rigtering & Weitzel, 2013). Estos comportamientos proactivos no sólo estimulan la innovación buscada por la organización (Kuratko, 2005), sino que también refuerzan el compromiso afectivo de los empleados, crean autoeficacia y seguridad psicológica, lo que a su vez fomenta un comportamiento innovador que derive en un incremento del desempeño innovador a nivel organizacional (Iqbal et al., 2022).

Dentro de las organizaciones, se pueden distinguir dos procesos conductuales clave en las actividades emprendedoras: el **comportamiento estratégico inducido**, que refleja el resultado de la estrategia e implica el camino hacia la innovación; y el **comportamiento estratégico autónomo**, que surge cuando los empleados a nivel operativo ven oportunidades más allá de aquellas que figuran en la descripción de su puesto o las sugeridas por los *top managers* (Caletto & Sarkar, 2017). Este último

es particularmente crucial, ya que representa la fuerza interna que explica la innovación a nivel de la empresa. Esta fuerza es visible cuando los empleados emprendedores conciben nuevas oportunidades de negocio y se involucran en el desarrollo de proyectos creando nuevas combinaciones de recursos para llevar a cabo las oportunidades identificadas (Burgelman, 1983). De esta manera, el emprendimiento corporativo se convierte en una herramienta crecientemente importante para mejorar el desempeño organizacional y reforzar la innovación y explotación de oportunidades en las empresas (Dess & Lumpkin, 2005; Wang & Yen, 2012; Zahra & Covin, 1995), así como para reconfigurar recursos y explotar nuevas oportunidades (Rigtering & Weitzel, 2013).

Sin embargo, el emprendimiento corporativo no se refleja automáticamente en un comportamiento emprendedor, puesto que la decisión de optar por el intraemprendimiento descansa en una **decisión individual y personal** (Blanka, 2019). Las organizaciones, especialmente las de mayor tamaño, no son en ocasiones un entorno adecuado para desarrollar un comportamiento intraemprendedor (Rigtering & Weitzel, 2013). Incluso, hasta mediados de los 80, se consideró como actuaciones contradictorias el desarrollo de las acciones propias de los *top managers* y el emprendimiento interno. Se consideraba que, con el crecimiento de las empresas, surgía rigidez y rutinas, reduciendo su proactividad y capacidad de renovación. No obstante, en la actualidad se reconoce cada vez más el papel relevante del emprendimiento interno en las organizaciones (Calesto & Sarkar, 2017).

## 2.4.2. La orientación emprendedora de la empresa

Las definiciones de orientación emprendedora comparten la idea de que se trata de un **conjunto de políticas y prácticas** básicas que forman parte de la estrategia de la empresa y buscan alcanzar una ventaja competitiva a través del desarrollo de acciones de emprendimiento (Anderson et al., 2015; Rauch et al., 2009). La orientación emprendedora se basa en la idea de que la **innovación es una dimensión del proceso estratégico**, representada por la propensión de una empresa a asumir riesgos, la tendencia a actuar de forma agresiva y proactiva desde el punto de vista de la competencia y la confianza en la frecuente y amplia innovación de productos (Covin & Slevin, 1991). Es un constructo a nivel organizacional observable y como una colección de comportamientos (Covin & Wales, 2012); un atributo de las organizaciones que refleja lo que significa ser emprendedor desde una óptica operacional o práctica (Hernández-Perlines et al., 2021).

Estas definiciones han sido objeto de diversas aportaciones en áreas específicas, como la capacidad de fortalecer la misión de las organizaciones, apoyar su visión y crear ventajas competitivas (Martens et al., 2018). Otras aportaciones destacan la importancia de que los **altos directivos** asuman riesgos para favorecer el cambio y la innovación en los negocios, y persigan la identificación de oportunidades (Calesto & Sarkar, 2017; Kaufmann et al., 2020; Newbery et al., 2023).

Existe amplio consenso en que la orientación emprendedora resulta especialmente relevante cuando los entornos de negocio requieren a las organizaciones buscar **nuevas ideas y oportunidades** (Lages et al., 2026; Newbery et al., 2023; Vela et

al., 2022). En este sentido, la orientación emprendedora se instala entre los determinantes más ampliamente aceptados del desempeño organizacional (Hernández-Perlines et al., 2021), siendo además un antecedente para las capacidades ágiles (Kaufmann et al., 2020).

No obstante, si bien existe una relación entre los componentes de la orientación emprendedora y el desempeño medido en términos de valor añadido, no es así en el caso de orientación emprendedora y **eficiencia técnica**. Las organizaciones deberían sólo adoptar una orientación emprendedora cuando tengan objetivos de desempeño vinculados al valor añadido claramente articulados. Adoptar una orientación emprendedora vinculada a objetivos de eficiencia podría ser una pérdida de tiempo y recursos (Newbery et al., 2023).

Existen dos enfoques diferentes de la orientación emprendedora: basada en el fenómeno o en el dominio (Newbery et al., 2023). El **enfoque basado en el fenómeno** se centra en las características comunes de la orientación emprendedora, como la capacidad para asumir riesgos, la innovación y la proactividad. Por su parte, el **enfoque basado en el dominio** considera que estas cualidades, junto a la autonomía y la agresividad estratégica, deben tratarse como dimensiones conductuales distintas que definen el marco conceptual de la orientación emprendedora (Martens et al., 2018; Newbery et al., 2023). En el contexto concreto del mundo de proyectos, es posible incrementar la probabilidad de éxito de un proyecto si la organización presenta una orientación emprendedora basada en el dominio (Martens et al., 2018).

Sin embargo, la orientación emprendedora de la empresa y la implantación de iniciativas de emprendimiento corporativo no son suficientes para incrementar el comportamiento emprendedor de los individuos. El compromiso de los empleados en proyectos de emprendimiento corporativo es mayor cuando sus características individuales se adaptan a las **características del entorno** de la organización en el que trabajan (Niemann et al., 2022). La orientación emprendedora afectará al resultado de forma más fuerte y positiva, probablemente cuando se vea reforzado por un entorno y contextos organizacionales adecuados (Hernández-Perlines et al., 2021).

### **2.4.3. La orientación intraemprendedora del individuo**

Una vez introducidos los dos conceptos anteriores, podemos destacar que, mientras el emprendimiento corporativo y la orientación emprendedora de la empresa pueden ser vistos como elementos *top-down* en el interior de la organización, el intraemprendimiento es un **enfoque bottom-up** relacionado con el comportamiento intraemprendedor de los individuos (Blanka, 2019; Huang et al., 2021; Rightering & Weitzel, 2013).

El intraemprendimiento se relaciona con el **comportamiento estratégico autónomo** de los empleados, quienes buscan explotar oportunidades de negocio determinadas (Kuratko et al., 1990). Así, la orientación intraemprendedora no solo refleja la forma en que los directivos persiguen impulsar acciones innovadoras en el contexto de la organización (Meier & Kock, 2023), sino también el comportamiento innovador de los empleados en las organizaciones. Esto incluye la propensión a actuar de forma intraemprendedora en el trabajo (Natividade et al., 2021; Sinha & Srivastava, 2013).

Estos comportamientos ayudan a las empresas a buscar soluciones y reconocer nuevas oportunidades de negocio (Natividade et al., 2021). Una sólida orientación intraemprendedora puede impulsar la innovación y la adaptabilidad en los proyectos, refuerza la autonomía de los empleados y les lleva a gestionar los riesgos de forma proactiva en la gestión del cambio (Meier & Kock, 2023).

La orientación intraemprendedora se manifiesta a través de **tres componentes** clave en los individuos (Natividade et al., 2021; Niemann et al., 2022):

1) **Innovación**: implica la generación e implementación de ideas novedosas y el reconocimiento de oportunidades para innovaciones tanto radicales como incrementales (Niemann et al., 2022; Rigtering & Weitzel, 2013). Esta dimensión se centra en el pensamiento creativo y el desarrollo de soluciones útiles a los retos (Bagheri et al., 2013).

Las prácticas innovadoras dentro de una organización, como la explotación de ideas, nuevas actividades de negocio y persecución de oportunidades, son fundamentales para el intraemprendimiento. Su objetivo es lograr una innovación en cada aspecto cotidiano que provoque su transformación en valor para el negocio (Baruah & Ward, 2015; Hernández-Perlines et al., 2022; Huang et al., 2021) con impacto en diferentes dimensiones: nuevos negocios (incorporando nuevas dimensiones en los productos y servicios de la organización); invención (encontrando nuevos productos; servicios, tecnología y procesos de comercialización); renovación organizacional (alteración, desarrollo y reestructuración); y, proactividad (anticiparse a las dificultades esperadas) (Huang et al., 2021).

Desde la perspectiva de procesos, los empleados intraemprendedores generan y persiguen ideas e información innovadora. A través de compartir ideas e información ante sus iguales, la organización se convierte en más innovadora y competitiva. Desde la perspectiva del resultado, el intraemprendimiento es popular por favorecer la innovación y la explotación de las oportunidades de negocio en el interior de la empresa (Huang et al., 2021). Por ello, los empleados intraemprendedores y los proyectos intraemprendedores son considerados un importante conductor de la innovación y de la renovación estratégica de las organizaciones (Rigtering & Weitzel, 2013).

2) **Proactividad:** se refiere a una orientación autoiniciada y persistente hacia la configuración activa del entorno, anticipando necesidades, cambios o retos futuros (Niemann et al., 2022; Rigtering y Weitzel, 2013). El intraemprendedor tiende a actuar primero y a explicar después (Sinha & Srivastava, 2016). Se fomenta así la creatividad y la perseverancia para alcanzar una visión empresarial (Bagheri et al., 2013).

El intraemprendedor toma el liderazgo en la introducción e implantación de innovaciones. La implantación y el nivel de impacto de las innovaciones son consideradas de particular relevancia para la definición del intraemprendimiento puesto que el intraemprendedor sólo puede contribuir a la renovación de la organización cuando los proyectos que se ejecutan superan la fase de ideación, son innovadores y tienen un impacto significativo en el interior de las organizaciones (Rigtering & Weitzel, 2013).

3) **Asunción de riesgos**: implica desafiar el *statu quo* de las organizaciones a través de acciones audaces que implican riesgos significativos (Bagheri et al., 2013; Rigtering & Weitzel, 2013). La orientación de las organizaciones hacia actitudes favorables en lo referente a la asunción de riesgos llevaría a actitudes favorables hacia el intraemprendimiento personal, surgiendo actividades innovadoras, fruto del apoyo de líderes que ayudan a superar los obstáculos generados por la especialización, sistemas de autoridad y rutinas (Sinha & Srivastava, 2016).

Las características del capital humano observables a través del comportamiento intraemprendedor ofrecen un **punto entre el intraemprendimiento y el emprendimiento corporativo** (Blanka, 2019). De hecho, en ocasiones se considera al intraemprendimiento como una manifestación del emprendimiento corporativo (Huang et al., 2021). El dinamismo, creciente competencia y los rápidos ciclos de innovación, características distintivas de los mercados actuales, impulsan a las organizaciones a fomentar activamente el intraemprendimiento dentro de las mismas (Niemann et al., 2022). Dicha tarea involucra diversas iniciativas como: ofrecer apoyo para iniciar innovaciones; desarrollar, monitorizar e implantar ideas de negocio novedoso, reservar tiempo para tormentas de ideas y *workshops*; diseñar sistemas de trabajo flexible con libertad en el trabajo; y, favorecer el espíritu intraemprendedor de los empleados con sistemas de recompensas apropiadas (Huang et al., 2021). Esto se debe a que los intraemprendedores se desarrollan a través de un proceso social y de interacción (Begeç & Arun, 2021). Así, si las organizaciones quieren crear un **entorno adecuado** que facilite el intraemprendimiento entre sus empleados debe enfocarse en factores clave como la autonomía estratégica, el coaching dirigido a potenciales intraemprendedores, y la

disponibilidad de recursos accesibles. Estos elementos son cruciales para el desarrollo de una cultura intraemprendedora, complementado por un claro compromiso de los *managers* hacia el intraemprendimiento (Blanka, 2019).

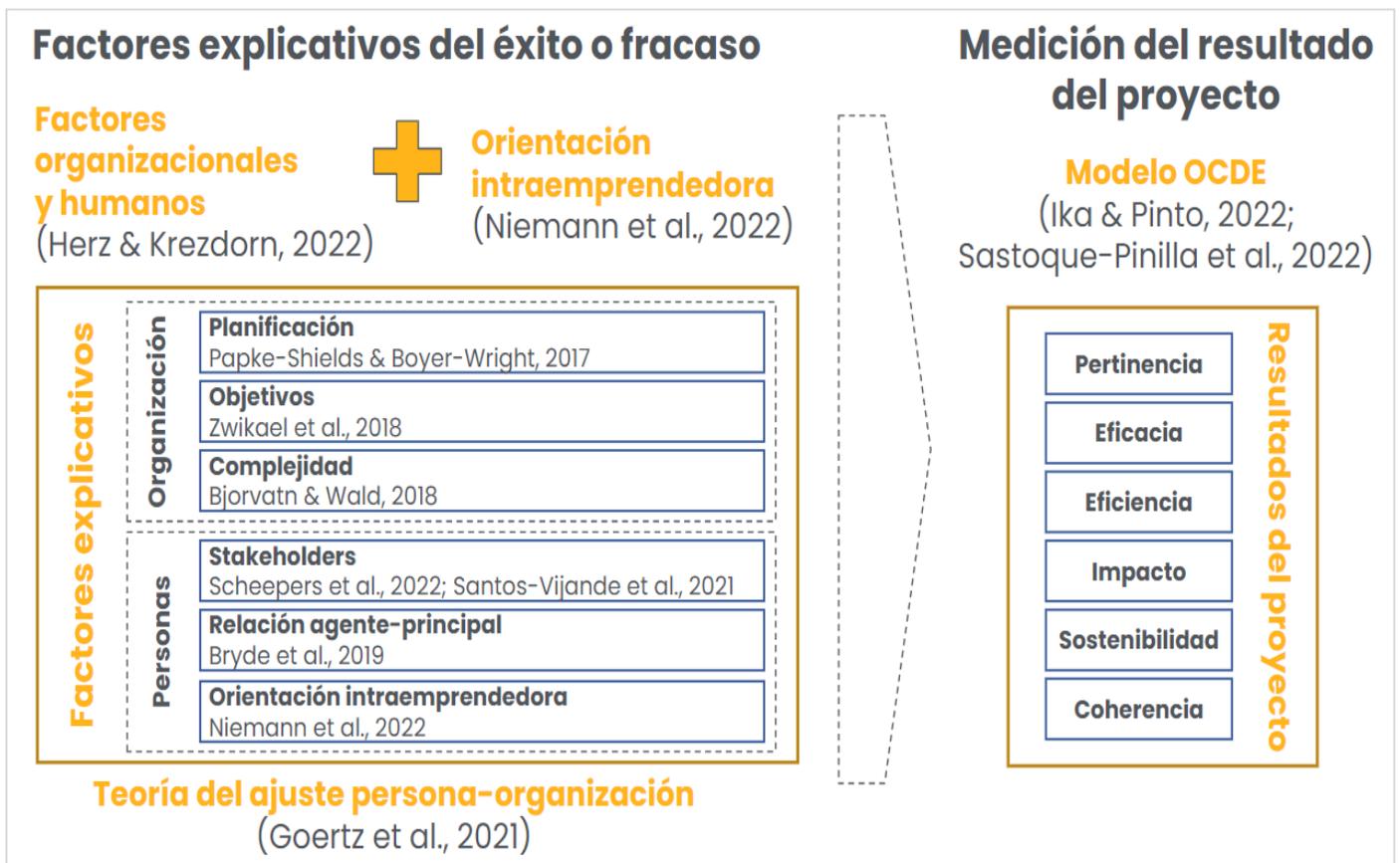
En el caso concreto de la **ejecución de proyectos**, el comportamiento emprendedor de los mandos intermedios, como los *project managers*, está ligado con el éxito en el emprendimiento corporativo (Kuratko et al., 2005). Los **mandos intermedios** son clave para contribuir a las percepciones de los *top-managers* y las actividades intraemprendedoras de los empleados. Las organizaciones deberían ser conocedoras de este papel de puente de estos *managers* y darles una parte activa en el desarrollo de una cultura intraemprendedora, ya que su contribución al intraemprendimiento dentro de la empresa es amplia: desde inspirar a los empleados para ser innovadores y pensar más allá de las fronteras de su unidad organizacional (Bagheri et al., 2022); a respaldar y guiar a los equipos en las oportunidades emprendedoras adquiriendo y desplegando los recursos necesarios para conseguir materializarlas (Blanka, 2019). Asimismo, las habilidades relacionadas con la toma de perspectiva, influencia y agilidad son cruciales (Karol, 2015).

En el contexto de los proyectos, distintas competencias de **liderazgo emprendedor** son relevantes para los *project managers* a la hora de generar impacto en sus organizaciones (Aránega et al., 2023). Sin embargo, con frecuencia se encuentran con la dificultad de que no cuentan con ascendencia jerárquica sobre los equipos, especialmente en los ambientes de trabajo *agile*. Por ello, resulta todavía más importante contar con el nivel de empoderamiento y habilidades de liderazgo necesarias para conseguir materializar los objetivos del proyecto (Grass & Hoegl,

2020; Yu et al., 2018). La literatura sobre liderazgo de proyectos ha tomado una visión principalmente centrada en el individuo, en términos de examinar el comportamiento y estilos de liderazgo a través de los cuales el *project manager* puede ejercer de modo efectivo una influencia no-coercitiva y *top-down* sobre los miembros del equipo del proyecto para un logro exitoso de los objetivos (Aránega et al., 2023; Kortantamer, 2023). En este estudio no consideramos el estilo de liderazgo como un factor explicativo del resultado de un proyecto, sino como un tema pendiente y futura línea de investigación.

### 3. Modelo

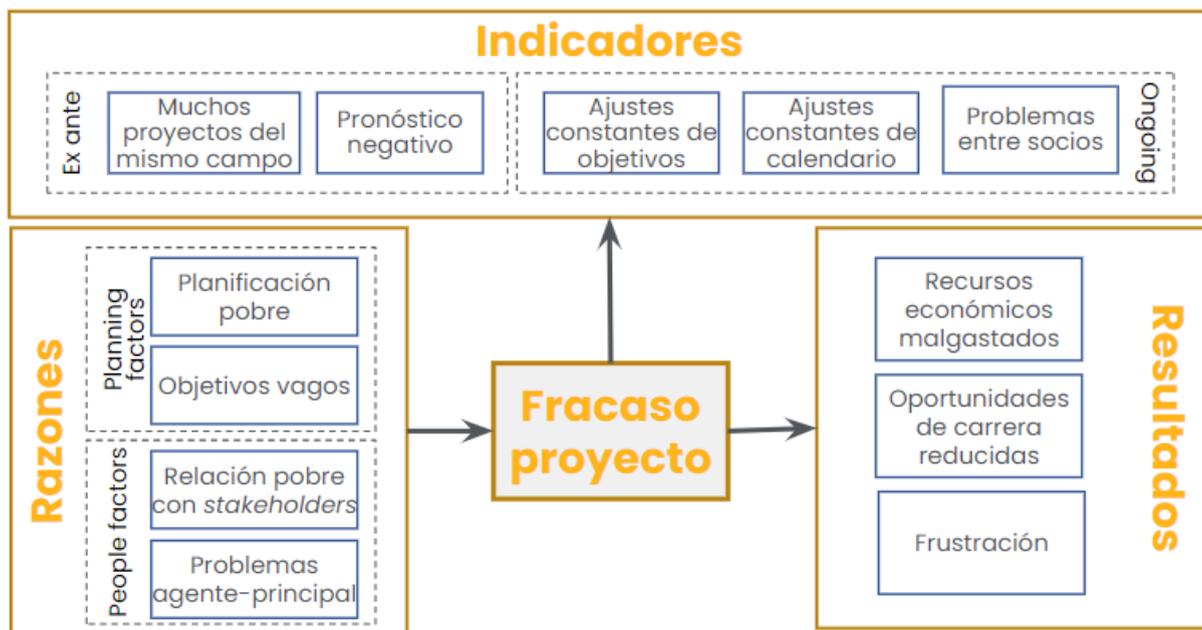
El modelo empleado en nuestra investigación parte de los **factores de organización y personas** de Herz & Krezdorn (2022) como dimensiones clave para explicar el resultado de los proyectos (ver apartado 3.1). A los factores de personas considerados por estos autores, añadimos la **orientación intraemprededora** del *project manager* como variable explicativa adicional (ver apartado 3.4.2.3). Además, empleamos la **teoría del ajuste persona-entorno** para garantizar la congruencia a diferentes niveles de las variables independientes incluidas (ver apartado 3.2). Por último, para la **medición del resultado de un proyecto**, en términos de éxito o fracaso, utilizamos el Modelo de la OCDE explicado en el apartado 3.3.



**Figura 1.** Modelo empleado en este trabajo.

### 3.1. Modelo de referencia

El presente trabajo parte del modelo de **Herz & Krezdorn (2022)** que presentamos en la figura 2, quienes a través de una aproximación mixta cualitativa y cuantitativa, identifican **factores de planificación** (planificación insuficiente y objetivos poco definidos) y **factores humanos** (relaciones pobres entre los *stakeholders* y problemas entre agente y principal) como razones significativas del fracaso de los proyectos; exploran los efectos derivados del fracaso de los proyectos; e identifican indicadores clave y señales de alerta temprana sobre el fracaso de los proyectos.



**Figura 2.** Modelo de referencia. Herz & Kregdorn (2022)

Para Herz & Krezdorn (2022), el fracaso de un proyecto, además del evidente desperdicio de recursos económicos, tiene **consecuencias** emocionales en los participantes y genera frustración, perjudicando sus futuras oportunidades de carrera. Además, constatan que se pueden identificar **indicadores** que se pueden

emplear como predictores del fracaso del proyecto: **ex-ante** o antes del lanzamiento del proyecto (conurrencia de muchos proyectos en un mismo campo de actuación y pronóstico negativo por parte de expertos) y **ongoing** o durante la ejecución (ajuste constante de objetivos y calendarios y disputas recurrentes entre participantes).

En esta investigación, proponemos un modelo teórico que, además de analizar el impacto sobre el resultado de los proyecto de los factores tenidos en cuenta por Herz & Krezdorn (2022), analiza el impacto de la **interacción entre las características organizacionales y las de las personas** que operan en ellas; es decir, la interacción entre la persona y su entorno. Siguiendo a Niemann et al. (2022, p. 155) que abogan por la “teoría del ajuste persona-organización y su premisa de compatibilidad entre las características individuales y las de la organización”, nuestro análisis se fundamenta en el **modelo de ajuste persona-entorno** (Carnevale & Hatak, 2020), particularmente relevante en contexto de organizaciones temporales, como los proyectos (Goertz et al., 2021, Goertz & Wald, 2022). De manera similar, investigaciones previas han explorado conjuntamente los factores a nivel organizacional y de proyecto que determinan el resultado de los proyectos (Pascual-Fernández et al., 2023; Santos-Vijande et al., 2021).

### **3.2. El ajuste persona-entorno en organizaciones temporales**

El ajuste persona-entorno examina las percepciones individuales sobre el desempeño laboral y el entorno organizacional (Ho et al., 2022). Se define como el grado percibido de **congruencia, ajuste o similitud entre un individuo y su entorno laboral**, donde una mayor consistencia entre los rasgos personales y las características del entorno resulta en una mayor efectividad tanto para el individuo

como para el entorno (Goetz et al., 2021; Goetz & Wald, 2021, 2022). Esta teoría estudia la compatibilidad de un individuo con múltiples aspectos del entorno laboral: ajustes a nivel persona-trabajo, persona-vocación, persona-persona o relaciones interpersonales, persona-grupo y persona-organización. Desde un enfoque similar, la literatura ha explorado conjuntamente los factores a nivel organizacional y de proyecto que influyen en el resultado de los mismos (Pascual-Fernández et al., 2023; Santos-Vijande et al., 2021).

La teoría del ajuste persona-entorno establece **tres dimensiones** clave del entorno laboral (Ho et al., 2022): (1) **ajuste persona-organización**, referida a la compatibilidad entre los individuos y la estructura organizativa, basada en las percepciones del individuo sobre el apoyo organizacional; (2) **ajuste persona-grupo**, centrada en la adecuación entre el individuo y su equipo de trabajo, derivada de percepciones positivas sobre el trabajo en equipo; y (3) **ajuste persona-trabajo**, relacionada con la congruencia entre las competencias individuales y las demandas por parte del trabajo. De este modo, un ajuste persona-organización ayuda a los individuos a ajustar su personalidad con los valores, objetivos y cultura organizacional promoviendo una satisfacción sostenible con el trabajo (persona-trabajo) y un sentido de pertenencia a los equipos (persona-grupo). Un ajuste persona-grupo involucra a los individuos a actuar bien (persona-trabajo) y reflejar sus contribuciones a la organización (persona-organización). Un ajuste persona-trabajo ayuda a los individuos a reconocer cómo sus habilidades se ajustan a las demandas de la organización, reforzando su compromiso a nivel de equipo/organización (Carnevale & Hatak, 2020; Goetz & Wald, 2021; Ho et al., 2022).

Adicionalmente, la teoría del ajuste persona-organización plantea que **los individuos se sienten atraídos y son seleccionados** por organizaciones cuyos entornos de trabajo reflejan unos **valores, culturas y rasgos de trabajo** en línea con los suyos propios (Morley, 2007). Este ajuste persona-organización enfatiza la importancia del ajuste entre los empleados y los procesos de trabajo, así como la importancia de crear una **identidad organizacional** a través de la institucionalización de valores consistentes que permean la cultura de una organización (Werbel & De Marie, 2005). En base a tales procesos, los empleados que acceden a organizaciones donde se maximiza el ajuste entre la persona y el entorno habitualmente florecen y experimentan reforzados niveles de satisfacción, compromiso y bienestar general (Carnevale & Hatak, 2020; Chen et al., 2016; Kristof-Brown et al., 2005). Las organizaciones necesitan hacer esfuerzos para crear una cultura organizacional compartida de cooperación transversal-funcional que deberá verse apoyada por un sistema de recursos humanos que seleccione, entrene, evalúe y compense a los empleados, así como a sus habilidades para colaborar con otras unidades funcionales (Werbel & De Marie, 2005).

Como ya hemos comentado, las organizaciones temporales poseen una estructura, cultura y mecanismos de coordinación que las diferencian de las organizaciones permanentes. En el **contexto de los proyectos**, se pueden distinguir tres niveles de ajuste persona-entorno: organización, grupo e individual. **A nivel de organización**, se destaca la jerarquía, la cultura y los mecanismos de coordinación de una organización temporal. **A nivel de grupo**, el equipo es la unidad de trabajo y análisis y resulta el elemento decisivo. **A nivel individual**, los miembros del equipo realizan tareas específicas y pueden interactuar con otros de diversas maneras (Goetz et al.,

2021; Goetz & Wald, 2021). Por ello, la teoría del ajuste persona-entorno es particularmente relevante para la gestión de proyectos, ya que permite examinar el **entorno directo**, como la organización temporal, y el **entorno más indirecto** como es la organización permanente que le rodea (Goetz et al., 2021; Goetz & Wald, 2021, 2022). Un mayor ajuste persona-entorno conduce a un desempeño innovador más elevado en las organizaciones temporales (Goetz & Wald, 2021).

Desde un enfoque similar, la literatura ha estudiado **de modo conjunto los factores a nivel organizacional y de proyecto** que determinan el resultado de los proyectos. De este modo, Santos-Vijande et al. (2021) contemplan a nivel organizacional el nivel innovador (innovación), y a nivel de proyecto el apoyo de los *top managers*, la comunicación interfuncional y las sinergias. Posteriormente, Pascual-Fernández et al. (2023) contemplan a nivel organizacional la cultura innovadora y la orientación al mercado, y a nivel de proyecto el apoyo de los top managers que explican el resultado del proyecto.

### **3.3. Medición del resultado de un proyecto**

En la revisión de la literatura, encontramos una tendencia mayoritaria por analizar el fenómeno '**éxito de un proyecto**', más que el '**fracaso de un proyecto**', a pesar de que el fracaso es un desenlace común en los proyectos que persiguen resultados innovadores (Albert et al., 2017; Rana & Smintiras, 2017; Rhaiem & Amara, 2021).

Utilizando un pensamiento dicotómico, el resultado final de un proyecto puede ser considerado un fracaso cuando no es considerado un éxito, aún cuando las expectativas originales pudieran ser más o menos razonables (Kerzner, 2017). Por tanto, el **fracaso de un proyecto** puede definirse como la percepción por parte de

un individuo de que no se ha alcanzado el resultado previsto (Herz & Krezdorn, 2022).

Si nos remontamos a las décadas de 1960 y 1980, el **triángulo de acero** (coste, tiempo y calidad/desempeño) ha sido el criterio dominante para evaluar el éxito de un proyecto (Atkinson, 1999; Pinto & Slevin, 1988), aunque se han añadido muchos más criterios con el tiempo (Albert et al., 2017; Ika & Pinto, 2022; Pinto & Slevin, 2006). Trabajos recientes han ampliado con **nuevos criterios** al considerar otros beneficios para la organizaciones, *stakeholders* y personal involucrado en el proyecto como son la satisfacción del usuario final, la consecución de los objetivos estratégicos, y el éxito de las unidades de negocio (Aga et al., 2016; Ika & Pinto, 2022; Iman & Zaheer, 2021). En esta misma línea, Lacic et al. (2022) proponen un marco multidimensional para determinar el éxito de los proyectos incluyendo cinco dimensiones: eficiencia del proyecto, impacto en el equipo, impacto en el consumidor, éxito del negocio y nivel de preparación para el futuro. Así, el **éxito de un proyecto** es un concepto relacionado a los objetivos, efectividad y beneficios que aporta a sus organizaciones (Martens et al., 2018), también implica satisfacer las múltiples preocupaciones y expectativas de los *stakeholders* del proyecto (Aga et al., 2016), equilibrando calidad, alcance, tiempo y coste (Project Management Institute, 2017).

Por lo tanto, podemos concluir que el éxito de un proyecto es un constructo cuya medición implica una elevada **complejidad** por la amplia variedad de perspectivas desde las que se puede contemplar. Se trata de un **concepto multidimensional** influenciado por múltiples factores y contextos (Albert et al., 2017). Para cierta tipología de proyectos, el éxito puede limitarse a cumplir con el alcance en el tiempo,

el coste y la calidad planteados (Rodríguez-Segura et al., 2016; Wijastuti et al., 2021). En otros contextos, puede ser necesario considerar criterios adicionales como las relaciones, expectativas de los *stakeholders*, necesidades actuales y futuras de la empresa, etc. (Laplume et al., 2022; Sastoque-Pinilla et al., 2022). Además, debe tenerse en cuenta que la naturaleza de determinados proyectos puede implicar que el éxito del producto, servicio o resultado puede no ser evidente hasta después de su finalización (Project Management Institute, 2017).

Con el propósito de soportar objetivamente decisiones para una asignación eficiente y eficaz de recursos públicos, el **DAC Network on Development Evaluation**, un organismo subsidiario de la OCDE, estableció en 1991 los cinco criterios para la evaluación del resultado de proyectos para el desarrollo (pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad), conocidos como los “**Principios para la evaluación de la ayuda al desarrollo**”. Estos criterios se han convertido en la referencia estándar para evaluar proyectos, programas y políticas de desarrollo y ayuda humanitaria a nivel internacional; y evaluadores y comisarios los aplican en otros ámbitos de inversión pública (OECD, 2021; Samset & Christensen, 2015). Haciendo referencia a estos mismos criterios, Picciotto (2013, p.155) explica que “los criterios de eficacia forjados en el ámbito del desarrollo internacional serían igualmente útiles en otros ámbitos de la práctica evaluativa. En concreto, los criterios y herramientas de uso generalizado en el ámbito de la evaluación del desarrollo reflejan lecciones de experiencia. Han demostrado su valía en diversos entornos operativos”.

La OCDE (2021) expone que estos criterios, originalmente desarrollados para evaluar la cooperación internacional, pueden ser aplicables para evaluar cualquier

proyecto o intervención en **sectores públicos o privados**. De hecho, este marco de evaluación ha sido empleado como base para desarrollar modelos de evaluación de resultado de proyectos del sector privado (Ika & Pinto, 2022; Sastoque-Pinilla et al., 2022). En esta misma línea, Trosvik et al. (2023) consideran que las nuevas definiciones de criterios publicadas por la OCDE en 2019 (OECD, 2019) deberían ser empleadas con carácter general para soportar **evaluaciones de alta calidad** sobre el resultado de proyectos. Las definiciones de dichos criterios son:

1. **Pertinencia:** grado en que los objetivos y el diseño del proyecto responden a las necesidades, y siguen haciéndolo si cambian las circunstancias.
2. **Eficacia:** nivel de consecución de los objetivos por parte del proyecto.
3. **Eficiencia:** capacidad del proyecto para entregar resultados de manera económica y en tiempo.
4. **Impacto:** medida en que el proyecto ha generado efectos significativos positivos o negativos, previstos o imprevistos.
5. **Sostenibilidad:** capacidad de los beneficios del proyecto para continuar una vez terminado el mismo.
6. **Coherencia:** compatibilidad del proyecto con otros desarrollados dentro del mismo ámbito o contexto.

Siguiendo a los autores citados anteriormente, **en nuestra investigación utilizamos estos seis criterios** como base para evaluar el resultado de proyectos en el sector privado de las instituciones financieras (ver figura 1), teniendo en cuenta que dichos criterios deben ajustarse al objetivo y contexto específico de cada evaluación, resultando importante su adaptación (Trosvik et al., 2023).

### 3.4. Factores explicativos del resultado de los proyectos

Partiendo de Herz & Krezdorn (2022), nuestro estudio se propone analizar los factores y combinaciones de factores que explican el resultado de los proyectos, de acuerdo a dos categorías: (1) factores vinculados a la organización; (2) factores vinculados a las personas.



**Figura 3.** Factores explicativos del resultado de los proyectos.

#### 3.4.1. Factores vinculados a la organización

Las organizaciones desarrollan proyectos como parte de su actividad, combinando capacidades internas para el desarrollo de soluciones únicas (Martinsuo & Ahola, 2022). Dentro de las capacidades internas de las organizaciones, existen diferentes **niveles de madurez o excelencia** respecto a la planificación de proyectos, fijación de objetivos y gestión de la complejidad. Indicamos a continuación las definiciones

tomadas de la literatura que emplearemos en nuestro modelo para medir el nivel de madurez o excelencia de los factores.

### **3.4.1.1. Planificación de un proyecto**

Estudios recientes defienden que la planificación influye positivamente en los resultados de los proyectos innovadores (Alloui et al., 2019; Sicotte & Delerue, 2021). Para que un proyecto se desarrolle con éxito, es necesario **detallar todos los pasos necesarios**, planificar las actividades e identificar cuándo se deben incorporar recursos humanos, presupuestarios y materiales (Pinto & Slevin, 2006). Sin embargo, si un proyecto no se ha realizado nunca antes resulta muy complejo conocer desde su inicio cuáles serán las actividades a realizar para completarlo, así como precisar su coste y duración. Especialmente, cuando las actividades pendientes de realizar dependen del resultado de actividades previas. Por ello, se puede llegar a cuestionar la utilidad de la planificación. Algunos sostienen incluso que una excesiva planificación puede limitar la creatividad del equipo del proyecto (Dvir & Lechler, 2004).

En su conceptualización más general, la planificación de los proyectos implica **especificar decisiones** respecto a la ejecución ordenada de actividades para entregar un nuevo producto, servicio o resultado deseado (Zwikael et al., 2014). Desde el punto de vista del *project manager*, es importante diferenciar tres niveles de decisión, cada uno de ellos con distintos objetivos, horizontes temporales y requerimientos de detalle: **planificación estratégica, planificación táctica y control operacional** (Hans et al., 2007). La planificación táctica y el control operacional- más a corto plazo y detallados- implican decisiones que pueden ser

asumidas íntegramente por el *project manager* (Burga et al., 2022). Sin embargo, una planificación estratégica adecuada requiere la involucración activa del *sponsor* y los *stakeholders* (Zwikael & Meredith, 2018; Scheepers et al., 2022; Santos-Vijande et al., 2021).

Las características de la **planificación estratégica** pueden ser eficazmente incorporadas en un marco general de gestión de proyectos (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017), sirviendo como medio para evaluar su calidad. Estas características son: (1) **formalidad**, que se refiere al grado de estructuración del proceso de planificación (mediante procedimientos escritos, calendarios y otros documentos) y documentación de los resultados; (2) **exhaustividad**, que mide hasta qué punto una organización tiene en cuenta todas las alternativas estratégicas posibles; (3) **participación**, que evalúa el nivel de involucración de los distintos grupos de interés en el proceso de planificación; e, (4) **intensidad**, que se centra en la cantidad de recursos dedicados a la planificación, según la frecuencia y el nivel de atención que se presta al reajuste los planes.

En nuestro estudio de los proyectos de **grandes entidades financieras españolas**, vamos a emplear estas **características de la planificación estratégica** para medir la calidad de la planificación, ya que se trata fundamentalmente de proyectos regulatorios y de transformación con gran impacto estratégico para estas entidades. Es importante señalar que estas entidades financieras emplean **metodología agile** para la gestión de sus proyectos. En el marco concreto de los proyectos ágiles, no se recurre a una planificación tradicional de actividades, con programación de hitos desde el inicio hasta el final proyecto (metodología *Waterfall* o diagrama de *Gantt*). En beneficio de la adaptación a un ambiente cambiante, *agile* utiliza una

**planificación iterativa** (Conforto & Amaral, 2010) con herramientas de planificación a diferentes plazos: sprint (Ozcelikkan et al., 2022) o multi-sprint (Golfarelli et al., 2013). Esta planificación iterativa a distintos plazos es compatible con las características de la planificación estratégica anteriormente citadas (Besner & Hobbs, 2006; Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017).

### 3.4.1.2. Objetivos de un proyecto

La fijación de objetivos es un tema muy desarrollado en la literatura de gestión de empresas (Kaplan & Norton, 1996; Locke & Lathan 2002; Shenhar et al., 1997) y, más recientemente, en el ámbito de la gestión de proyectos (Rolstadås et al., 2014; Scott-Young & Samson, 2008; Won & Lee, 2016). En este último contexto, Zwikael & Meredith (2019) definen los beneficios objetivo como **metas estratégicas** que continúan tras su finalización, mejorando el rendimiento de la organización. Los beneficios objetivo de un proyecto son fijados durante la fase inicial del mismo, antes incluso de evaluar su viabilidad y financiación.

Para una **fijación eficaz de objetivos**, Doran (1981) sugería que éstos tenían que ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART). Partiendo de esta definición, Zwikael et al. (2018) proponen una escala de tres dimensiones para medir la calidad de los objetivos:

1. **Especificidad:** valor objetivo, explicitado y medible de las metas del proyecto.
2. **Alcanzabilidad:** alcanzable acorde a las capacidades, marco temporal propuesto y con un responsable claro de cada beneficio objetivo.

3. **Integridad:** el objetivo contiene todas las dimensiones relevantes, ya que el equipo y los *stakeholders* han colaborado y acordado su definición. Se busca garantizar la consistencia con la estrategia de la empresa.

En nuestro estudio, vamos utilizar esta escala para evaluar la calidad en la definición de los objetivos, ya que para nuestra tipología de proyectos resulta relevante incorporar la medición del alineamiento con la estrategia y *stakeholders*.

#### **3.4.1.3. Complejidad de un proyecto**

El **tamaño de un proyecto** influye directamente en su complejidad, introduciendo dificultad adicional a los procesos de planificación de recursos y estimación de plazos (Dwivedi et al., 2013). En grandes empresas, el **escenario organizacional** es de por sí complejo. Gestionar proyectos de gran tamaño y con un largo desarrollo implica complejidades añadidas, que derivan en menores ratios de éxito cuando se acompañan de una pobre gestión del cambio, *stakeholders* incapaces de comprender las interconexiones del sistema o una gobernanza insuficiente. Una posibilidad para intentar mitigar el efecto de estos condicionantes puede ser dividir el proyecto en varios proyectos más pequeños o adoptar un enfoque *agile* que ayude a gestionar la complejidad (Rana & Smintiras, 2017).

En nuestro estudio, vamos a utilizar la aproximación de Bjorvatn & Wald (2018) para medir la complejidad de un proyecto. Esta aproximación se basa en valorar tres características inherentes al mismo, que terminan impactando en su tamaño en términos de alcance y plazo: (1) **complejidad técnica, metodológica o tecnológica** de su contenido; (2) **necesidad de participación** de personas de distintas disciplinas; y (3) **alto riesgo o incertidumbre a priori**.

### 3.4.2. Factores vinculados a las personas

Negar el **rol humano** en la gestión de proyectos es un factor que contribuye al fracaso de los mismos (Iman & Zaheer, 2021). Existen múltiples factores vinculados a las personas que pueden impactar de diversa manera en el resultado de los proyectos, entre otros, el estilo de liderazgo del *project manager* (Aga et al., 2016); la personalidad, valores y factores socio-culturales de los intervinientes (Sinha & Srivastava, 2013); la diversidad cultural que entraña la dispersión geográfica (Anantatmula & Thomas, 2010); o la satisfacción, motivación y compromiso de los integrantes del equipo (Santos-Vijande et al., 2021).

A diferencia de las organizaciones permanentes, **los proyectos desordenan las jerarquías** con la creación de equipos interdisciplinarios, difuminan las fronteras organizacionales, y modifican el marco de comportamiento de los individuos (Yang et al., 2022). Por este motivo, los líderes de proyectos necesitan prestar mayor atención a la gestión de una multiplicidad de *stakeholders* dentro de un contexto de creciente complejidad organizacional y dinamismo (Whyte et al., 2022). Una buena gobernanza adquiere especial relevancia en este entorno (Yang et al., 2022).

En nuestra investigación, profundizamos en el análisis de dos factores personales vinculados a la gobernanza ya investigados por Herz & Krezdorn (2022), como son la **atención a los *stakeholders*** y la **relación agente-principal**. Además, añadimos la **orientación intraemprendedora** del *project manager* por la importancia que tiene para las entidades financieras disponer de perfiles adecuados a un contexto interno de emprendimiento corporativo que favorezca la innovación, como se explicó en el apartado 2.4.

### 3.4.2.1. Los *stakeholders* de un proyecto

La **gobernanza de proyectos** describe las interacciones entre los participantes en el mismo y los mecanismos adoptados que pueden influir fuertemente en la implicación y confianza de los *stakeholders* (Derakhsham et al., 2019). Se enfoca principalmente en el **alineamiento de los objetivos del proyecto con la estrategia organizacional**, generando de este modo beneficios para los diferentes *stakeholders* a distintos niveles organizacionales (Ahola et al. 2014; Joslin & Muller, 2016).

Los *stakeholders* pueden **facilitar o impedir el logro de los objetivos** de las organizaciones (Laplume et al., 2022). Si poseen recursos o información clave, su influencia sobre el proyecto puede ser determinante. Por lo tanto pueden, por un lado, optar por restringir el acceso a sus recursos, pudiendo llevar a la finalización del proyecto de manera anticipada. Por otro lado, comprometerse bajo una serie de condiciones, lo que puede afectar el enfoque, presupuesto y cronograma del proyecto (Nguyen et al., 2023).

En el desarrollo de los proyectos, el equipo trabaja activamente con diferentes *stakeholders* y las relaciones entre ellos ofrecen una **red contextual para la organización temporal del proyecto** (Yang et al., 2022). Algunos actores podrían cooperar de modo repetido (Martinsuo & Ahola, 2022), viéndose afectados por experiencias pasadas. Al comienzo del proyecto, podrían existir relaciones previas entre *stakeholders* que favorezcan la confianza, reduzcan comportamientos oportunistas, mejoren las rutinas entre partes y promuevan el cumplimiento (Yang et al., 2022).

Para conseguir una involucración óptima de los *stakeholders* en los proyectos, las organizaciones deben desarrollar una cultura receptiva al cambio (Rana & Smintiras, 2017), que favorezcan una gestión adecuada de los *stakeholders* por parte del *project manager* (Yang et al., 2022). Un enfoque de **gestión proactiva** de la relación con los *stakeholders* implica que los gestores tratan de anticipar los asuntos que puedan surgir y preparar estrategias preventivas; mientras un **enfoque reactivo** se limitaría más bien a tácticas de respuesta a acciones y requerimientos en caso de crisis (Nguyen et al., 2023). Sin embargo, dada la complejidad y variedad de proyectos, el enfoque de gestión de la relación con los *stakeholders* varía según el proyecto y sus participantes únicos. Además, a medida que los proyectos se van desarrollando, las relaciones entre las organizaciones y sus *stakeholders* también van cambiando (Martinsuo & Ahola, 2022).

Los ***stakeholders* externos** no tienen obligaciones contractuales formales con la organización del proyecto, pero pueden impactar o ser impactados por el resultado del mismo (Nguyen et al., 2023). Este es el caso por ejemplo de clientes, organismos públicos o la ciudadanía en general. La introducción de una perspectiva inter-organizacional de los proyectos introduce mayor complejidad que la perspectiva intra-organizacional de un único proyecto, resaltando la importancia de la gestión de las relaciones con los *stakeholders* (Yang et al., 2022).

Algunos ***stakeholders* internos**, como la alta dirección, pueden apoyar de manera significativa el desarrollo de proyectos innovadores (Sicotte & Delerue, 2021). Por tanto, debe prestarse atención tanto al apoyo social como el humano en el intercambio de información entre los grupos que forman parte del proyecto

(Santos-Vijande et al., 2021). El apoyo de la alta dirección en los proyectos incluye aspectos técnicos como fijar presupuestos y calendarios; ofrece una guía estratégica y recursos; la supervisión de decisiones; la minimización de conflictos potenciales entre diferentes áreas funcionales o departamentos de la empresa; y el fomento de la cohesión y formación de equipos de trabajo (Pascual-Fernández et al., 2023; Santos-Vijande et al., 2021).

En nuestro estudio, nos enfocamos en el impacto de los *stakeholders* internos en el resultado del proyecto, ya que la relación con los mismos es la que ofrece posibilidades más directas de gestión y consecución de impactos. Mediremos esta relación a través del nivel de **involucración de las unidades de negocio**, la **asignación efectiva de recursos por parte de la alta dirección y su participación** en el desarrollo del proyecto (Santos-Vijande et al., 2021; Scheepers et al., 2022)

#### **3.4.2.2. La relación agente-principal**

En una relación agente-principal, el **agente presta un servicio** al principal en su nombre, y el **principal delega** la toma de decisiones en el agente (Jensen & Meckling, 1976). Se trata de una relación en la que la confianza mutua resulta primordial. Los conflictos entre agente y principal se deben a dos fenómenos principales (Eisenhardt, 1989):

- **Selección adversa:** donde el agente toma decisiones para maximizar su propio interés a través del ocultamiento de información al principal (Chang et al. 2007).

- **Riesgo moral:** referente principalmente a comportamientos oportunistas ocultos (Eriksson & Lind, 2016).

En el ámbito de los **proyectos**, el *project manager* actúa como agente de un principal (*sponsor*), con la responsabilidad de ejecutar el proyecto de manera alineada con la estrategia perseguida por el *sponsor* (Turner & Muller, 2003). Cualquier percepción de conflicto entre agente y principal sobre el valor del proyecto resulta crítica puesto que podría impactar negativamente en el resultado del mismo (Scheepers et al., 2022). Además, en los equipos de proyecto, se van generando **dinámicas complejas de relación social** a las que conviene prestar atención por su posible impacto en el resultado del proyecto (Zhang et al., 2015).

En nuestro estudio, mediremos el **nivel de conflicto** entre *project manager* y *sponsor* empleando la definición de Bryde et al. (2019), quienes evalúan las siguientes seis variables:

1. **Conflicto de objetivos:** desalineamiento entre los objetivos definidos por el *sponsor* y los perseguidos por el *project manager* durante la ejecución.
2. **Comportamiento oportunista:** actuación en la que el *project manager* realiza acciones que le benefician u ocultan resultados negativos al *sponsor*.
3. **Asimetría de información:** situación en la que el *project manager* cuenta con mayor información que el *sponsor* sobre el progreso y problemas del proyecto.
4. **Desconfianza:** cuando el *sponsor* siente que las decisiones del *project manager* no son en su mejor interés y no tiene medios para demostrarlo, se inicia un ciclo de destrucción de confianza por las dos partes.

5. **Falta de evidencia sobre el desempeño del agente:** el *sponsor* no cuenta con niveles de información suficiente para poder verificar el desempeño del *project manager*.
6. **Ocultamiento de resultados negativos:** el *project manager* no comparte información con el *sponsor* que pudiera evidenciar que el desempeño del proyecto o del propio *project manager* no se corresponden con lo esperado.

### 3.4.2.3. Orientación intraemprendedora

Puesto que los empleados y proyectos internos son importantes **conductores de la innovación** en el interior de las compañías (Huang et al., 2021), conducir el emprendimiento interno emerge como un imperativo (Calesto & Sarkar, 2017), especialmente en entidades financieras españolas transnacionales.

La orientación intraemprendedora, como se ha explicado anteriormente, refleja la **propensión de los individuos a actuar de un modo intraemprendedor** dentro de las organizaciones, manifestando un comportamiento innovador en el trabajo (Sinha & Srivastava, 2013). Por ello, resulta fundamental comprender el modo en el que se puede fomentar el compromiso de los empleados en proyectos de emprendimiento corporativos (Niemann et al., 2022). Existe una fuerte asociación entre la orientación intraemprendedora de una persona y los **valores y comportamientos** que demuestra en el trabajo (Sinha & Srivastava, 2013). Por lo tanto, es importante que las empresas implementen **mecanismos de apoyo y compensación** que incentiven esta orientación intraemprendedora en sus empleados (Chakrabarty, 2020). Cuando los empleados perciben que su lugar de trabajo apoya la innovación y tolera el

fracaso, los comportamientos innovadores y emprendedores a nivel individual se ven favorecidos (De Clercq et al., 2010; Kör et al., 2021).

La orientación intraemprendedora se caracteriza por la **innovación, la proactividad y la asunción de riesgos**. Estos rasgos son los que definen y caracterizan a los empleados intraemprendedores en el desarrollo de nuevos productos o servicios dentro de las organizaciones (Natividade et al., 2021; Niemann et al., 2022). A continuación, detallamos estos conceptos:

1. **Innovación.** Refleja elementos comportamentales como la generación e implantación de ideas y el reconocimiento de oportunidades vinculadas a innovaciones radicales e incrementales (Niemann et al., 2022; Rigtering & Weitzel, 2013). Otras acepciones ponen foco en el pensar de modo creativo y desarrollar ideas novedosas y útiles, bien para la utilización de recursos y resolución de problemas (Bagheri et al, 2013; Niemann et al., 2022; Valsania et al., 2016); bien para generar en nuevos procesos, productos o servicios (Mbiru et al., 2023; Moriano et al., 2014).
2. **Proactividad.** Orientación auto-iniciada y persistente (próxima a la iniciativa personal) hacia modelar las condiciones del entorno sin esperar a ser instado por su superior (Niemann et al., 2022; Rigtering & Weitzel, 2013). Subraya una visión del futuro o foco en el largo plazo, que no espera a responder a las demandas; sino anticiparse a ellas, preparándose para darles respuesta (Bagheri et al, 2013; Valsania et al., 2016). Supone actuar como un pionero, anticipando necesidades, cambios o retos futuros que podrían ser el germen de nuevas oportunidades (Mbiru et al., 2023; Moriano et al., 2014). Así, se

incrementa la creatividad, perseverancia para lograr la visión emprendedora y deseo e intención de iniciar actividades emprendedoras (Bagheri et al, 2013).

3. **Asunción de riesgos.** Los intraemprendedores retan el *statu quo* de las organizaciones (Rigtering & Weitzel, 2013). Supone la propensión y habilidad de los empleados para realizar medidas audaces (más allá de las responsabilidades estándares de su puesto) y enfrentarse a situaciones controvertidas que implican riesgos (daño en la imagen, resistencia de los iguales o pérdida del empleo) ante un eventual fallo (Bagheri et al, 2013; Moriano et al., 2014; Niemann et al., 2022; Rigtering & Weitzel, 2013; Valsania et al., 2016). Los *project managers* podrían optar por aventurarse en lo desconocido para lograr una ventaja competitiva (Mbiru et al., 2023). Las variaciones en tipo, tamaño, alcance y contexto de los proyectos requieren estilos únicos de liderazgo para manejarse con las múltiples y estresantes situaciones y escenario de toma de decisiones que emergen (Iman & Zaheer, 2021).

En nuestro estudio, utilizaremos la medición de orientación intraemprendedora de acuerdo a Niemann et al. (2022), detectada a partir de **situaciones sociales** en las que el *project manager* presenta **comportamientos de proactividad, innovación y asunción de riesgos**.

### **3.5. Justificación de las hipótesis**

A continuación, exponemos la justificación que nos lleva a incorporar los factores incluidos en el modelo de investigación y explicados en el apartado 3.3 dentro de nuestro estudio. Existe amplia evidencia del impacto individual de estos factores

sobre el resultado de los proyectos. Sin embargo, nuestra investigación pretende analizar: 1) los factores que pudieran actuar como **condición necesaria** para el resultado de los proyectos objeto de estudio; 2) **las combinaciones de factores** que pudieran ser **condición suficiente** para el resultado de estos proyectos.

### **3.5.1. Condiciones necesarias para explicar el resultado de un proyecto**

En nuestro análisis, queremos proceder en primer lugar a la identificación de condiciones necesarias para explicar el resultado de un proyecto. Una **condición necesaria** debe estar presente para alcanzar el resultado, pero su presencia no es suficiente para obtener dicho resultado. Las condiciones necesarias para el éxito representan diferentes **factores críticos y cruciales** que incluyen las actividades necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales (Knol et al., 2018; Wijastuti et al., 2021).

En el ámbito de los **factores vinculados a la organización**, consideramos razonable la búsqueda de condiciones necesarias partiendo de resultados de estudios anteriores. Así, en cuanto a la **planificación**, diversos estudios arrojan resultados inconsistentes en relación al efecto positivo o negativo que la misma puede tener sobre el resultado de los proyectos (Zwikael et al., 2014). En algunos casos, la planificación es considerada uno de los principales factores críticos para el éxito del proyecto (Dvir & Lechler, 2004; Kerzner, 2017; Pinto & Slevin, 1988), y en otros se plantea que la planificación puede ser en ocasiones sobrevalorada (Zwikael et al., 2014). Sin embargo, estudios recientes defienden que una planificación inicial de alto nivel, que cumpla con las características de la **planificación estratégica**,

contribuye al éxito de un proyecto (Papke-Shields et al., 2010; Zwikael & Gilchrist, 2021).

Por su parte, el establecimiento efectivo de los **beneficios objetivo** de un proyecto es crítico porque ayuda a soportar las decisiones de inversión y aporta una dirección clara en su gestión, impactando directamente en una mejora del rendimiento del proyecto y de la organización (Zwikael et al., 2018). Una definición clara y precisa de los beneficios esperados impacta positivamente en otros factores críticos que a su vez conducen a un mejor resultado de los proyectos (Doherty, 2014; Serra & Kunc, 2015; Zwikael & Meredith, 2019). Por el lado contrario, Dwivedi et al. (2013) señalan que objetivos poco claros o ambiguos, a menudo fruto de cambios constantes en los requerimientos iniciales, pueden contribuir significativamente al fracaso del proyecto. Una visión poco definida del propósito del proyecto y de los beneficios esperados puede llevar a una asignación ineficiente de recursos y responsabilidades (Dwivedi et al. 2013; Scott-Young & Samson, 2008).

La **complejidad** de un proyecto, por su parte, a menudo se relaciona con una disminución de su nivel de éxito. Según Bjorvatn & Wald (2018) y Mirza & Ehsan (2017), a medida que aumenta la complejidad de un proyecto, su probabilidad de éxito tiende a disminuir. Shenhar & Dvir (2007) conceptualizan la complejidad como un alineamiento entre interconexiones, incertidumbre y aceleración estructurales. Dentro de estas condiciones estructurales, Nguyen et al. (2015) exponen la relevancia de los factores de **complejidad organizativa**, como pueden ser las condiciones contractuales, el número de proyectos, la coordinación con los *stakeholders* y la planificación del proyecto. Así, si bien la **complejidad técnica** del

contenido es un factor relevante (Bjorvatn & Wald, 2018; Bosch-Rekvelde et al., 2011), Dwivedi et al (2013) destacan la **complejidad en la gestión** como uno de los factores principales que contribuyen al resultado de los proyectos, y la caracterizan en función del alcance o tamaño, el ámbito en el que se desarrolla el proyecto y la unicidad del mismo. De manera más concreta, Delisle (2020) establece que uno de los principales factores relacionados con la complejidad es la **gestión simultánea de múltiples proyectos** en el mismo campo de conocimiento, ya que puede llevar a una distribución ineficiente de los recursos internos de la organización, afectando negativamente el éxito de los proyectos individuales. En esta línea, Colicev et al. (2023) señalan que dicha gestión de varios proyectos, o lo que ellos denominan 'gestión multiproyecto', puede ser un "arma de doble filo" para los *project managers*. Esto es así porque aunque compatibilizar varios proyectos simultáneamente puede parecer a priori beneficioso, puede resultar en un rendimiento decreciente del *project manager* debido a la complejidad de gestión. Sin embargo, trabajar con compañeros conocidos o en proyectos similares, es decir, buscar una mayor simplicidad en los proyectos, puede aliviar estos efectos negativos (Bjorvatn & Wald, 2018). La familiaridad puede facilitar una transición más suave y eficiente, reduciendo los desafíos inherentes a la gestión de múltiples proyectos.

En el ámbito de los **factores vinculados a las personas**, el nivel de involucración de los **stakeholders** juega un rol crítico en el éxito del proyecto (Felekoglu & Moultrie, 2014; Heravi et al., 2015; Young & Jordan, 2008). Un proyecto puede incrementar su desempeño si es capaz de satisfacer a los *stakeholders* participantes en el mismo (Laplume et al., 2022; Yang et al., 2022). Si los criterios de éxito organizacional incluyen satisfacer a un amplio conjunto de *stakeholders*, el valor

generado por estos será capturado en los resultados de los proyectos individuales (Derakhsham et al., 2019). Establecer un sólido marco de comunicación y cooperación entre los gestores del proyecto, *stakeholders* y miembros del equipo son críticos para el éxito del proyecto (Anantatmula & Thomas, 2010; Söderlund, 2011). Por ello, resulta especialmente relevante que los proyectos *agile* permitan una constante involucración de los *stakeholders* (Serrador & Pinto, 2015). Además, las tareas desarrolladas por la alta dirección también tienen un fuerte impacto en el éxito del proyecto (Amoako-Gyanpah et al., 2018; Santos-Vijande et al., 2021), incluso algunos estudios señalan la involucración de la alta dirección como una condición necesaria y suficiente para el desempeño de los proyectos (Hermano & Martín-Cruz, 2016). Por el lado opuesto, fallar en el alineamiento de las expectativas de los gestores de negocio sobre el valor aportado por un proyecto impacta negativamente en los beneficios objetivo (Scheepers et al., 2022).

Una buena **colaboración y cooperación** a nivel interorganizacional es necesaria si se quieren obtener excelentes resultados en organizaciones temporales como los proyectos (Sydow & Braun, 2018). Xu et al. (2021) apuntan a la necesidad de fortalecer los vínculos entre la empresa y los niveles de proyecto para crear y mantener un clima de confianza en los proyectos. El éxito de los proyectos se ve favorecido por una relación de **confianza mutua entre *project manager* y *sponsor***, en la que comparten objetivos comunes y ambas partes cuentan con información simétrica respecto al desempeño de los distintos elementos del proyecto (Ahola et al., 2021; Eriksson, 2015). Existe alto consenso en la literatura en torno a la idea de que tomar medidas para resolver los **conflictos agente-principal** contribuye al éxito del proyecto (Bryde et al., 2019; Drexler & Larson., 2000). Para evitar los fenómenos

de selección adversa y riesgo moral, que impactan negativamente en el resultado del proyecto, tanto *project manager* como *sponsor* deben asegurar que se implantan mecanismos de control formales e informales necesarios (Badenfelt, 2010).

Finalmente, existe cierto debate alrededor de si los **individuos emprendedores** podrían contribuir a incrementar el éxito del proyecto. En este sentido, Martens et al. (2018) presentan evidencia empírica de una relación positiva y significativa entre los constructos de la orientación emprendedora (innovación, asunción de riesgos, proactividad, autonomía y agresividad competitiva) y el éxito de los proyectos. Según Natividade et al. (2021), se trata de un factor crítico para ayudar a las empresas a superar fallos en el mercado, problemas estructurales en las técnicas y capacidades de gestión y la incapacidad para reconocer nuevas oportunidades de negocio. Este hallazgo es consistente con estudios previos que también sitúan a la orientación emprendedora como palanca para la mejora del desempeño organizacional (Rauch et al., 2009) y de los *portfolios* de proyectos (Kock & Gemünden, 2021). Por tratarse de un factor vinculado a las personas, Hensellek et al. (2023) destacan la importancia del **liderazgo emprendedor** para los resultados organizacionales y Kaufmann et al. (2020) defienden cómo un elevado nivel de orientación emprendedora de la empresa apoya a los individuos a vivir las características de dicha orientación en su trabajo diario. En la búsqueda de flexibilidad, **agile** presenta un mayor impacto positivo sobre algunas de las dimensiones del éxito del proyecto, como el impacto sobre el equipo y preparación para el futuro (Lacic et al., 2022). En el contexto de las entidades de nuestra investigación, que utilizan metodologías ágiles para la gestión de proyectos, una mentalidad proactiva y la búsqueda de oportunidades arriesgadas es muy probable que incrementen la aceptación y

aplicación de las prácticas ágiles (Kaufmann et al., 2020) y por tanto generen impacto positivo en las dimensiones del éxito antes mencionadas.

Así, teniendo en cuenta todo lo dicho, formulamos las siguientes proposiciones:

**Proposición 1a:** Existen factores vinculados a la organización (planificación, objetivos o complejidad) o factores vinculados a las personas (relación agente-principal, relación con *stakeholders* y orientación intraemprendedora) cuya presencia es necesaria para la explicación del éxito en proyectos de entidades financieras españolas transnacionales.

**Proposición 1b:** Existen factores vinculados a la organización (planificación, objetivos o complejidad) o factores vinculados a las personas (relación agente-principal, relación con *stakeholders* y orientación intraemprendedora) cuya presencia es necesaria para la explicación de la ausencia de éxito en proyectos de entidades financieras españolas transnacionales.

### **3.5.2. Combinaciones de condiciones para explicar el resultado de un proyecto**

Como explicamos en el apartado anterior, en la literatura encontramos evidencia del impacto que tienen a nivel individual los factores vinculados a la organización y los factores vinculados a las personas sobre el resultado de los proyectos. Sin embargo, este trabajo se centra en la **interacción entre los factores a distintos niveles**. Queremos identificar **combinaciones de factores** vinculados a la organización y las personas que actúen como **condición suficiente** para explicar el resultado de un proyecto.

En la gestión de proyectos, se producen ajustes constantes en la organización temporal con motivo de las **interacciones entre elementos** a distintos niveles: a **nivel programa o cartera** de proyectos, a **nivel proyecto** y a **nivel individual del *project manager*** (Daniel & Daniel, 2023). En este sentido, Herath & Chong (2021) sugieren que los componentes clave del proyecto no operan de forma aislada, sino que se complementan entre sí. Los gestores de cartera de proyectos deben reconocer y gestionar las interconexiones existentes entre proyectos individuales (Kaufmann et al., 2020), y buscar aumentar el éxito eligiendo configuraciones de elementos que combinen controles formales con una ejecución descentralizada de los equipos de proyecto, ofreciendo un entorno motivador que permita la adaptación a nuevas circunstancias (Detzen et al., 2018).

La **planificación** interactúa con otros factores vinculados a la organización y a las personas que a su vez repercuten en los resultados de los proyectos (Zwikael et al., 2014). Más concretamente, encontramos bastante soporte a la idea de que la interacción entre la **planificación, objetivos del proyecto y expectativas de los *stakeholders*** puede explicar el éxito del proyecto (Doherty, 2014; Dvir et al., 2003; Ika & Pinto, 2022; Serra & Kunc, 2015). Una pobre planificación puede llevar a reacciones no-óptimas ante obstáculos inesperados, que sumada a una pobre interacción con los *stakeholders* deriva en ineficiencias que perjudican el resultado final del proyecto (Herz & Krezdorn, 2022). Los ***stakeholders*** son actores que pueden facilitar o impedir el logro de los beneficios objetivo (Laplume et al., 2022), luego su involucración activa en las etapas iniciales de planificación y fijación de objetivos es imprescindible para evitar posibles conflictos entre los participantes que lleguen a afectar a costes o plazos de ejecución (Nguyen et al., 2023). De la misma

manera, una adecuada **relación entre *project manager* y *sponsor*** reduce complejidad en las interacciones sociales del proyecto, permitiendo que el *project manager* pueda poner mayor foco en la gestión de la relación con otros *stakeholders*, como los clientes (Liu et al., 2017). Los problemas relacionales son elementos de riesgo para la consecución de los objetivos del proyecto (Zhang & Qian, 2017), ya que afectan a la asignación eficiente de los recursos y la delegación efectiva de responsabilidad del *sponsor* al *project manager* (Bryde et al., 2019).

Por su parte, la **complejidad** de un proyecto introduce dificultad adicional a los procesos de planificación de recursos y fijación de objetivos (Dwivedi et al., 2013). Rana & Smintiras (2017) explican cómo la menor tasa de éxito de los proyectos complejos se puede explicar por la conjunción de una mala gestión del cambio, la incapacidad de los *stakeholders* para comprender la complejidad del sistema y un sistema de gobernanza deficiente. Adicionalmente, una definición poco clara de los **beneficios objetivo** en este contexto puede dar lugar a una mala asignación de recursos y responsabilidades por parte de *sponsor* y *project manager* (Scott-Young & Samson, 2008), afectando a la planificación de recursos y plazos. En esta misma línea, Zwikael et al. (2014) defienden que el **efecto positivo de la calidad de la planificación** para el resultado de un proyecto puede verse superado por el **efecto negativo del cambio en los objetivos**, ya sea por motivos de una mala gestión del cambio o una asignación de recursos inadecuada.

Adicionalmente, el nivel de consecución de los objetivos del proyecto se verá condicionado por la **capacidad del *project manager*** para generar nuevas soluciones (Mbiru et al., 2023; Moriano et al., 2014); enfrentarse de manera audaz a situaciones que puedan derivar en el fallo del proyecto (Rigtering & Weitzel, 2013;

Valsania et al., 2016); y alinearse con los intereses de los diferentes *stakeholders* (Rana & Smintiras, 2017). La **orientación intraemprendedora** del *project manager* deriva en comportamientos innovadores a la hora de planificar y utilizar los recursos, así como en una actitud proactiva para resolver de manera creativa los problemas que pueden bloquear la consecución de los objetivos del proyecto (Bagheri et al, 2013; Niemann et al., 2022; Valsania et al., 2016). Ahora bien, aunque las dimensiones de la orientación intraemprendedora tienen una fuerte alineación con los factores de éxito de proyectos, deben considerarse como parte de un conjunto más amplio de factores que generan el **entorno propicio** para lograr dicho éxito (Antwiler, 2021), como pueden ser una buena planificación, buena relación agente-principal o gestión eficaz de la complejidad del proyecto.

De acuerdo a lo anterior, formulamos las dos proposiciones que queremos contrastar en nuestro estudio respecto a la búsqueda de **combinaciones de condiciones suficientes** para la explicación del resultado de un proyecto:

**Proposición 2a:** Los factores vinculados a la organización (planificación, objetivos o complejidad) y factores vinculados a las personas (relación agente-principal, relación con *stakeholders* y orientación intraemprendedora) interactúan en la explicación del éxito en proyectos de entidades financieras españolas transnacionales.

**Proposición 2b:** Los factores vinculados a la organización (planificación, objetivos o complejidad) y factores vinculados a las personas (relación agente-principal, relación con *stakeholders* y orientación intraemprendedora) interactúan en la explicación de la ausencia de éxito en proyectos de entidades financieras españolas transnacionales.

## 4. Muestra y Método

### 4.1. Muestra de *project managers*

Para la realización de este estudio, se contactó a través de *Linkedin* con 50 *project managers* de las **tres entidades financieras españolas con mayor presencia internacional** (ver Anexo 1). Los contactados eran **personas conocidas** por los investigadores o referidas por otros *project managers*, de acuerdo al **perfil objetivo buscado**. La tasa de respuesta fue del 86% y finalmente se entrevistaron por medios digitales a 43 *project managers*, mandos intermedios de estas entidades. Sin embargo, después de realizar las primeras 5 entrevistas, 3 fueron descartadas tras evaluar la calidad de las respuestas para poder ser utilizadas en este estudio. De esta manera, la muestra final se compone de 40 *project managers* que respondían al perfil objetivo buscado.

Por motivos de **confidencialidad solicitada por las entidades financieras**, únicamente se recabaron los datos personales necesarios para ser utilizados posteriormente en los análisis *cluster* de la muestra (género y experiencia profesional medida en años). Igualmente por razones de confidencialidad, no se autorizó la divulgación del nombre de los proyectos, aunque sí la aportación de información descriptiva sobre el propósito y alcance de los mismos.

En la tabla 1, se presenta una caracterización de la muestra final según **género y experiencia profesional media** (medida en años) de los *project managers*:

Género	Experiencia ≤ 20 años		Experiencia > 20 años		Total muestra	
	Casos	Media años	Casos	Media años	Casos	Media años
Hombre	14	17	9	24	23	20
Mujer	10	16	7	25	17	20
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	<b>40</b>	<b>20</b>

**Tabla 1.** Caracterización de los *project managers* según género y media de años de experiencia.

Los *project managers* de la muestra tienen **procedencia de diversos países** (España y países de América Latina), con el objetivo de recoger mayor diversidad de actitudes y percepciones (Rees-Caldwell & Pinnington, 2013). En el ámbito del emprendimiento, la literatura ha demostrado que las culturas nacionales son factores importantes a considerar porque las medidas de intraemprendimiento pueden carecer de equivalencia transnacional (Antoncic & Hisrich, 2003), y porque la cultura puede influir en la relación entre la actividad emprendedora y el rendimiento (Rauch et al., 2009).

El trabajo de campo se desarrolló entre el **1 de septiembre y el 30 de octubre de 2023**. En el mismo, tras una primera toma de contacto con los *project managers*, se les suministró digitalmente a los entrevistados el guión de las **entrevistas**, acompañado de una presentación de la misma. Con aquellos entrevistados que tuvieron dudas en la elaboración de las respuestas se realizaron cuantas aclaraciones resultaron necesarias. A cada *project manager* se le preguntó por su experiencia en un proyecto interno concreto que persiguiera principalmente objetivos estratégicos de transformación o cumplimiento normativo y regulatorio.

## 4.2. Estructura del guión de la entrevista

Para que la captación de datos a través de las entrevistas resultara consistente, se optó por emplear un **cuestionario estructurado**. Para elaborar dicho guión, se utilizaron dimensiones identificadas en trabajos previos.

La medición del **éxito del proyecto** (ver tabla 2) se realizó valorando la relevancia (¿Los resultados conseguidos por el proyecto estaban alineados con las prioridades del área o de la empresa?), coherencia (¿Los resultados del proyecto han complementado los resultados de otros proyectos del área o de la empresa?), efectividad (¿El proyecto ha conseguido todos sus objetivos?), eficiencia (¿El proyecto se ha entregado de acuerdo al presupuesto y plazo previstos?), impacto (¿Hasta qué punto el proyecto ha generado un impacto relevante en el área o empresa?) y sostenibilidad (¿Hasta qué punto los beneficios del proyecto van a perdurar en el tiempo?). Todo ello en línea con OECD (2021).

MEDICIÓN DEL RESULTADO DE UN PROYECTO	
Medición de resultado	Basado en OECD (2021)
Pertinencia	¿Los resultados conseguidos por el proyecto estaban alineados con las prioridades del área o de la empresa?
Coherencia	¿Los resultados del proyecto han complementado los resultados de otros proyectos del área o de la empresa?
Efectividad	¿El proyecto ha conseguido todos sus objetivos?
Eficiencia	¿El proyecto se ha entregado de acuerdo al presupuesto y plazo previstos?
Impacto	¿Hasta qué punto el proyecto ha generado un impacto relevante en el área o empresa?
Sostenibilidad	¿Hasta qué punto los beneficios del proyecto van a perdurar en el tiempo?

**Tabla 2.** Preguntas realizadas para evaluar el resultado de los proyectos.

Respecto a los **factores vinculados con la organización** (ver tabla 3), basado en Papke-Shields & Boyer-Wright (2017), se preguntó por el nivel de **planificación estratégica** del proyecto en términos de formalidad (¿El proceso de planificación del proyecto se realizó de manera estructurada y el resultado quedó documentado?), exhaustividad (En el proceso de planificación del proyecto, ¿se han considerado las diversas alternativas estratégicas posibles?), participación (¿Los principales *stakeholders* han participado en el proceso de planificación del proyecto?) e intensidad (¿La planificación del proyecto se ha evaluado y revisado de manera periódica?).

Partiendo de Zwikael et al. (2018), se identificó la vaguedad de los **objetivos** fijados a través de especificidad (¿Los objetivos del proyecto estaban explícitamente definidos de manera que permitían determinar si se habían conseguido o no?), alcanzabilidad (¿Los objetivos del proyecto eran alcanzables en el plazo previsto de acuerdo a los recursos disponibles?) e integridad (¿Los objetivos del proyecto estaban alineados con la estrategia del área, así como con los objetivos de sus principales *stakeholders*?). Debemos señalar que, pese a denominarse el constructo vaguedad de objetivos, su valencia es positiva puesto que lo que se mide es todo lo contrario a través de su especificidad, alcanzabilidad e integridad.

A partir de la **complejidad** del proyecto de Bjorvatn & Wald (2018), se midió el pronóstico negativo valorando el nivel de complejidad del contenido (¿El contenido del proyecto tenía un alto nivel de complejidad? ej. técnica, metodológica o tecnológica), la complejidad por participantes interdisciplinarios (¿La participación de personas de distintas disciplinas ha derivado a un alto nivel de complejidad en el

proyecto?) y la complejidad por alto riesgo e incertidumbre (¿El proyecto tenía a priori un alto nivel de riesgo o incertidumbre?).

<b>FACTORES VINCULADOS A LA ORGANIZACIÓN</b>	
<b>Planificación de un proyecto</b>	Basado en Papke-Shields & Boyer-Wright (2017)
Formalidad	¿El proceso de planificación del proyecto se realizó de manera estructurada y el resultado quedó documentado?
Exhaustividad	En el proceso de planificación del proyecto, ¿se han considerado las diversas alternativas estratégicas posibles?
Participación	¿Los principales <i>stakeholders</i> han participado en el proceso de planificación del proyecto?
Intensidad	¿La planificación del proyecto se ha evaluado y revisado de manera periódica?
<b>Objetivos de un proyecto</b>	Basado en Zwikael et al. (2018)
Especificidad	¿Los objetivos del proyecto estaban explícitamente definidos de manera que permitían determinar si se habían conseguido o no?
Alcanzabilidad	¿Los objetivos del proyecto eran alcanzables en el plazo previsto de acuerdo a los recursos disponibles?
Integridad	¿Los objetivos del proyecto estaban alineados con la estrategia del área, así como con los objetivos de sus principales <i>stakeholders</i> ?
<b>Complejidad de un proyecto</b>	Basado en Bjorvatn & Wald (2018)
Nivel de complejidad del contenido	¿El contenido del proyecto tenía un alto nivel de complejidad? ej. técnica, metodológica o tecnológica
Complejidad por participantes interdisciplinarios	¿La participación de personas de distintas disciplinas ha derivado a un alto nivel de complejidad en el proyecto?
Complejidad por alto riesgo e incertidumbre	¿El proyecto tenía a priori un alto nivel de riesgo o incertidumbre?

**Tabla 3.** Preguntas realizadas sobre factores vinculados a la organización.

Respecto a los **factores vinculados con las personas** (ver tabla 4), En las relaciones pobres con los **stakeholders**, se recurre a Scheepers et al. (2022) con su involucración de las unidades de negocio (¿El equipo de negocio receptor del proyecto ha estado involucrado durante todo el desarrollo del mismo?), y a Santos-Vijande et al. (2021) con la asignación efectiva de recursos necesarios (¿El *management* ha priorizado la asignación de los recursos humanos y financieros necesarios para desarrollar el proyecto?) y la involucración activa en el desarrollo del proyecto (¿El *management* ha estado activamente involucrado en el seguimiento del proyecto y toma de decisiones relevantes?).

Para identificar los posibles **problemas principal-agente**, se emplea la relación entre *sponsor* y *project manager* propuesta por Bryde et al. (2019). De este modo, se valora el conflicto de objetivos (¿El criterio para definir el éxito del proyecto ha sido el mismo para el *project manager* y el *sponsor*?), el comportamiento oportunista (¿El *project manager* ha tenido que tomar decisiones relevantes en el proyecto sin esperar al visto bueno del *sponsor*?), la asimetría de información (¿Ha existido en el proyecto un mecanismo de escalado de problemas y toma de decisión donde participaran *project manager* y *sponsor*?), el nivel de confianza (¿El *sponsor* ha hecho *challenge* con frecuencia durante el proyecto a las decisiones tomadas por el *project manager*?), el seguimiento del desempeño del agente (¿El *sponsor* ha contado con un mecanismo para el seguimiento de entregas y *performance* del equipo de proyecto?) y la ocultación de resultados negativos (¿El *sponsor* ha tenido conocimiento de resultados negativos durante el proyecto?). De nuevo, nos encontramos con un constructo que si bien presenta una denominación negativa, lo

que se establecerá de acuerdo con las respuestas en la ausencia de problemas principal-agente.

Niemann et al. (2022) miden la **orientación intraemprededora** a partir de situaciones sociales en las que aparecen la proactividad, innovación y asunción de riesgos de los empleados. Estas situaciones derivan de medidas empleadas por Moriano et al. (2014) y Valsania et al. (2016). Valsania et al. (2016) consideran una conceptualización de la orientación emprendedora como un constructo de segundo orden generado a partir de dicho tres componentes (asunción de riesgos, innovación y proactividad de los individuos). Del mismo modo, Moriano et al. (2014) indican que el intraemprendimiento es usualmente conceptualizado como orientación emprendedora cuando se mide a nivel organizacional, y lo analizan a través de una escala compuesta por 15 ítems distribuidos en tres dimensiones (proactividad, asunción de riesgos e innovación). De este modo, se valoró el grado de innovación (¿El *project manager* y su equipo han tenido oportunidad de probar, explorar e implementar ideas novedosas?), proactividad (¿El *project manager* y su equipo han tenido oportunidad de tomar la iniciativa sin necesidad de instrucción específica por parte de sus superiores?) y asunción de riesgos (¿El *project manager* y su equipo han tenido oportunidad de emprender acciones que implicaban asumir riesgos?).

FACTORES VINCULADOS A LAS PERSONAS	
<b>Stakeholders de un proyecto</b>	Basado en Scheepers et al. (2022) y Santos-Vijande et al. (2021)
Involucración de las unidades de negocio	¿El equipo de negocio receptor del proyecto ha estado involucrado durante todo el desarrollo del mismo?
Asignación efectiva de recursos necesarios	¿El <i>management</i> ha priorizado la asignación de los recursos humanos y financieros necesarios para desarrollar el proyecto?

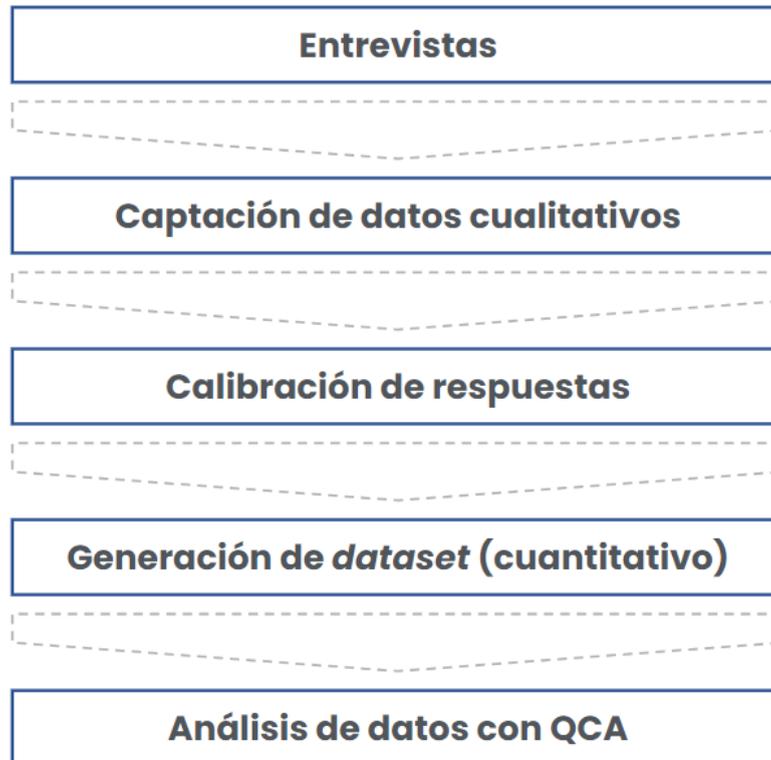
Involucración activa en el desarrollo del proyecto	¿El <i>management</i> ha estado activamente involucrado en el seguimiento del proyecto y toma de decisiones relevantes?
<b>Relación agente-principal</b>	Basado en Bryde et al. (2019)
Conflicto de objetivos	¿El criterio para definir el éxito del proyecto ha sido el mismo para el <i>project manager</i> y el <i>sponsor</i> ?
Comportamiento oportunista	¿El <i>project manager</i> ha tenido que tomar decisiones relevantes en el proyecto sin esperar al visto bueno del <i>sponsor</i> ?
Asimetría de información	¿Ha existido en el proyecto un mecanismo de escalado de problemas y toma de decisión donde participaran <i>project manager</i> y <i>sponsor</i> ?
Nivel de Confianza	¿El <i>sponsor</i> ha hecho <i>challenge</i> con frecuencia durante el proyecto a las decisiones tomadas por el <i>project manager</i> ?
Seguimiento del performance del agente	¿El <i>sponsor</i> ha contado con un mecanismo para el seguimiento de entregas y <i>performance</i> del equipo de proyecto?
Ocultación de resultados negativos	¿El <i>sponsor</i> ha tenido conocimiento de resultados negativos durante el proyecto?
<b>Orientación intraemprededora</b>	Basado en Niemann et al. (2022)
Innovación	¿El <i>project manager</i> y su equipo han tenido oportunidad de probar, explorar e implementar ideas novedosas?
Proactividad	¿El <i>project manager</i> y su equipo han tenido oportunidad de tomar la iniciativa sin necesidad de instrucción específica por parte de sus superiores?
Asunción de Riesgos	¿El <i>project manager</i> y su equipo han tenido oportunidad de emprender acciones que implicaban asumir riesgos?

**Tabla 4.** Preguntas realizadas sobre factores vinculados a las personas.

### 4.3. Metodología: pasos seguidos

Como se puede ver en la figura 4, siguiendo a Block & Vis (2019), una vez realizadas las entrevistas, se efectúa el proceso de captación y calibración de datos

(ver apartado 4.5), que permite generar el *dataset* cuantitativo al que aplicamos el método de análisis de datos QCA (ver apartado 4.4).



**Figura 4.** Metodología: pasos seguidos por los investigadores.

#### 4.4. Método de análisis de datos

Explicamos primeramente el método de análisis de datos, ya que condiciona la utilización de los métodos de captación y calibración explicados en el apartado 4.5.

**Qualitative Comparative Analysis (QCA)** combina la investigación cuantitativa y cualitativa. Se trata de un **enfoque teórico de conjuntos** que identifica las combinaciones de condiciones mínimamente necesarias y mínimamente suficientes para un resultado. Para ello, utiliza el **álgebra booleana** y/o de conjuntos difusos (*fuzzy-set*) para tratar los casos como configuraciones de condiciones causales, y

analiza si una combinación de condiciones dada se encuentra en una relación de subconjunto o superconjunto con el resultado (De Block & Vis, 2019). Así, es necesario transformar los denominados “datos brutos” de un estudio, ya sean cuantitativos, cualitativos o ambos, mediante un **proceso de calibración** (Ragin, 2009). La calibración de los datos cualitativos se asemeja a lo que en la literatura sobre métodos mixtos se conoce como **cuantificación**, es decir, la traducción, transformación o conversión numérica de los datos cualitativos (De Block & Vis, 2019).

QCA nos va a permitir analizar la causación conjunta entre diferentes condiciones siguiendo **principios de asimetría, equifinalidad y complejidad causal** (Mello, 2021):

- **Asimetría:** la presencia de un fenómeno y su ausencia o de una hipótesis y la contraria pueden requerir explicaciones separadas, no simétricas.
- **Equifinalidad:** puede haber diferentes caminos para explicar un mismo resultado. Esto es algo que las técnicas de regresión no contemplan.
- **Complejidad causal:** un resultado es la consecuencia de la interacción de varios factores.

En este sentido, la utilización de QCA es particularmente apropiada cuando la **causalidad es compleja** (Kraus et al., 2018) y la **muestra pequeña** (Pagliarin et al., 2023). El **análisis de casos** requiere amplio conocimiento de casos específicos, lo que ayuda a explicar por qué la mayoría de los estudios cualitativos tienen un tamaño muestral pequeño. Los investigadores pueden seleccionar un tamaño muestral pequeño porque su método central de inferencia -el análisis dentro del

caso- requiere un tipo de análisis orientado al caso que es difícil de lograr con un tamaño muestral grande (Goertz & Mahoney, 2012).

En el contexto de nuestro análisis sobre el resultado de la ejecución de proyectos, QCA nos permite analizar la **causación conjunta entre los factores** identificados en el apartado 3.3 (Medina-Molina & Pérez-Macías, 2022), respondiendo a lo solicitado por Klimas et al. (2021): “ningún estudio considera simultáneamente los diferentes niveles de efectos del fracaso empresarial ni intenta identificar las interrelaciones entre las diversas causas y los diferentes efectos del fracaso empresarial”. En concreto, utilizamos el **Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis** (fsQCA), que es la variante de QCA más utilizada en el campo de las ciencias sociales (Roig-Tierno et al., 2017), y que parte de valores de pertenencia a las condiciones (**membership scores**) en una escala entre 0 (no pertenencia) a 1 (pertenencia plena), con 0.5 como punto de cruce o punto de máxima ambigüedad. Teniendo esto presente, y con el objetivo de simplificar las nomenclaturas en este trabajo, en adelante nos referiremos a la técnica de análisis utilizada simplemente como QCA.

Los dos **principales parámetros** utilizados para analizar los resultados de un análisis QCA son cobertura y consistencia. La **cobertura** indica hasta qué punto las condiciones son capaces de explicar bien los datos empíricos. La **consistencia** indica hasta qué punto los casos (en nuestro caso, proyectos) que comparten una combinación específica de condiciones también muestran el resultado que se está buscando explicar (Mello, 2021).

En nuestro análisis, en primer lugar hemos realizado la búsqueda de **condiciones necesarias** para explicar el resultado de un proyecto. En QCA, la **relevancia de la necesidad** (RoN) explica si una condición es trivial, es decir, si la necesidad de esta condición en particular importa poco. Un RoN bajo indica trivialidad y un RoN alto indica relevancia. En nuestro estudio, complementamos además el análisis QCA, con la aplicación de una metodología general de **Necessary Condition Analysis** (NCA) (Dul, 2016).

En segundo lugar, hemos procedido a intentar identificar combinaciones de factores que sean **condición suficiente** para explicar el resultado de un proyecto. Para ello, se procede a construir la tabla de la verdad, tanto para el caso de éxito como de ausencia de éxito, y posteriormente a su minimización para calcular los términos de las soluciones. La **tabla de verdad** muestra todas las configuraciones lógicamente posibles para un diseño de investigación dado y el número de condiciones que el investigador decidió incluir. El tamaño de la tabla de verdad se calcula como  $2^k$ , donde k representa el número de condiciones incluidas (Mello, 2022). **Minimizar la tabla de la verdad** significa que todas las configuraciones de tablas de la verdad incluidas se comparan entre sí y se eliminan los elementos redundantes para llegar a una solución más concisa. Al igual que en el caso de búsqueda de condiciones necesarias, procedemos a analizar parámetros de cobertura y consistencia (aunque con un diferente cálculo), pero en este caso recurrimos también a analizar la **Reducción Proporcional en Inconsistencia** (PRI), que indica hasta qué punto una cierta configuración no es simultáneamente suficiente para la ocurrencia y no ocurrencia del resultado (Klijn et al., 2022). Por último, indicar que con QCA, los investigadores pueden decidir el nivel de complejidad de sus modelos (solución

compleja, parsimoniosa o intermedia). En nuestro caso, se ha procedido a calcular dos tipos de soluciones: la solución **parsimoniosa e intermedia**, buscando facilitar en lo posible la interpretación de las mismas, evitando soluciones complejas.

#### **4.4. Captación y calibración de datos**

QCA es tanto un enfoque de investigación como un método. Como enfoque de investigación, se compone de un: (1) **movimiento relacional**, generando datos a través de métodos cualitativos, permitiendo al investigador lograr acceso a un conocimiento profundo basado en el caso, también denominada intimidad con el caso; (2) **movimiento analítico**, donde los casos, condiciones y resultados son conceptualizados en términos de conjuntos; y, (3) **movimiento de pertenencia**, donde el investigador asigna **membership scores** a las condiciones de cada caso. De esta manera, en los movimientos analíticos y de pertenencia, los investigadores codifican, estructuran e interpretan sus datos para asignar **membership scores** (Pagliarin et al., 2023).

Cuando la **técnica de captación de datos son entrevistas**, como es nuestro caso, se presenta cierta dificultad a la hora de establecer de manera objetiva los **membership scores** vinculados a las respuestas obtenidas de los entrevistados para cada una de las condiciones o factores investigados (De Block & Vis, 2019; Pagliarin et al., 2023). Pese a que se emplee un **enfoque estructurado de calibración** de los casos para cada condición, no se trata de un proceso lineal - especialmente en los datos cualitativos - (Tóth et al., 2017). Por ello, se han producido diferentes intentos de desarrollar propuestas a través de plantillas, tablas o árboles de diagrama para estructurar el material cualitativo analizado y traducirlo

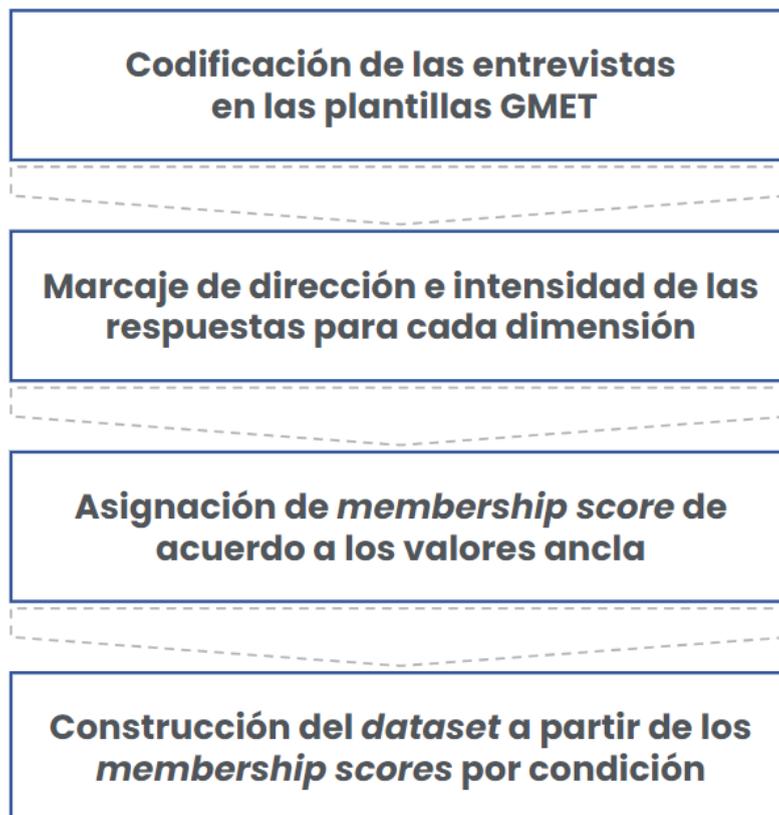
en *membership scores* (De Block & Vis, 2019; Pagliarin et al., 2023). Estas diferentes plantillas reciben la denominación de **Apoyo para la Representación de la Pertenencia** (*Supports for Membership Representation*, SMeRs), porque facilitan el paso desde la conceptualización (movimiento analítico) a la operacionalización en *membership scores* en los conjuntos (movimiento de pertenencia) (Pagliarin et al., 2023). La principal ventaja de las SMeRs es ofrecer al investigador una visión global de la calidad e irregularidad de la información disponible sobre los casos. SMeRs puede, además, ayudar a identificar la existencia de inconsistencias y contradicciones, guiando a los investigadores a juzgar si sus datos pueden ofrecer una información suficientemente homogénea para las condiciones y resultado que componen su modelo (Pagliarin et al., 2023).

Dos de dichos apoyos SMeRs cuentan con **guías metodológicas** sobre cómo calibrar datos cualitativos en QCA (De Block & Vis, 2019; Soto Setzke et al., 2023). En primer lugar, Basurto & Speer (2012) persiguieron introducir un proceso sistemático y transparente para ayudar a los investigadores a transformar datos cualitativos en *membership scores*. Para ello, propusieron un **proceso de calibración step-wise** basado en una estrategia orientada a la frecuencia para calibrar la información recogida a través de entrevistas (Pagliarin et al., 2023). Para calibrar los datos recogidos a través de cuestionarios, Basurto & Speer (2012) sugieren el uso de “ideales teóricos” como los mejores casos imaginables en el contexto de estudio que es lógica y socialmente posible. Se desarrolla una guía que identifique **puntos de anclaje** previos a las entrevistas y vincular las respuestas con *membership scores*. De este modo, se definen los casos ideales para cada condición: el caso “**fully in**”, que representa la total inclusión en el conjunto; y el

caso “**fully out**”, la completa exclusión (Iannacci & Cornford, 2018; Ivens et al., 2020; Soto Setzke et al., 2023).

En segundo lugar, Tóth et al. (2017) introducen el denominado **Generic Membership Evaluation Template (GMET)** para asignar *membership scores* a las condiciones y resultado basados en datos cualitativos (De Block & Vis, 2019). El GMET es una parrilla donde se incluye la información cualitativa generada en las entrevistas y el proceso interpretativo del investigador. En el movimiento analítico, sirve como apoyo a la traslación para representar significados en números, incluyendo información del modo en el que interpretaron la evidencia (Pagliarin et al., 2023). Para ello, los investigadores deben incluir información de cómo interpretan la evidencia: (1) **dirección** o efecto positivo o negativo de cada dimensión sobre el *membership score*; (2) **intensidad o importancia** relativa de cada dimensión clasificada en grados entre alta y baja; y (3) **cita que ilustra** el motivo por el que se ha asignado un *membership score* específico a cada caso (Pagliarin et al., 2023). GMET es un enfoque más efectivo para ganar **conocimiento en profundidad de los casos** y por apoyar el **diálogo entre la teoría y los datos** (Pagliarin et al., 2023), al ofrecer una clara perspectiva de las condiciones y resultados incorporados en la investigación (Warsen et al., 2019). GMET responde a la necesidad de un **enfoque metodológico más sistematizado** a los métodos operacionales de calibración de los datos cualitativos (Tóth et al., 2017). Asimismo, permite evaluar de modo sistemático las condiciones y resultado entre los diferentes casos objeto de estudio (Warsen et al., 2019).

Como se ilustra en la figura 5, en el presente trabajo empleamos **Generic Membership Evaluation Template** (GMET) para la **codificación** del contenido de las entrevistas, como herramienta para dotar de transparencia el **proceso de calibración cualitativa** (Tóth et al., 2017; Waldkirch et al., 2021). Asimismo, el uso de una plantilla de codificación permite realizar el análisis de forma más estructurada (Nenonen et al., 2020), provocando su uso por diferentes autores (Forkmann et al., 2017; Nenonen et al., 2020; Tran et al., 2021; Waldkirch et al., 2021).



**Figura 5.** Pasos seguidos en el proceso de captación y calibración.

Seguendo a Tóth et al. (2017), empleamos las definiciones de las condiciones y resultado para desarrollar una plantilla de evaluación de la pertenencia que permite la codificación de los *fuzzy scores* (Forkmann et al., 2017; Soto Setzke et al., 2023).

En línea con trabajos previos, en nuestro análisis empleamos una **escala de seis valores fuzzy set** (0; 0,2; 0,4; 0,6; 0,8; 1) para todas las condiciones y resultado (éxito/no éxito) para retener tanto detalle de los datos cualitativos como resultara posible sin introducir distinciones artificiales (Forkmann et al., 2017; Nenonen et al., 2020).

Los investigadores llevaron a cabo una **triangulación de la calibración** para evaluar el rigor de la transcripción de las entrevistas a los *membership scores*. En el Anexo 2, se adjunta el **dataset resultante** con todos los *membership scores* de todos los proyectos analizados, que se procesa posteriormente en **RStudio** para la realización del análisis QCA.

Para ilustrar de manera práctica lo anterior, a continuación (ver figuras 6 y 7) se presentan las **plantillas empleadas** para la asignación del *membership score* a la **condición ‘Objetivos’** para el caso de *project manager* número 2 (PM2), así como la asignación del *membership score* al **resultado del proyecto** correspondiente. Para mayor detalle, en el Anexo 3, se adjuntan las plantillas GMET empleadas para captar y calibrar las respuestas respecto a todas las condiciones, ejemplificadas para el caso de *project manager* número 2 (PM2), quien valora el éxito de un proyecto de desarrollo de modelos de analítica avanzada.

Generic Membership Evaluation Template (GMET) Número de caso: PM2				
<b>Membership en el set of 'Objetivos'</b>				
Descripción del caso Desarrollo de modelos analíticos				
Dimensiones #1	Descripción #2			
Dimensiones #1	Dirección/efecto membership #3			
Dimensiones #1	Intensidad /Importancia relativa #4			
Dimensiones #1	Cita ilustrativa #5			
Especificidad	¿Los objetivos del proyecto estaban explícitamente definidos de manera que permitían determinar si se habían conseguido o no?	Positiva	Alta	Si, los objetivos principales y secundarios están descritos en la memoria del proyecto donde se puede comprobar si se han alcanzado o no estos objetivos
Alcanzabilidad	¿Los objetivos del proyecto eran alcanzables en el plazo previsto de acuerdo a los recursos disponibles?	Negativa	Media	En un principio los objetivos eran alcanzables pero al ir dimensionando el problema nos dimos cuenta que era necesaria una actualización de hardware para hacerlo, nos ha supuesto un retraso de 1-2 meses de trabajo
Integridad	¿Los objetivos del proyecto estaban alineados con la estrategia del área, así como con los objetivos de sus principales stakeholders?	Negativa	Media / Alta	El objetivo se sale un poco del interés del área pero a cambio genera un flujo de conocimiento entre áreas de mayor valor
Cuantitativo de apoyo	n.a.			
Membership en fuzzy set	0.2			
<b>Ancias cualitativas</b>	<b>Significado de los fuzzy values</b>			
1	Mayormente dimensiones positivas y con alta intensidad.			
0.8	Varias dimensiones positivas y con alta intensidad y muy pocas dimensiones negativas.			
0.6	Dimensiones mayoritariamente positivas con algunas dimensiones negativas importantes.			
0.4	Dimensiones mayoritariamente negativas con algunas dimensiones positivas importantes.			
0.2	Varias dimensiones negativas e intensas con muy pocas dimensiones positivas.			
0	Mayormente dimensiones negativas y con alta intensidad.			

**Figura 6.** Asignación del *membership score* a la condición Objetivos.

Generic Membership Evaluation Template (GMET)		Número de caso:	PM2
<b>Membership en el set of 'Éxito del proyecto'</b>			
Desarrollo de modelos analíticos			
Dimensiones #1	Descripción #2	Dirección/efecto membership #3	Intensidad /Importancia relativa #4
Relevancia	¿Los resultados conseguidos por el proyecto estaban alineados con las prioridades del área o de la empresa?	Positiva	Media / Alta
Coherencia	¿Los resultados del proyecto han complementado los resultados de otros proyectos del área o de la empresa?	Positiva	Alta
Eficacia	¿El proyecto ha conseguido todos sus objetivos?	Positiva	Alta
Eficiencia	¿El proyecto se ha entregado de acuerdo al presupuesto y plazo previstos?	Negativa	Alta
Impacto	¿Hasta qué punto el proyecto ha generado un impacto relevante en el área?	Positiva	Media / Baja
Sostenibilidad	¿Hasta qué punto los beneficios del proyecto van a perdurar en el tiempo?	Positiva	Media / Alta
Cuantitativo de apoyo	n.a.		
Membership en fuzzy set	0.8		
<b>Anclas cualitativas</b>			
1	Significado de los fuzzy values		
0.8	Mayormente dimensiones positivas y con alta intensidad.		
0.6	Varias dimensiones positivas y con alta intensidad y muy pocas dimensiones negativas.		
0.4	Dimensiones mayoritariamente positivas con algunas dimensiones negativas.		
0.2	Dimensiones relevantes (p.e. eficiencia, eficacia o impacto) negativas con algunas dimensiones positivas.		
0	Varias dimensiones negativas e intensas con muy pocas dimensiones positivas.		
	Mayormente dimensiones negativas y con alta intensidad.		
			Cita ilustrativa #5
			El proyecto se enmarcaba dentro de una de las áreas de interés de la empresa
			Los resultados del proyecto que hemos completado han servido de base para la realización de proyectos dentro de nuestra área
			Si
			Hemos sufrido retrasos derivados de falta de recursos (potencia de calculo)
			El proyecto esta en su fase de valoración final pero esperamos que tenga un impacto importante a corto y medio plazo, no solo dentro de nuestra area sino en diferentes areas de la empresa
			Esta siendo la base para la realización de diferentes proyectos, esto nos va permitir solicitar nuevos proyectos durante los proximos años

**Figura 7.** Asignación del *membership score* al resultado del proyecto.

## 5. Resultados

A continuación, se presentan los resultados del análisis relativo a las condiciones que pueden explicar el nivel de éxito del proyecto (EXIT): PLAN (Planificación), GOAL (Objetivos), STAK (*Stakeholders*), AGEN (Relación agente-principal), PROG (Complejidad) y OINT (Orientación intraemprendedora). Este análisis ha sido realizado con **lenguaje de programación R** en entorno RStudio con el código adjunto en el Anexo 4, siendo necesaria la utilización del paquete *SetMethods* que incorpora la metodología de análisis QCA.

Siguiendo los estándares habituales utilizado en metodología QCA, empleamos los símbolos indicados en la tabla 5 para la presentación de los resultados:

Símbolo	Significado	Ejemplo
~	Ausencia de un elemento	~ EXIT (Ausencia de éxito)
+	Expresión booleana “o”	PLAN + GOAL (Planificación u objetivos)
*	Expresión booleana “y”	PLAN * GOAL (Planificación y objetivos)
->	“Condición suficiente para explicar el resultado”	PLAN * GOAL -> EXIT (Buena planificación y objetivos claros son condición suficiente para explicar el éxito)

**Tabla 5.** Simbología utilizada para expresión de soluciones QCA.

### 5.1. Calibración y análisis iniciales

Como se ha indicado en apartados previos, la calibración de las respuestas se realizó empleando la plantilla elaborada de acuerdo a GMET. Para analizar la existencia de **asimetría en las respuestas**, se realizó el *skewness check*.

<b>Skewness check</b>	
<b>Condición</b>	<b>Porcentaje de casos &gt; 0.5</b>
PLAN	70.0%
GOAL	75.0%
STAK	87.5%
AGEN	75.0%
PROG	75.0%
OINT	77.5%
EXIT	62.5%

**Tabla 6.** Prueba de asimetría.

Como se puede observar en la tabla 6, todas las condiciones, salvo STAK, superan al *skewness check* al presentar porcentajes superiores al 20% o inferiores al 80%. Ello hace que se mantengan todas las condiciones (PLAN-70%, GOAL-75%, AGEN-75%, PROG-75%, OINT-77.5%) y el resultado objeto de estudio (EXIT-62.5%) en nuestro análisis, salvo la condición **STAK-87.5%**, que se **descartó su inclusión** en los análisis posteriores al no cumplir con las expectativas (Oana et al., 2021).

## **5.2. Identificación de condiciones necesarias**

Siguiendo el procedimiento establecido, se comenzó por el análisis de la existencia de condiciones necesarias antes de identificar las condiciones suficientes. Siguiendo la recomendación de Mello (2021), utilizamos **dos decimales** con el objetivo de no dar una falsa impresión de precisión y facilitar la interpretación de los resultados.

### **5.2.1. Identificación de condiciones necesarias con QCA**

Como se explicó en el apartado 4.4, vamos a emplear los parámetros indicados en la tabla 7 para analizar las condiciones necesarias con QCA:

Parámetro		Significado
inclN	Consistencia necesaria	Hasta qué punto las condiciones explican bien los datos empíricos.
covN	Cobertura necesaria	Hasta qué punto los casos que comparten una combinación específica de condiciones también muestran el resultado (EXIT / ~EXIT).
RoN	Relevancia de la necesidad	Explica si una condición es trivial, es decir, si la necesidad de esta condición en particular importa poco. Un RoN alto indica relevancia.

**Tabla 7.** Parámetros para análisis de condiciones necesarias con QCA.

En la tabla 8, se indican los resultados de los parámetros empleados en la evaluación de la necesidad. Vamos a emplear **umbrales comúnmente aceptados** para una condición necesaria: **Cons.Nec  $\geq$  0.90, Cov.Nec  $\geq$  0.70 y RoN  $\geq$  0.60** (Oana et al. 2021).

Análisis de las condiciones necesarias con QCA						
	Resultado EXIT			Resultado ~EXIT		
	inclN	covN	RoN	inclN	covN	RoN
PLAN	0.90	0.77	0.64	0.79	0.39	0.38
GOAL	0.87	0.80	0.70	0.80	0.42	0.44
AGEN	0.87	0.78	0.69	0.80	0.41	0.43
PROG	0.82	0.86	0.56	0.71	0.43	0.39
OINT	0.84	0.78	0.67	0.77	0.42	0.44
~PLAN	0.30	0.58	0.90	0.69	0.76	0.92
~GOAL	0.38	0.63	0.90	0.76	0.73	0.89
~AGEN	0.35	0.62	0.90	0.74	0.74	0.90
~PROG	0.35	0.43	0.94	0.82	0.57	0.86
~OINT	0.37	0.58	0.90	0.75	0.67	0.87

**Tabla 8.** Identificación de condiciones necesarias con QCA.

Como se puede observar en la tabla 8, la condición atómica **PLAN alcanza el nivel necesario** para ser considerada condición necesaria para el resultado EXIT (Cons.Nec  $\geq$  0.90 y RoN  $\geq$  0.60). Sin embargo, ninguna condición alcanza el nivel necesario para el resultado ~EXIT.

A continuación, tal y como se puede apreciar en la tabla 9, se procedió a analizar si existían **combinaciones de variables** (*supersubsets*) que pudiesen resultar condición necesaria para el éxito o la negación del mismo.

<b>Combinaciones</b>	<b>inclN</b>	<b>covN</b>	<b>RoN</b>
PLAN + ~GOAL	0.94	0.77	0.57
PLAN + ~AGEN	0.94	0.78	0.58
PLAN + ~PROG	0.91	0.77	0.60
PLAN + ~OINT	0.91	0.75	0.55
GOAL + AGEN	0.94	0.75	0.51
GOAL + OINT	0.94	0.76	0.54
~PLAN + AGEN + ~PROG	0.91	0.76	0.58
~PLAN + AGEN + ~OINT	0.91	0.76	0.57

**Tabla 9.** Análisis de los *supersubsets* necesarios para resultado EXIT.

Como se puede observar en la tabla 9, la combinación **PLAN + ~PROG presenta unos niveles óptimos** de inclN ( $\geq$  0.90), covN ( $\geq$  0.70) y RoN ( $\geq$  0.60) para la explicación de EXIT (PLAN + ~PROG; 0.91; 0.77; 0.60). Por otro lado, en la tabla 10 se puede apreciar que dos combinaciones de variables alcanzan los niveles requeridos de InclN y RoN para la explicación de ~EXIT, pero no el nivel requerido de CovN.

Por ello, al **no tener soporte teórico** las combinaciones de condiciones identificadas en las tablas 9 y 10, no se consideraron condiciones necesarias.

Combinaciones	inclN	covN	RoN
~PLAN + ~GOAL + ~AGEN + ~PROG	0.92	0.60	0.67
~PLAN + ~AGEN + ~PROG + ~OINT	0.90	0.58	0.65

**Tabla 10.** Análisis de los *supersubsets* necesarios para resultado ~EXIT.

### 5.2.2. Identificación de condiciones necesarias con NCA

Para profundizar en el análisis de las condiciones necesarias, se aplicó NCA (ver tabla 11) a los cuatro *corners* existentes en la gráfica x-y: *Corner 1* (superior izquierdo), *Corner 2* (superior derecho), *Corner 3* (inferior izquierdo) y *Corner 4* (inferior derecho).

Condiciones	<i>Corner 1</i>	<i>Corner 2</i>	<i>Corner 3</i>	<i>Corner 4</i>
PLAN	0.28 (0.03)	0.00	0.08	0.00
GOAL	0.05	0.00	0.00	0.00
AGEN	0.20 (0.01)	0.00	0.00	0.05
PROG	0.12 (0.43)	0.00	0.20 (0.73)	0.00
OINT	0.00	0.00	0.05	0.10 (0.32)

**Tabla 11.** Análisis de las condiciones necesarias mediante NCA.

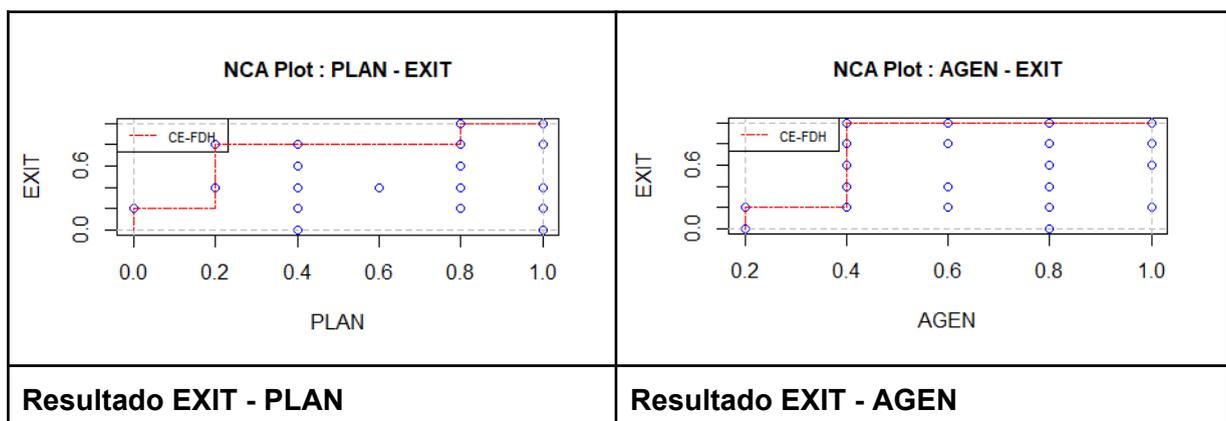
Como se puede observar en la tabla 11, tanto PLAN como AGEN en el caso del *Corner 1* superan los criterios de tamaño del efecto  $> 0.10$  y p-valor  $< 0.05$ . Por ello, podemos afirmar que, de acuerdo a NCA, **PLAN y AGEN actúan como condiciones necesarias *in kind***.

Para establecer si además estas variables actúan como **condiciones necesarias *in degree***, se procedió a realizar el análisis de la tabla de los cuellos de botella (ver tabla 12).

EXIT	PLAN	AGEN
0	NN	NN
10	NN	NN
20	NN	NN
30	20.0	25.0
40	20.0	25.0
50	20.0	25.0
60	20.0	25.0
70	20.0	25.0
80	20.0	25.0
90	80.0	25.0
100	80.0	25.0

**Tabla 12.** Análisis de la tabla de los cuellos de botella.

Como se aprecia en la tabla 12, PLAN resulta necesaria en el caso de querer obtener los valores máximos de EXIT (100%), bastando que AGEN alcance un 0.25 para cualquier valor de EXIT. Por ello, tan sólo consideramos a **PLAN una condición necesaria *in degree*** para EXIT. Asimismo, dicha afirmación se encuentra soportada por los valores que obtiene en *C-accuracy* (100%), *Fit* (100%), *p-value* (0.033) y *p-accuracy* (0.003), y se puede ver soportada por la representación gráfica de la *ceiling line* (Ver gráfica 1).



**Gráfica 1.** Gráfica de *ceiling line* para EXIT y ~EXIT.

### 5.2.3. Identificación de condiciones suficientes

Como se explicó en el apartado 4.4, vamos a emplear los parámetros indicados en la tabla 13 para analizar las condiciones suficientes con QCA:

Parámetro		Significado
inclS	Consistencia suficiente	Hasta qué punto las condiciones explican bien los datos empíricos.
covS	Cobertura suficiente	Hasta qué punto los casos que comparten una combinación específica de condiciones también muestran el resultado (EXIT / ~EXIT).
covU	Cobertura única	Medida de solapamiento entre los diferentes términos de una solución QCA. Cobertura única baja indica niveles altos de solapamiento.
PRI	Reducción Proporcional en Inconsistencia	Hasta qué punto una cierta configuración no es simultáneamente suficiente para la ocurrencia y no ocurrencia del resultado (EXIT / ~EXIT).

**Tabla 13.** Parámetros para análisis de condiciones suficientes con QCA.

Para la identificación de las condiciones suficientes que explican el resultado de un proyecto, se procedió a elaborar la **tabla de la verdad** para EXIT (ver tabla 14 en Anexo 1) y ~EXIT (ver tabla 15 en Anexo 1). Si todos los casos que comparten ciertas características (indicadas por su asignación a la misma fila de la tabla de verdad) también explican el resultado, dicha fila arrojará una alta consistencia, en una escala del 0 a 1. Por el contrario, una baja consistencia indica que varios casos de la fila correspondiente no explican el resultado. Por convención, el umbral mínimo para que las filas de la tabla de verdad se consideren suficientes para ser incluidas en la minimización subsiguiente es de 0.75 de consistencia (Mello, 2021). En nuestro análisis, hemos **requerido por fila al menos un caso** (sin remanentes lógicos, por tanto) y un **nivel de consistencia de al menos 0.85**. Así, se procedió a realizar la

**minimización booleana de las tablas de la verdad** para calcular las soluciones parsimoniosas e intermedias de los resultados EXIT / ~EXIT.

### 5.2.3.1. Identificación de la solución parsimoniosa

Se obtienen tres modelos posibles para la **solución parsimoniosa de EXIT** (ver tabla 16). Elegimos el **modelo 2** por ser el que aporta mayores niveles de consistencia necesaria (inclS), cobertura necesaria (CovS) y reducción proporcional de inconsistencia (PRI), como medida más conservadora de consistencia (Mendel & Ragin, 2010).

Modelo	inclS	PRI	covS
M1	0.82	0.76	0.88
M2	0.84	0.77	0.88
M3	0.81	0.74	0.85

**Tabla 16.** Modelos posibles para la solución parsimoniosa de EXIT.

En la tabla 17, presentamos el **modelo 2 (M2) para el resultado EXIT**, que resulta  $\sim\text{PLAN}*\text{PROG} + \text{PLAN}*\text{AGEN} + \sim\text{AGEN}*\sim\text{PROG}*\sim\text{OINT} \rightarrow \text{EXIT}$ .

	inclS	PRI	covS	covU	Cases
$\sim\text{PLAN}*\text{PROG}$	0.74	0.44	0.29	0.05	PM9, PM14 ; PM27; PM11; PM16; PM12, PM31; PM13, PM30, PM36
$\text{PLAN}*\text{AGEN}$	0.90	0.85	0.82	0.05	PM2, PM7, PM21, PM32; PM8, PM23, PM28, PM37, PM39, PM41; PM10, PM40; PM4,PM15,PM18, PM19, PM24, PM26, PM29, PM33, PM42, PM43

~AGEN*~PROG*~OINT	0.84	0.57	0.13	0.01	PM6; PM38
<b>M2</b>	<b>0.84</b>	<b>0.77</b>	<b>0.88</b>		

**Tabla 17.** Solución parsimoniosa: condiciones suficientes resultado EXIT.

Como vemos en la tabla 17, a pesar de que la solución parsimoniosa para EXIT presenta unos elevados parámetros de cobertura, consistencia y relevancia, los términos presentan una baja cobertura única (covU), señal de la existencia de notables solapamientos entre los diferentes términos que la componen.

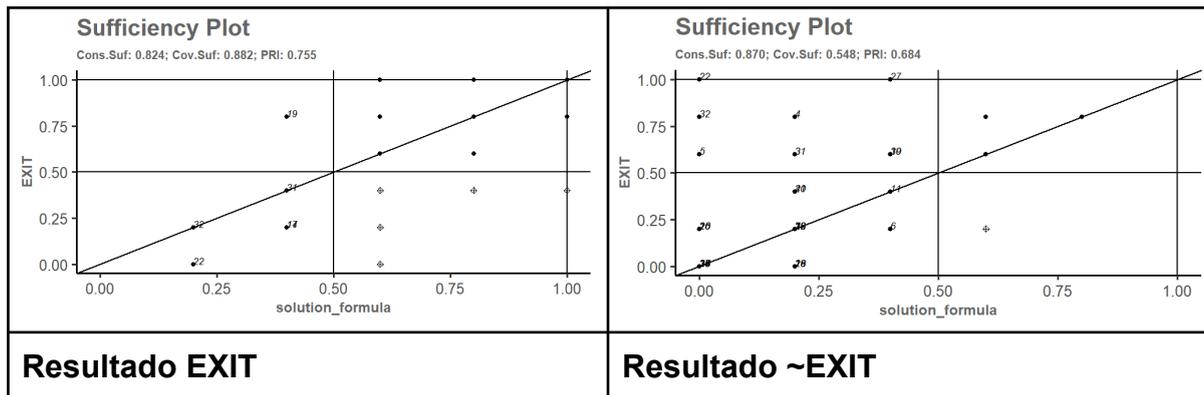
A continuación, pasamos a calcular la **solución parsimoniosa de ~EXIT** (ver tabla 18). En este caso, obtenemos un **único modelo (M1)**: ~PLAN\*~OINT + ~PLAN\*~GOAL\*AGEN + ~PLAN\*GOAL\*~AGEN -> ~EXIT

	<b>inclS</b>	<b>PRI</b>	<b>covS</b>	<b>covU</b>	<b>cases</b>
~PLAN*~OINT	0.88	0.69	0.40	0.05	PM27; PM17; PM12,PM31
~PLAN*~GOAL*AGEN	0.90	0.63	0.38	0.01	PM27; PM11
~PLAN*GOAL*~AGEN	0.87	0.56	0.36	0.08	PM20; PM16
<b>M1</b>	<b>0.87</b>	<b>0.68</b>	<b>0.55</b>		

**Tabla 18.** Solución parsimoniosa: condiciones suficientes resultado ~EXIT.

Como se observa en la tabla 18, la solución parsimoniosa presenta una elevada inclS (0.87) y aceptables PRI (0.68) y covS (0.55). Dicha situación se refleja en los tres términos que la componen. Por otro lado, la solución se puede simplificar como ~PLAN\*(~OINT + ~GOAL\*AGEN + GOAL\*~AGEN) -> ~EXIT.

En la gráfica 2, quedan representadas ambas soluciones, tanto la de EXIT como la de ~EXIT.



**Gráfica 2.** Representación gráfica de las soluciones parsimoniosas para EXIT y ~EXIT.

### 5.2.3.2. Identificación de la solución intermedia

Para el cálculo de la solución intermedia, se tomaron como **expectativas direccionales** GOAL y AGEN para EXIT, así como ~GOAL y ~AGEN para ~EXIT.

Para evitar el uso de *untenable assumptions*, se empleó *Enhanced Standard Analysis*. El primer paso fue establecer la existencia de *Contradictory Simplifying Assumptions*, que no existían. Por ello, para establecer la *Enhanced Intermediate Solution* de EXIT se debía tener presente la existencia de la condición necesaria PLAN, no existiendo ninguna para ~EXIT (por ello, para ~EXIT la solución coincide con la solución intermedia obtenida con el *Standard Analysis*).

La **Enhanced Intermediate Solution** de EXIT resulta  $PLAN*GOAL*AGEN + PLAN*\sim{PROG}*\sim{OINT} + PLAN*AGEN*PROG*OINT \rightarrow EXIT$ , o lo que es lo mismo:  $PLAN*(GOAL*AGEN + \sim{PROG}*\sim{OINT} + AGEN*PROG*OINT) \rightarrow EXIT$  (ver tabla 19).

	<b>inclS</b>	<b>PRI</b>	<b>covS</b>	<b>covU</b>	<b>Cases</b>
PLAN*GOAL*AGEN	0.91	0.87	0.75	0.13	PM8, PM23, PM28, PM37, PM39, PM41; PM10, PM40; PM4, PM15, PM18, PM19, PM24, PM26, PM29, PM33, PM42, PM43
PLAN*~PROG*~OINT	0.85	0.60	0.17	0.01	PM6; PM38
PLAN*AGEN*PROG*OINT	0.92	0.87	0.63	0.03	PM2, PM7, PM21, PM32; PM4, PM15, PM18, PM19, PM24, PM26, PM29, PM33, PM42, PM43
<b>M1</b>	<b>0.89</b>	<b>0.84</b>	<b>0.79</b>		

**Tabla 19.** *Enhanced Intermediate Solution* de EXIT.

Como se puede observar en la tabla 19, la solución presenta unos parámetros óptimos (inclS=0.89, PRI=0.84, covS=0.79). Aportando mayor consistencia y relevancia que la solución parsimoniosa, a costa de una menor sencillez. Aún así, se mantienen los bajos niveles de cobertura única.

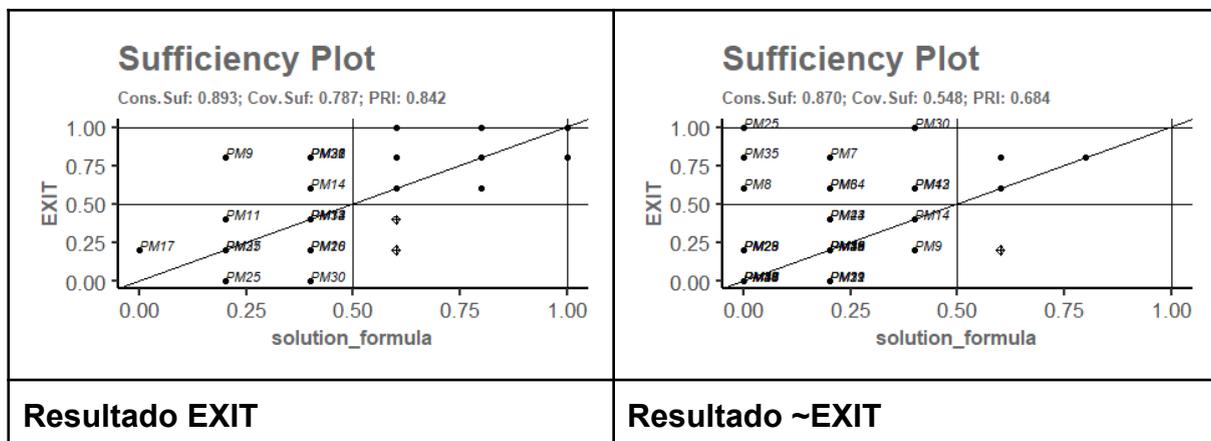
Por su parte, la *Enhanced Intermediate Solution* de ~EXIT (que coincide con la *Intermediate Solution*) resulta ~PLAN\*~OINT + ~PLAN\*GOAL\*~AGEN + ~PLAN\*~GOAL\*AGEN\*PROG -> ~EXIT, o lo que es lo mismo: ~PLAN\* (~OINT + GOAL\*~AGEN + ~GOAL\*AGEN\*PROG) -> ~EXIT (ver tabla 20).

	<b>inclS</b>	<b>PRI</b>	<b>covS</b>	<b>covU</b>	<b>Cases</b>
~PLAN*~OINT	0.88	0.69	0.40	0.06	PM27; PM17; PM12, PM31
~PLAN*GOAL*~AGEN	0.87	0.56	0.36	0.08	PM20; PM16
~PLAN*~GOAL*AGEN*PROG	0.90	0.63	0.38	0.01	PM27; PM11
<b>M1</b>	<b>0.87</b>	<b>0.68</b>	<b>0.55</b>		

**Tabla 20.** *Enhanced Intermediate Solution* de ~EXIT.

En la tabla 20, se aprecia que la solución obtenida presenta una elevada inclS (0.87) y aceptables PRI (0.68) y covS (0.55), siendo los valores de estos parámetros los mismos que en la solución parsimoniosa.

En la gráfica 3, quedan representadas ambas soluciones, tanto la de EXIT como la de ~EXIT.



**Gráfica 3.** Representación gráfica de las soluciones intermedias para EXIT y ~EXIT.

### 5.3. Análisis de la robustez de los resultados

A continuación, se estableció la robustez de los resultados de las soluciones intermedias obtenidas con QCA. Para ello, siguiendo a Oana & Schneider (2018) se aplicó: (1) **test de robustez**: se identifican los parámetros de robustez de ajuste de las intersecciones entre una solución suficiente inicial obtenida con QCA y varias soluciones de prueba alternativas. Valores altos de los parámetros- idealmente cercanos a 1- serán indicativos de alta robustez; (2) **análisis cluster**: se analiza si las fórmulas de solución QCA a partir de los datos agrupados también son válidas en cada una de las subpoblaciones en los datos. Si es así, la combinación de datos es

correcta. Si no es así, la agrupación de los datos podría no ser correcta porque produce una solución que no es válida para todas las subpoblaciones.

### 5.3.1. Test de Robustez

Para facilitar la lectura de los resultados, indicamos a continuación una breve referencia para interpretar las **notaciones utilizadas**, de acuerdo con Oana & Schneider (2021): IS (*Initial Solution*: solución inicial con QCA), RC (*Robust Core*: parte de la solución inicial con QCA que supera las comprobaciones de robustez), TS (*Test Set*: soluciones alternativas a la IS), RF (*Robustness Fit*: permite obtener parámetros de robustez), RCRtyp (*Robustness Case Ratio* para casos típicos: número de casos típicos robustos sobre la suma de todos los casos típicos), RCRdev (*Robustness Case Ratio* para casos de consistencia desviada: consistencia robusta desviada sobre todos los casos de consistencia desviada), RCC (*Robustness Case Classifications*: valores entre 1(mejor) y 4 (peor)).

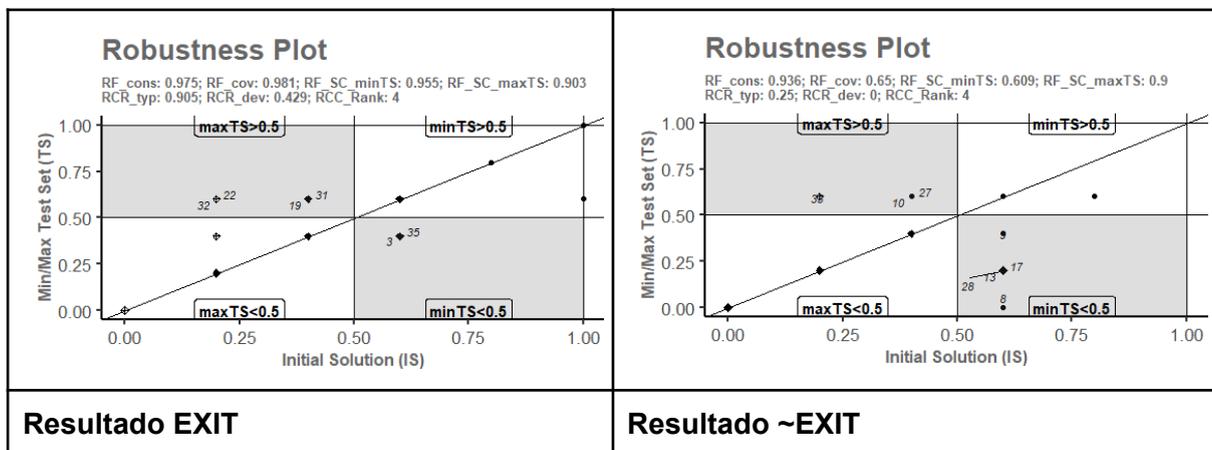
A continuación, en la tabla 21 presentamos el significado de los **parámetros de robustez** orientados al Ajuste y los parámetros de robustez orientados a los Casos.

Parámetro	Significado o pregunta a la que responde
<b>Parámetros de robustez orientados al Ajuste</b>	
RFcons	¿Es la IS completamente consistente con RC?
RFcov	¿La IS tiene la misma cobertura que RC?
RFSC minTS	¿La IS coincide con minTS?
RFSC maxTS	¿La IS coincide con maxTS?
<b>Parámetros de robustez orientados a los Casos</b>	
RCRtyp	¿Todos los casos típicos son robustos?
RCRdev	¿Son todos los casos desviados de consistencia en especie robustos?

RCC Rank	¿Las clasificaciones de casos no violan las relaciones de subconjuntos con minTS (inestable) y maxTS (posible)?
----------	---

**Tabla 21.** Interpretación de los parámetros de robustez.

En nuestro estudio, para aplicar el Test de Robustez se calcularon las **soluciones alternativas solicitando una consistencia de 0.9 y 0.8** para la inclusión en la tabla de la verdad. Con dichos modelos, se generó el conjunto de comparación para la generación de los test de robustez.



**Gráfica 4.** Representación gráfica de los test de robustez para EXIT y ~EXIT.

Para el caso del **resultado EXIT** (ver gráfica 4), los parámetros del Robustez orientada al Ajuste, limitados a dos decimales como establecimos previamente, son los siguientes: RF\_cov (0.98), RF\_cons (0.98), RF\_SC\_minTS (0.96) y RF\_SC\_maxTS (0.90). Aunque estos valores son inferiores a 1, se acercan mucho a este máximo. Esto quiere decir que, según estos parámetros, la IS tiene una robustez bastante alta de acuerdo a los cambios probados. En cuanto a la Robustez orientada a los Casos, los parámetros obtenidos son: RCR\_typ (0.9), lo que significa que el 90% de todos los casos típicos potenciales son robustos; RCR\_dev (0.43), indicando que el 43% de todos los casos potenciales con desviación de la

consistencia son robustos; y un RCC\_Rank de 4, lo cual significa que nuestra solución está sujeta tanto a casos "dudosos" como a casos "posibles".

Para el caso del **resultado ~EXIT** (ver gráfica 4), los parámetros del Robustez orientada al Ajuste son los siguientes: RF\_cov (0.65), RF\_cons (0.94), RF\_SC\_minTS (0.61) y RF\_SC\_maxTS (0.90). Vemos que la IS tiene un nivel bastante alto de ajuste de la robustez de la consistencia (con un RC de 0.94), sin embargo, el ajuste de la robustez de la cobertura no es tan elevado (0.65). En el caso de la Robustez orientada a los Casos, los parámetros resultan: RCR\_typ (0.25), de todos los potenciales casos típicos, el 25% son robustos; RCR\_dev (0), de todos los casos potenciales con desviación de la consistencia, no se identifica ninguno robusto; y RCC\_Rank de 4, nuestra solución está sujeta tanto a casos "dudosos" como a casos "posibles".

### 5.3.2. Análisis cluster con género del *project manager*

A continuación, en la tabla 22, se presentan los resultados del **análisis cluster según género** del *project manager* a partir de las soluciones intermedias del apartado 5.2, tanto para EXIT como para ~EXIT, siendo 1=Hombre y 2=Mujer.

Solución intermedia	Consistencias/Coverages			Distances
	Pooled	Between 1 (23 cases)	Between 2 (17 cases)	From Between to Pooled
<b>Resultado EXIT</b>				
PLAN*GOAL*AGEN	0.91 / 0.75	0.91 / 0.74	0.92 / 0.76	0.00
PLAN*~PROG*~OINT	0.85 / 0.17	0.93 / 0.20	0.73 / 0.14	0.09
PLAN*AGEN*PROG*OINT	0.92 / 0.63	0.73 / 0.58	0.95 / 0.69	0.02
<b>Resultado ~EXIT</b>				

~PLAN*~OINT	0.88 / 0.40	0.94 / 0.37	0.80 / 0.44	0.06
~PLAN*GOAL*~AGEN	0.87 / 0.36	0.90 / 0.39	0.80 / 0.30	0.04
~PLAN*~GOAL*AGEN*PROG	0.90 / 0.38	0.91 / 0.46	0.88 / 0.26	0.02

**Tabla 22.** Análisis cluster Género resultado EXIT y ~EXIT.

Tal y como podemos apreciar en la tabla 22, la explicación del éxito del proyecto o ausencia del mismo **no presenta diferencias en función del género** (distancia vs *pooled* < 0,1). De este modo, podemos afirmar que analizar los datos de modo conjunto sin tener presente la condición “género”, no implica ninguna pérdida de información.

### 5.3.3. Análisis cluster con experiencia del *project manager*

En la tabla 23, podemos ver los resultados del **análisis cluster respecto a la experiencia laboral** en años de vida profesional de los *project managers*, a partir de las soluciones del apartado 5.2, tanto para EXIT como para ~EXIT, siendo 1=Hasta 20 años de experiencia y 2=Más de 20 años de experiencia.

Solución intermedia	Consistencias/Coverages			Distances
	Pooled	Between 1 (24 cases)	Between 2 (16 cases)	From Between to Pooled
<b>Resultado EXIT</b>				
PLAN*GOAL*AGEN	0.91 / 0.75	0.90 / 0.78	0.93 / 0.71	0.01
PLAN*~PROG*~OINT	0.85 / 0.17	0.91 / 0.14	0.80 / 0.21	0.05
PLAN*AGEN*PROG*OINT	0.92 / 0.63	0.90 / 0.66	0.94 / 0.59	0.02
<b>Resultado ~EXIT</b>				
~PLAN*~OINT	0.88 / 0.40	0.85 / 0.45	1,00 / 0.29	0.06
~PLAN*GOAL*~AGEN	0.87 / 0.36	0.86 / 0.37	0.89 / 0.33	0.01

~PLAN*~GOAL*AGEN*PROG	0.90 / 0.38	0.91 / 0.41	0.89 / 0.33	0.01
-----------------------	-------------	-------------	-------------	------

**Tabla 23.** Análisis cluster Experiencia resultado EXIT y ~EXIT.

Como se puede ver en la tabla 23, la explicación del éxito del proyecto o ausencia del mismo **no presenta diferencias en función del número de años de experiencia laboral del *project manager*** (distancia vs *pooled* < 0,1). De nuevo, nos encontramos ante la situación de que no incluir una condición vinculada a la experiencia acumulada por los *project managers* no implica pérdida de información.

### 5.3.4. Análisis cluster con número de proyectos en los que participa el *project manager*

En cuanto al **número de proyectos en los que simultáneamente participan los *project managers***, en la tabla 24 se presentan los resultados del análisis cluster, a partir de las soluciones del apartado 5.2, tanto para EXIT como para ~EXIT, según 1=Sólo un proyecto y 2=Más de un proyecto.

Solución intermedia	Consistencias/Coverages			Distances
	Pooled	Between 1 (22 cases)	Between 2 (18 cases)	From Between to Pooled
<b>Resultado EXIT</b>				
PLAN*GOAL*AGEN	0.91 / 0.75	0.93 / 0.82	0.89 / 0.66	0.02
PLAN*~PROG*~OINT	0.85 / 0.17	0.88 / 0.21	0.80 / 0.14	0.03
PLAN*AGEN*PROG*OINT	0.92 / 0.63	0.96 / 0.75	0.85 / 0.49	0.04
<b>Resultado ~EXIT</b>				
~PLAN*~OINT	0.88 / 0.40	0.89 / 0.38	0.87 / 0.42	0.01
~PLAN*GOAL*~AGEN	0.87 / 0.36	0.94 / 0.40	0.75 / 0.29	0.08
~PLAN*~GOAL*AGEN*PROG	0.90 / 0.38	1.00 / 0.48	0.73 / 0.26	0.11

**Tabla 24.** Análisis cluster Número de proyectos resultado EXIT y ~EXIT.

Como se puede ver en la tabla 24, la explicación del éxito del proyecto no presenta diferencias en función del número de proyectos simultáneos en los que participe el *project manager* (distancia vs *pooled* < 0,1). Sin embargo, **en el caso de ausencia de éxito, la explicación sí presenta diferencias en función del número de proyectos simultáneos** cuando el proyecto es complejo, existen niveles bajos de planificación y los objetivos no están claros desde el inicio, a pesar de no existir conflicto entre agente y principal.

## 6. Discusión de los resultados

Este trabajo amplía la visión sobre las **condiciones que contribuyen al éxito o fracaso de los proyectos en instituciones financieras españolas transnacionales**, con especial interés en el impacto de la orientación intraempresarial en el resultado de los mismos.

Debemos comenzar la discusión de los resultados recordando el **sesgo que presenta la variable *stakeholders* (STAK)** hacia valores altos de pertenencia (*membership*). Esto nos indica que, con independencia del resultado final del proyecto que lideran, **los *project managers* tienen un alto foco en atender las prioridades de sus *stakeholders* (*management*, regulador, clientes, empleados, proveedores...)** y les involucran en su ejecución desde el inicio. Esta afirmación parece razonable dentro del contexto de los proyectos relevantes para las entidades financieras, donde la satisfacción de los intereses de los *stakeholders* es crítica. Además, al tratarse de proyectos que trabajan con metodología *agile*, se facilita la participación de todos los intervinientes necesarios para realizar del proyecto, incluyendo a los *stakeholders*. Pese a que Oana et al. (2021) sugieren la posibilidad de recalibrar las condiciones o el resultado para que expliquen elevados niveles de pertenencia, consideramos que las valoraciones solicitadas han sido suficientemente restrictivas. Por ello, no se decidió incluir dicha condición en los sucesivos análisis.

En segundo lugar, en la búsqueda de factores que sean **condición necesaria a nivel individual** para el éxito/no éxito de un proyecto, se evidencia cómo una óptima **planificación estratégica (PLAN)** resulta ser **condición necesaria *in kind*** para conseguir el éxito. Una adecuada planificación estratégica contiene las

características de **formalidad, exhaustividad, participación e intensidad**, de acuerdo a la definición que hemos utilizado de Papke-Shields & Boyer-Wright (2017). Tales resultados nos sitúan en línea con aquellos que sugieren que para que un proyecto se desarrolle con éxito, resulta necesario planificar las actividades que lo componen (Pinto & Slevin, 2006). Además, comprobamos que la planificación estratégica (PLAN) es **condición necesaria *in degree***, es decir, son necesarios niveles muy altos de planificación estratégica para alcanzar altos niveles de éxito en la ejecución de un proyecto. Igualmente, se concluye que la **ausencia de conflicto entre agente y principal (AGEN)** actúa como **condición necesaria *in kind*** para el éxito de un proyecto, pero no necesaria *in degree*. Es decir, la ausencia de conflicto entre agente principal puede ser condición necesaria para el éxito del proyecto, pero no es necesaria para obtener niveles altos de éxito en el resultado del mismo.

Por tanto, podemos **aceptar la proposición 1a** ya que: (1) encontramos factores vinculados a la organización (planificación) cuya presencia es necesaria para la explicación del éxito en proyectos de entidades financieras españolas transnacionales; y (2) identificamos factores vinculados a las personas (ausencia de conflicto agente-principal) cuya presencia es necesaria para la explicación del éxito en proyectos de entidades financieras españolas transnacionales. Sin embargo, debemos **rechazar la proposición 1b**, ya que no se identifican factores vinculados a la organización o a las personas que resulten condición necesaria para el caso de ausencia de éxito en los proyectos de entidades financieras españolas transnacionales.

También con QCA, identificamos diversas **combinaciones de factores** (términos) que resultan ser **condición suficiente** para explicar el resultado de los proyectos de nuestra muestra que quedan resumidas en la tabla 25:

Resultado	Término 1 (T1)	Término 2 (T2)	Término 3 (T3)
EXIT	PLAN*GOAL*AGEN	PLAN*~PROG*~OINT	PLAN*AGEN*PROG*OINT
~EXIT	~PLAN*~OINT	~PLAN*GOAL*~AGEN	~PLAN*~GOAL*AGEN*PROG

**Tabla 25.** Términos de las soluciones intermedias para los resultados EXIT y ~EXIT.

En este punto, recordamos que para el cálculo de las soluciones intermedias, se tomaron como **expectativas direccionales** GOAL y AGEN para EXIT, así como ~GOAL y ~AGEN para ~EXIT, ya que se consideró a priori que no tenía sentido incorporar en la minimización remanentes lógicos que no cumpliesen con las mismas. Estas suposiciones teóricas resultan razonables en el contexto de los proyectos internos de las entidades financieras por dos motivos principales: primero, se trata de empresas que evalúan el desempeño de los empleados en base a consecución de objetivos. En el contexto de los proyectos, los objetivos individuales fijados para el *project manager* se alinean con los objetivos del proyecto en sí, lo que genera un fuerte incentivo para su cumplimiento. Segundo, al tratarse de proyectos internos que persiguen beneficios de transformación y/o cumplimiento regulatorio, suelen contar con el respaldo del *top management*. Cualquier comportamiento oportunista por parte del *sponsor* o *project manager* en persecución de objetivos propios, pondría comprometer su reputación o incluso la seguridad de su puesto de trabajo.

Todas las **combinaciones de factores obtenidas para explicar el éxito** contienen la variable **planificación estratégica (PLAN)**. Este resultado es consistente con lo indicado anteriormente sobre el rol que juega la planificación estratégica como condición necesaria para el éxito. Sin embargo, en línea con lo indicado por Zwikael et al. (2014), se trata de un factor que **interactúa con otros factores** que impactan a su vez también sobre el resultado de los proyectos. En el **T1 de EXIT**, **PLAN\*GOAL\*AGEN-> EXIT** (ver tabla 25), se destaca que la presencia de **claridad de objetivos y la alineación entre *project manager* y *sponsor*, junto con una planificación estratégica adecuada**, son factores clave para explicar el éxito del proyecto. Estos elementos constituyen la **base ideal de partida** de cualquier proyecto (objetivos claros, buena planificación estratégica y ausencia de conflicto entre los principales roles ejecutores). Ante esta situación, ni la complejidad del proyecto ni la orientación intraemprendedora resultan relevantes para su éxito. Como hemos comentado, unos objetivos correctamente alineados con la estrategia organizacional mejoran el rendimiento del proyecto (Ahola et al., 2014; Joslin & Muller, 2016), al facilitar la toma de decisiones adecuadas y su gestión estratégica (Doherty, 2014; Serra & Kunc, 2015; Zwikael & Meredith, 2019). Además, se resalta la importancia de la relación principal-agente, subrayando la crítica necesidad de gestionar efectivamente las relaciones entre los principales actores clave y asegurar una gobernanza efectiva a través de un marco de responsabilidades y rendición de cuentas que promueva la gestión eficiente y el logro de los beneficios objetivo (Musawir et al. 2017).

Además, el análisis QCA pone de manifiesto que el factor **complejidad del proyecto** influye en las combinaciones necesarias de otros factores para conseguir

el éxito. En el **T2 de EXIT**, PLAN\*~PROG\*~OINT -> EXIT (ver tabla 25), los resultados indican que una **baja complejidad** unida a una **buena planificación**, a pesar de **no contar con un *project manager* con orientación intraemprendedora**, explica el éxito del proyecto . Éste es el caso de PM6 y PM38, que contaban con una buena planificación estratégica de partida y no requirieron orientación intraemprendedora para su éxito porque el marco de ejecución del proyecto era continuista o estaba prefijado de antemano. Si bien esta casuística se presenta en ciertos proyectos, este resultado se debe interpretar con cautela. En un contexto de intenso dinamismo, un proyecto que presente a priori baja complejidad puede evolucionar hacia la necesidad de creatividad e innovación por parte del *project manager* como manera de afrontar el constante cambio. Sin embargo, en el **T3 de EXIT**, PLAN\*AGEN\*PROG\*OINT -> EXIT (ver tabla 25), la **alta complejidad** de estos proyectos lleva a necesitar la **combinación de una adecuada planificación, ausencia de problemas entre principal y agente y la presencia de orientación intraemprendedora del *project manager*** para conseguir el éxito. La complejidad de los proyectos pone de manifiesto la relevancia de la orientación intraemprendedora como característica significativa en los *project managers* para lograr el éxito en los proyectos (Sakalauskas et al., 2023). En el caso de las entidades financieras españolas transnacionales, que emplean metodologías ágiles para la ejecución de proyectos, las actitudes proactivas y de asunción de riesgos de la orientación intraemprendedora favorecerán la capacidad para gestionar el cambio (Lacic et al., 2022). Ahora bien, aunque las dimensiones de la orientación intraemprendedora tienen una fuerte alineación con los factores de éxito de proyectos, deben considerarse como **parte de un conjunto más amplio de**

**factores** que generan un entorno propicio para lograr dicho éxito (Antwiler, 2021). Así, la orientación intraempresarial debe ser combinada con una buena planificación, una buena relación principal-agente y una gestión eficaz de la complejidad del proyecto. Por lo tanto, los *sponsors* de proyectos deben buscar *project managers* que no sólo posean habilidades técnicas en gestión de proyectos, sino también otro tipo de **habilidades blandas** como liderazgo, inteligencia emocional y creatividad entre otras. Antwiler (2021) argumenta que estas habilidades, combinadas con un fuerte enfoque intraempresarial y capital psicológico, son cruciales para liderar proyectos exitosos. Así, la formación en gestión de proyectos debe abarcar estas competencias de liderazgo y orientación intraempresarial, preparando a los gerentes actuales y futuros para enfrentar desafíos dinámicos y fomentar cambios positivos en sus organizaciones.

En este punto, podemos decir que **aceptamos la proposición 2a**, ya que hemos encontrado combinaciones en las que interactúan factores vinculados a la organización y factores vinculados a las personas para la explicación del éxito en el desarrollo de proyectos en entidades financieras españolas transnacionales. Si el análisis lo realizamos desde la perspectiva persona-entorno, podemos observar cómo en las explicaciones del éxito de los proyectos **siempre está presente el ajuste persona-organización**. En ocasiones, bastan dos de los ajustes como el persona-organización junto a persona-grupo (PLAN\*GOAL\*AGEN y PLAN\*~PROG\*~OINT). En otras ocasiones, se necesita la interacción entre los tres ajustes, es decir, persona-organización, persona-grupo y persona-trabajo (PLAN\*AGEN\*PROG\*OINT).

Finalmente, en el análisis con QCA sobre **combinaciones de factores** que pudieran resultar condición necesaria para explicar la **ausencia el éxito**, encontramos que todas las combinaciones de factores incluyen **niveles bajos de planificación estratégica**. Esto está alineado con la literatura que establece que conforme peor sea la planificación mayor la probabilidad de fallo del proyecto (Herz & Krezdorn, 2022). Si este hecho lo combinamos con otros factores, la interacción entre los mismos nos permite que expliquemos los resultados de cada término (Daniel & Daniel, 2023). En el **T1 de ~EXIT, ~PLAN\*~OINT -> ~EXIT** (ver tabla 25), vemos que la **falta de planificación estratégica unida a la falta de orientación intraemprededora** son condición suficiente para no conseguir el éxito de los proyectos. Como hemos explicado en este trabajo, en entornos cambiantes en los que se necesita asumir riesgos, proactividad y el reconocimiento de oportunidades rápidamente, es decir, orientación intraemprededora, si ésta falta, puede dificultar la obtención del éxito en los proyectos (Sakalauskas et al., 2023). En el subgrupo de proyectos de nuestra muestra cuyo resultado se explica por este término, los *project managers* no han tenido oportunidad de poner en práctica comportamientos intraemprededores, bien porque el regulador ha dirigido el contenido de los entregables y plazos de entrega, bien porque los *sponsors* de los proyectos estratégicos han participado de manera muy directa en la ejecución del proyecto (contradiendo en cierta medida la metodología *agile* que explicita la separación de roles entre *sponsor* y *project manager*). El resultado se ha concretado en que los proyectos no han cumplido los plazos inicialmente previstos o para cumplirlos han tenido que reducir el alcance, dejando pendientes evolutivos que completen la entrega posteriormente.

Por otro lado, los resultados de **T2 de ~EXIT**, ~PLAN\*GOAL\*~AGEN -> ~EXIT (ver tabla 25) explican cómo, a pesar de la presencia de unos **objetivos claramente definidos**, si éstos **no se combinan con una buena planificación y una buena relación principal-agente**, se producirá una ausencia de éxito del proyecto. Esta situación queda reflejada en los dos proyectos estratégicos de negocio (PM20 y PM16) que tenían objetivos claros, pero en los que el *project manager* ha tomado decisiones relevantes sin contar con el *sponsor*, derivando en que el nivel de entrega final de resultados del proyecto estuviera por debajo de lo esperado (no éxito). Por el contrario, en el **T3 de ~EXIT**, ~PLAN\*~GOAL\*AGEN\*PROG -> ~EXIT (ver tabla 25), a pesar de existir una **buena relación principal-agente**, **la complejidad de los proyectos, sumado a niveles bajos de planificación estratégica y definición de objetivos** llevaron a que el éxito del proyecto no se produjera. Ya hemos comentado que una definición poco clara de los beneficios objetivo del proyecto puede llevar a una mala asignación de recursos y responsabilidades (Scott-Young & Samson, 2008). En los casos PM27 y PM11, dos proyectos estratégicos de cambio de infraestructura informacional, con alta complejidad de ejecución por tratarse de implantación de nuevas tecnologías, que sufrieron reiteradas replanificaciones y cambios de alcance. A pesar del buen alineamiento entre *sponsor* y *project manager*, los objetivos fijados al inicio del proyecto no eran alcanzables de manera realista de acuerdo a su complejidad técnica y a las restricciones de plazo y coste introducidas.

De acuerdo a lo anterior, podemos decir que **aceptamos la proposición 2b**, ya que hemos encontrado combinaciones en las que interactúan factores vinculados a la organización y factores vinculados a las personas para la explicación de la ausencia

de éxito en el desarrollo de proyectos en entidades financieras españolas transnacionales. Sin embargo, tal y como podemos observar en los tres términos para ~EXIT, en la explicación de la negación del éxito del proyecto **en ningún caso aparecen los tres ajustes de la teoría del ajuste persona-entorno**, de modo que se explica fruto de la interacción del ajuste persona-organización con el ajuste persona-grupo ( $\sim\text{PLAN}*\text{GOAL}*\sim\text{AGEN}$  y  $\sim\text{PLAN}*\sim\text{GOAL}*\text{AGEN}*\text{PROG}$ ), o persona-organización con el ajuste persona-trabajo ( $\sim\text{PLAN}*\sim\text{OINT}$ ).

## 7. Conclusiones

La característica de temporalidad que presentan los proyectos de nuestra muestra proporcionan un contexto único para poder analizar las complejas dinámicas de las **organizaciones temporales dentro del sector financiero español**. La obligatoriedad del cumplimiento de altas exigencias regulatorias, junto con la creciente necesidad de impulso a la **innovación** y el uso eficiente de los recursos, convierten una **eficaz gestión de proyectos** en un elemento crucial para el buen desempeño de estas organizaciones. Para las instituciones financieras españolas que llevan a cabo proyectos de carácter transnacional, resulta imperativo identificar **condiciones necesarias y combinaciones de condiciones** que expliquen el éxito o la ausencia del mismo en sus proyectos internos.

Nuestra investigación concluye que el **éxito de un proyecto** depende de factores individuales, como una óptima planificación o la ausencia de conflicto entre *sponsor* y *project manager*, pero también pone de manifiesto la **sinergia entre múltiples dimensiones en el ajuste persona-entorno**. Entre estos niveles, siempre aparece el ajuste persona-organización (interacción entre factores vinculados a la organización y factores vinculados a las personas), ya sea junto al ajuste persona-grupo o considerando los tres niveles de ajuste existentes: persona-organización, persona-grupo y persona-trabajo. Respecto a este último nivel de ajuste, queremos destacar el hallazgo de la presencia de **orientación intraemprendedora como parte de la fórmula para el éxito de los proyectos complejos**.

La **ausencia del éxito del proyecto** viene explicada en todos los casos por niveles bajos de planificación estratégica. Sin embargo, en **ninguna de las combinaciones de factores resultantes aparecen los tres ajustes** de la teoría del ajuste persona-entorno. Por lo tanto, la ausencia de éxito se explica como resultado de la interacción del ajuste persona-organización con el ajuste persona-grupo, o persona-organización con el ajuste persona-trabajo. En relación a este último, la mayoría de casos de fracaso de nuestra muestra de proyectos se explicaban a través de la combinación de niveles bajos de planificación y ausencia de orientación intraemprendedora.

En cualquier caso, tanto para la explicación del éxito como para su negación, es esencial la **presencia simultánea de condiciones en los diferentes niveles** de ajuste. Esta conclusión refuerza la idea de que la gestión de proyectos es un proceso holístico, que requiere una **comprensión integrada y polifacética de los factores** que afectan a su resultado. Esto pone de relieve la importancia de una estrategia proactiva y adaptable en la gestión de proyectos, especialmente en entornos complejos y dinámicos como el financiero.

## 8. Implicaciones prácticas y teóricas

En primer lugar, este estudio aporta valiosas **implicaciones prácticas** para la gestión de proyectos en el contexto de las instituciones financieras españolas transnacionales (ver resumen en tabla 26). Estas aportaciones son **esenciales para los profesionales y gestores de proyectos** que tratan de optimizar sus estrategias y prácticas en un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo. Por un lado, es crucial aplicar **herramientas de evaluación** exhaustivas que abarquen una amplia gama de factores de tipo organizacional y personal. Estas herramientas deben captar la **complejidad de las interacciones** entre los distintos niveles organizativos para predecir con mayor eficacia el éxito o el fracaso de los proyectos.

Las entidades financieras objeto de esta investigación dedican importantes recursos internos a proyectos de transformación para implantación de estrategia y a proyectos para dar cumplimiento a requerimientos regulatorios o de supervisión. Nuestro estudio demuestra la relevancia en ambos casos de la **participación de los principales stakeholders internos**. Su involucración en las fases de ideación y planificación de los proyectos asegura que las soluciones desarrolladas sean altamente utilizables y minimiza la necesidad de modificaciones posteriores durante la fase de ejecución del proyecto. Hemos observado que la necesidad de revisar durante la fase de ejecución las definiciones iniciales de los beneficios objetivo o entregables esperados desvía recursos a **actividades no planificadas**, afectando a la **eficiencia y eficacia** de los resultados finales del proyecto. Esta observación se alinea con los principios de la OCDE que hemos utilizado en nuestro trabajo. Por ello, es esencial establecer conjuntamente indicadores para medir el éxito del mismo

desde el inicio del proyecto y definir un gobierno eficiente y efectivo que permita que todos los *stakeholders* involucrados cuenten con niveles similares de información acerca de los avances e impactos del proyecto, facilitando así la toma de decisiones informadas.

En las entidades financieras españolas transnacionales, los proyectos que persiguen implantar la **estrategia top-down** tienen carácter global, siendo el *top management* el principal *stakeholder*. Esta estrategia se apoya actualmente, en gran medida, en la adopción de tecnologías como *Big Data*, *Cloud Computing* e Inteligencia Artificial. En este trabajo se pone de manifiesto la importancia de realizar una **definición específica, alcanzable e íntegra de los beneficios objetivo** antes del arranque del proyecto. En el caso de los proyectos de carácter tecnológico, es crucial que la entidad evalúe el impacto positivo que la renovación tecnológica puede tener (en mejora de capacidades analíticas y reducción del riesgo de obsolescencia u operacional) en comparación con el coste de las inversiones necesarias (incluyendo el gasto en *upskilling* de los empleados). La correcta estimación del **impacto del proyecto y la sostenibilidad de sus beneficios** en el tiempo serán factores clave para evaluar su éxito potencial, de acuerdo con los principios de la OCDE que hemos utilizado en nuestro trabajo. En el contexto actual de rápida innovación y especialización por parte de los proveedores de tecnología, optar por una estrategia de uso de *software* de terceros puede aportar mayores beneficios objetivo a medio plazo que la opción del desarrollo de *software in-house*. Sin embargo, cuando una entidad financiera se apoya en datos personales de clientes, el uso de *software* o plataformas de terceros presenta importantes retos en términos de ciberseguridad.

Gaps de partida	Principales resultados	Principales aportaciones
<p>Brecha significativa en la comprensión de los <b>factores</b> que explican el éxito o fracaso de los proyectos internos (Zwikael &amp; Gilchrist, 2021).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Stakeholders</i> no es condición explicativa del éxito o fracaso, ya que presenta sesgo.</li> <li>- Planificación y ausencia de conflicto entre sponsor y project manager son condición necesaria <i>'in kind'</i> para alcanzar el éxito.</li> <li>- Planificación es además condición necesaria <i>'in degree'</i> para obtener altos niveles de éxito.</li> <li>- No se identifican condiciones necesarias para el fracaso de los proyectos, pero el número de proyectos simultáneos en los que participa el <i>project manager</i> sí explica la ausencia de éxito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los <i>project managers</i> de las entidades financieras tienen un foco prioritario en cumplir las expectativas de los <i>stakeholders</i> de su proyecto (<i>management</i>, supervisor, clientes, etc.).</li> <li>- Aplicar los principios de planificación estratégica (formalidad, exhaustividad, participación e intensidad) es crítico para obtener el éxito de los proyectos.</li> <li>- Importancia de realizar una asignación eficiente de los <i>project manager</i> a proyectos, evitando un fraccionamiento excesivo que favorezca el fracaso de los mismos.</li> </ul>
<p>Gap en el entendimiento de las <b>interrelaciones entre dichos factores</b>. La literatura no aborda esta interrelación, fallando en capturar su complejidad (Santos-Vijande et al., 2021).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En las combinaciones de condiciones que explican el éxito de los proyectos aparecen los tres niveles de ajuste persona-entorno: persona-organización, persona-grupo y persona-trabajo.</li> <li>- Todas las combinaciones de condiciones contienen el factor planificación estratégica para explicar el éxito y la ausencia de planificación estratégica para explicar el fracaso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitada utilidad de prácticas habituales para explicar el resultado de los proyectos una vez terminados, basadas únicamente en análisis del impacto individual de factores relevantes.</li> <li>- Demostramos la sinergia entre múltiples dimensiones en el ajuste persona-entorno, y la necesidad de una comprensión integrada de factores organizacionales y personales.</li> </ul>

**Tabla 26.** Principales aportaciones de acuerdo a resultados obtenidos y gaps de partida.

Gaps de partida	Principales resultados	Principales aportaciones
<p><b>Gap entre el interés</b> por la gestión de proyectos en la industria financiera y la investigación realizada (Shahibi et al., 2019).</p>	<p>- Los resultados arrojan una comprensión más profunda de las combinaciones de factores que explican el éxito o fracaso de los proyectos en entidades financieras españolas con presencia internacional.</p>	<p>- Las conclusiones obtenidas en esta investigación permiten tomar decisiones e implantar acciones que impactan en las probabilidades de éxito de los proyectos de la entidades financieras, pudiendo convertirse en una ventaja competitiva para aquellas entidades que decidan llevar a cabo y profundizar en este tipo de estudios.</p>
<p><b>Conexión entre teoría y práctica</b> en la gestión de proyectos aplicando Análisis Cualitativo Comparado Fuzzy-Set (FsQCA) (Pagliarin et al., 2023).</p>	<p>- Diferenciamos condiciones necesarias de las condiciones suficientes, profundizando en la comprensión de los modelos explicativos de las condiciones que determinan el éxito del proyecto.</p> <p>- Mantenemos presente la realidad de cada estudio de caso a la hora de evaluar los resultados obtenidos, gracias a la capacidad de QCA de volver a los casos.</p>	<p>- Idoneidad de QCA como técnica de análisis por la complejidad para explicar el resultado de los proyectos de entidades financieras, permitiendo: 1) análisis de causación conjunta de diversos factores; y 2) explicar un mismo resultado de éxito o ausencia del mismo a través de combinaciones de factores adaptadas a la realidad de los diferentes tipos de proyectos (principio de equifinalidad).</p>
<p>Gap en el entendimiento de la conexión de la <b>orientación intraemprendedora</b> con el resultado de un proyecto (Rigtering &amp; Weitzel, 2013).</p>	<p>- Los proyectos con alta complejidad representan el 75% de nuestra muestra y se evidencia que requieren de orientación intraemprendedora del <i>project manager</i> para lograr su éxito.</p>	<p>- Se demuestra que la orientación intraemprendedora es parte de la fórmula para el éxito de los proyectos complejos, apuntando la importancia de programas de formación y desarrollo de los <i>project managers</i> en estas habilidades.</p>

**Tabla 26.** Principales aportaciones de acuerdo a resultados obtenidos y gaps de partida.

Por otro lado, estas mismas entidades financieras se ven obligadas a dedicar altos niveles de inversión a **proyectos regulatorios de carácter global y local**, que garanticen cumplimiento regulatorio, normativo y supervisor en todos los países en los que opera. En este tipo de proyectos el principal *stakeholder* es el supervisor o regulador quien introduce complejidad a la hora de plantear un **proyecto eficiente** bajo el punto de vista de la entidad financiera. A la hora de realizar el planteamiento del proyecto es relevante para la entidad evaluar potenciales beneficios objetivo fruto del aprovechamiento del proyecto **más allá del estricto cumplimiento regulatorio**. El Banco Central Europeo está evolucionando hacia mecanismos de supervisión apalancados en autoconsumo de *datasets* alimentados con información granular de las entidades financieras (ej. Proyecto IReF). Para los bancos esta orientación plantea retos en términos de **calidad y trazabilidad de los datos** desde la contratación de la operación en el país de origen hasta el *dataset* que puede residir en el centro corporativo. Se trata de un **esfuerzo que bien puede ser reaprovechado** para mejorar la información con la que se gestionan los procesos internos de la entidad, o de lo contrario los objetivos de eficiencia no se verán cumplidos.

A pesar del alto foco actual del sector financiero español en la transformación digital, la **eficiencia** sigue siendo una métrica muy relevante para la gestión interna y una medida de desempeño muy presente en las valoraciones de analistas, inversores y accionistas. De ahí, la criticidad de una **gobernanza efectiva de las carteras** de proyectos internos, que garantice una correcta priorización de proyectos y los recursos que se asignan, de acuerdo a métricas objetivas en términos de costes y beneficios. La visión global de la cartera de proyectos en un grupo con presencia

multiplais es especialmente crítica, ya que el desarrollo centralizado de soluciones y su posterior uso en otros países es una palanca relevante de eficiencia. Por otro lado, la **gestión y compartición del conocimiento** es uno de los retos de gobierno más importantes, buscando de nuevo eficiencia a través de la reutilización en más ámbitos de soluciones locales ya desarrolladas. Sin embargo, aún realizando una gestión eficiente del proyecto, cuando éste termina es necesario **operar los nuevos procesos** que quedan instalados de manera permanente en el día a día de la organización (*business as usual*) una vez que desaparece la organización temporal (proyecto). Estos nuevos procesos deben nacer con la dotación de recursos necesaria para poder garantizar su operación. Se debe anticipar la necesidad de dichos recursos en las fases iniciales del proyecto para asegurar la sostenibilidad de sus beneficios objetivos en el futuro. Así, las entidades financieras necesitan también apoyarse en proyectos de **transformación con objetivos de eficiencia** como palanca para financiar los recursos adicionales necesarios para operar los nuevos procesos.

La **complejidad** es una realidad que interactúa de manera constante y creciente en el ámbito de las entidades financieras españolas transnacionales, influenciada por el dinamismo del mercado y la expansión internacional. Esta complejidad, especialmente en proyectos internos, nos ha llevado a adoptar la **técnica QCA** para mejorar nuestra comprensión de los factores que explican el resultado de los mismos, sacando el máximo partido posible al contenido de las entrevistas realizadas a los *project managers*. Al analizar el **efecto de los factores organizacionales individualmente**, hemos identificado que una **planificación estratégica eficaz** resulta condición necesaria para explicar el éxito de los proyectos

de las entidades financieras, requiriéndose además niveles altos de planificación para lograr niveles altos de éxito. Es clave establecer estrategias de planificación que puedan ajustarse a los cambios rápidos y a menudo impredecibles del entorno empresarial, garantizando al mismo tiempo la alineación con los objetivos de la organización. En el contexto de proyectos globales, resulta crítica la anticipación para garantizar la reserva de recursos necesarios en todos los países para poder llevar a cabo el proyecto, evitando así posibles cuellos de botella o bloqueos. La planificación de recursos en el momento de realizar la **presupuestación** anual o trimestral es vital para garantizar el alineamiento de prioridades y compromiso de todas las subsidiarias y áreas involucradas con el proyecto. En el momento de realizar la presupuestación, debe comprobarse que se cumplen unas **golden rules** definidas internamente, que determinan el nivel de recursos mínimos necesarios para poder lanzar el proyecto. Entre estas *golden rules*, debe incorporarse la dedicación simultánea a varios proyectos como factor a tener en cuenta. En el análisis *cluster* que presentamos en el apartado 5.3.4, veíamos cómo la dedicación de un *project manager* a **más de un proyecto de manera simultánea afectaba negativamente al resultado** del mismo. Esta perspectiva se alinea con la utilizada en nuestro modelo de referencia por Herz & Krezdorn (2022) cuando se refieren a la importancia de los **indicadores ex-ante** para prever resultados negativos en proyectos. Si desde el momento de realizar la presupuestación, se tiene conocimiento de que un proyecto no cumple las *golden rules*, no debería iniciarse. Por el contrario, si un proyecto cumple las *golden rules*, el proyecto puede lanzarse, seguido de un ajuste y refinamiento posterior de recursos necesarios mediante

planificaciones de carácter táctico o repriorizaciones a corto plazo, siguiendo el marco de metodologías ágiles.

Cuando analizamos el **efecto individual de factores personales**, los resultados de nuestro análisis muestran que la **ausencia de conflicto entre *project manager* y *sponsor*** se encuentra presente en la explicación de una elevada proporción de los proyectos con éxito de la muestra (84%). Es importante mejorar la gestión de las relaciones principal-agente, y las organizaciones deben dar prioridad a la mejora de estas relaciones para aumentar las probabilidades de éxito de sus proyectos. Para ello, las entidades financieras españolas transnacionales cuentan con dos palancas para favorecer que este conflicto no llegue a producirse: (1) la retribución variable de los *project managers* se encuentra ligada a la consecución de los objetivos del proyecto acordados con el *sponsor*; (2) la aplicación de marcos de trabajo ágiles define claramente el alcance de los dos roles, dejando poco espacio en principio a comportamientos oportunistas por cualquiera de las dos partes. Además, QCA nos ha permitido profundizar en el entendimiento de la conexión de otros factores personales con el resultado del proyecto, como es la **orientación intraemprededora**. Como se ha explicado en apartados anteriores, para que los proyectos sean canalizadores de la innovación dentro de la empresa debe fomentarse un contexto de emprendimiento interno, caracterizado por atributos de innovación, proactividad y asunción de riesgos. En el momento de realizar la asignación de recursos a un proyecto, la selección del *project manager* es una decisión que puede afectar de manera significativa al resultado del mismo. Parece importante que las organizaciones centren sus **programas de formación y desarrollo** profesional en reforzar determinadas habilidades, como la orientación

intraempresarial, preparando a los *project managers* para afrontar retos dinámicos y promover la innovación. Adicionalmente, en los últimos años las estructuras organizativas de las entidades financieras han evolucionado para facilitar la coexistencia de los proyectos internos dentro del ecosistema corporativo. Se considera que el desarrollo de proyectos internos es suficientemente importante como para reservar capacidades financieras y de talento, hasta el punto de llegar a crear **equipos con dedicación exclusiva** a la ejecución de proyectos. En esta misma línea, también se ha perseguido el desarrollo de espacios para **ideación, incubación y escalamiento de proyectos**, bien a través de foros internos de innovación, bien a través de la facilitación de participación de agentes externos a la empresa (ej. *Idea crowdsourcing* o asesoramiento de terceros especializados).

Sin embargo, en este trabajo se concluye que el éxito de los proyectos depende no sólo de factores individuales, sino también de la **sinergia entre múltiples dimensiones en el ajuste persona-entorno**. Entre estos niveles, siempre aparece el ajuste persona-organización, ya sea junto al ajuste persona-grupo o considerando los tres niveles de ajuste existentes (persona-organización, persona-grupo y persona-trabajo). En la explicación de la ausencia del éxito del proyecto, no aparecen los tres ajustes de la teoría del ajuste persona-entorno. Por lo tanto, se explica como resultado de la interacción del ajuste persona-organización con el ajuste persona-grupo, o persona-organización con el ajuste persona-trabajo. En cualquier caso, tanto para la explicación del éxito como de la ausencia, es esencial la presencia simultánea de factores organizacionales y personales. Esta conclusión refuerza la idea de que la gestión de proyectos es un proceso holístico, que requiere una **comprensión integrada y a distintos niveles de los factores** que afectan a su

resultado. Esto pone de manifiesto la importancia de una estrategia proactiva y adaptable en la gestión de proyectos, especialmente en entornos complejos y dinámicos como el sector financiero.

Las prácticas habituales en las entidades financieras para investigar las causas de los resultados en proyectos suelen tener un foco limitado en el impacto individual de los factores más materiales (ej. ceremonias *agile* retrospectivas que tienen lugar al terminar un proyecto). Este trabajo pone de manifiesto cómo la **interacción entre factores organizacionales y personales** explica tanto el éxito como la ausencia de éxito de los proyectos, profundizando en cómo la combinación de estos factores influye en los resultados. De esta manera, se descubrió que la ausencia de complejidad del proyecto, junto con una planificación estratégica adecuada resulta condición necesaria para el éxito de los proyectos de nuestra muestra. También se concluye que tener unos objetivos claramente establecidos no son suficientes para garantizar el éxito de los proyectos si no se combinan con una buena planificación y una buena relación principal-agente. Además, en los proyectos complejos, aunque la relación principal-agente sea adecuada, si existen niveles bajos de planificación estratégica y definición de objetivos, el éxito del proyecto no se producirá. También conseguimos evidenciar cómo la falta de planificación estratégica unida a la falta de orientación intraempresarial son condición suficiente para no conseguir el éxito en los proyectos de nuestra muestra.

Nuestro estudio también apunta a que las entidades financieras deben adoptar un **enfoque multinivel** en la práctica de la gestión de proyectos, que permita una comprensión más profunda y una gestión más eficaz de los proyectos en entornos complejos. Los **proyectos con alta complejidad** representan el 75% de nuestra

muestra y con QCA se explica que requieren de **orientación intraempresarial** del *project manager* para lograr su éxito. Ahora bien, este factor forma parte de un conjunto más amplio de factores que contribuyen a un entorno propicio para lograr dicho éxito. En un contexto de intenso dinamismo, un proyecto que presente a priori baja complejidad puede evolucionar hacia la necesidad de habilidades relacionadas con el comportamiento intraempresarial del *project manager* como palanca para afrontar cambios sobrevenidos. En el caso de **proyectos no complejos**, una buena planificación parece ser condición suficiente para su éxito cuando se acompaña de un contexto de una cierta continuidad respecto a proyectos o experiencias previas (ej. actualizaciones o ampliaciones sucesivas de un reporting regulatorio para el supervisor). En conclusión, este trabajo pone de manifiesto cómo la **orientación intraempresarial debe ser combinada con otros factores relevantes**, como son una buena planificación, una buena relación principal-agente y una gestión eficaz de la complejidad del proyecto. En este sentido, las habilidades blandas de los *project managers* resultan igual de necesarias para el buen fin del proyecto que las habilidades tradicionalmente más técnicas.

Por último, cabe destacar las **aportaciones teóricas** de este trabajo. La **utilización de QCA** permite aplicar **principios de asimetría** y analizar por separado las condiciones que determinan el éxito de los proyectos de nuestra muestra de las que explican la ausencia del mismo. Adicionalmente, y de especial relevancia para este estudio, la explicación de los resultados utilizando **causación conjunta** permite presentar diferentes combinaciones de condiciones que explican el resultado de éxito o ausencia de éxito de diferentes proyectos, así podemos establecer que el impacto de una condición dependerá de aquellas con las que interactúa. A ello se

unen dos elementos adicionales: (1) **diferencia las condiciones necesarias de las condiciones suficientes**, profundizando en la comprensión de los modelos explicativos de las condiciones que determinan el éxito del proyecto; (2) mantiene presente la **realidad de cada estudio** de caso a la hora de evaluar los resultados obtenidos, gracias a la capacidad de QCA de volver a los casos. El principio de **equifinalidad** inherente a QCA permite explicar un mismo resultado de éxito o ausencia del mismo a través de combinaciones de factores adaptadas a la realidad de los diferentes tipos de proyectos. Además, hemos comprobado la utilidad de **GMET** como apoyo efectivo a la interpretación y calibración de las respuestas de las entrevistas a los *project managers*, permitiendo una aproximación sistemática a la hora de conectar teoría y práctica en la gestión de proyecto

## 9. Limitaciones y futuras líneas de actuación

El presente trabajo se centra en las tres principales instituciones financieras españolas. Si bien suponen una elevada proporción del sistema financiero español, se podría **incorporar un mayor número de instituciones** en el análisis con la intención de contrastar si las conclusiones de este estudio son extrapolables a toda la industria. Igualmente, replicar este estudio con entidades financieras españolas que desarrollan únicamente **proyectos de carácter nacional** podría considerarse interesante, ya que se podrían identificar posibles diferencias con respecto a la explicación del éxito o fracaso de proyectos de carácter transnacional. Además, puesto que las percepciones del éxito del proyecto pueden cambiar con el tiempo, resultaría de interés **considerar diferentes horizontes temporales** en la evaluación del resultado de un proyecto.

En futuras líneas de estudio, se podría valorar también la **incorporación de condiciones adicionales** para la explicación del resultado de un proyecto. En primer lugar, Barbosa & Carvalho (2023) hablan del **conocimiento** como una de las variables de mayor relevancia para futuras investigaciones sobre proyectos, aspecto que no hemos considerado en nuestro estudio, pero que quizás se debería de haber considerado (¿quizás a través de los años de experiencia?). De hecho, indican que el conocimiento es uno de los bienes que debe ser más protegido, desarrollado y creado dentro de las Organizaciones Basadas en Proyectos. Dado el tamaño y complejidad de las entidades financieras transnacionales y el entorno de constante cambio, se debe usar el conocimiento y compartición de mejores prácticas como vector para generar capacidades para la ejecución de proyectos. En segundo lugar,

los *managers* y su **estilo de liderazgo** pueden influir en el comportamiento intraempresarial de los trabajadores y de la propia organización (Valsania et al., 2016; Farrukh et al. 2022; Giang & Dung, 2021). En concreto, el estilo de liderazgo intraempresarial ayuda a las empresas a adaptarse a diferentes situaciones y fomentar la innovación en los negocios (Hasse et al. 2015). Sin embargo, se trata de una variable que no hemos incluido en nuestro análisis. En tercer lugar, se debe recordar que se debió descartar la condición que analizaba el **papel jugado por los stakeholders**. En futuros estudios, resultaría de interés poder analizar el impacto de esta variable sobre los resultados de los proyectos. Por último, sería conveniente incorporar en el modelo a futuro la condición '**número de proyectos simultáneos**' en los que trabaja el *project manager*. En el caso de ausencia de éxito, la explicación sí presenta diferencias en función del número de proyectos simultáneos cuando el proyecto es complejo, existen niveles bajos de planificación y los objetivos no están claros desde el inicio, a pesar de no existir conflicto entre agente y principal.

Por último, debemos indicar dos **limitaciones metodológicas** identificadas. En primer lugar, a pesar que **GMET** pertenece a la familia de plantillas SMeRs más ampliamente empleadas, en ocasiones estas plantillas no resuelven de manera unívoca asuntos importantes como la determinación de umbrales, o la asignación del final *membership score* (De Block & Vis, 2019). En segundo lugar, el **test de robustez** aplicado en el apartado 5.3.1 nos indicaba que los resultados de este análisis no serían directamente extrapolables a otros contextos de proyectos. Es decir, sería necesario realizar un nuevo experimento en otro contexto para comprobar una posible extrapolación de las conclusiones de este estudio.

## Anexos

### Anexo 1 - Presencia internacional de principales bancos españoles

Datos sobre las entidades financieras consideradas en la muestra: tres principales grupos financieros españoles con presencia internacional.

<b>Grupo financiero</b>	<b>Principales países en los que opera fuera de España</b>	<b>Clientes activos (en millones)</b>
<b>A</b>	Reino Unido, Brasil, Portugal, Polonia, México, Estados Unidos, Chile, Argentina, etc.	100
<b>B</b>	México, Turquía, Colombia, Perú, Argentina, Uruguay, Chile, Uruguay, Portugal, Francia, Alemania, Suiza, etc.	72
<b>C</b>	Portugal, Luxemburgo, Francia, Alemania, Reino Unido, etc.	20

## Anexo 2 - Dataset final para realización del análisis

PM (Project Manager), EXIT (Éxito del proyecto), PLAN (Planificación), GOAL (Objetivos), STAK (*Stakeholders*), AGEN (Relación agente-principal), PROG (Complejidad), OINT (Orientación intraempresarial), GEN (Género: 1 Hombre/2 Mujer), EXP (Experiencia profesional: 1 Hasta 20 años inclusive/ 2 Más de 20 años) y NUM (Número de proyectos simultáneos: 1 Un proyecto/ 2 Más de un proyecto).

Caso	EXIT	PLAN	GOAL	STAK	AGEN	PROG	OINT	GEN	EXP	NUM
PM2	0.8	1	0.2	0.2	0.8	0.6	1	2	2	1
PM4	0.8	0.8	0.6	0.4	1	1	0.6	1	2	2
PM6	0.4	0.8	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	2	2	1
PM7	0.2	0.8	0.4	0.6	0.6	0.8	0.6	1	1	2
PM8	0.4	1	0.6	1	0.6	0	0.6	2	1	1
PM9	0.8	0.2	0.4	1	0.4	0.6	0.8	1	2	2
PM10	0.8	0.8	0.6	1	1	0.8	0.4	1	1	1
PM11	0.4	0.2	0.4	0.8	0.6	1	1	1	2	1
PM12	0.4	0.4	0.6	1	0.6	1	0.2	2	1	2
PM13	0.4	0.4	0.6	0.6	0.8	0.6	0.6	1	1	1
PM14	0.6	0.4	0.4	1	0.4	1	0.8	1	1	1
PM15	0.8	0.8	1	1	0.8	1	1	2	2	1
PM16	0.2	0.4	0.6	0.6	0.4	1	0.8	1	1	1
PM17	0.2	0	0.6	0.6	0.8	0.4	0.2	2	1	2
PM18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
PM19	1	0.8	1	1	0.8	1	1	2	1	1
PM20	0.2	0.4	0.6	0.6	0.2	0.4	0.6	1	1	1
PM21	1	0.8	0.4	0.6	0.8	1	0.6	1	1	2
PM22	0.8	0.8	1	0.6	0.4	0.6	1	2	2	1
PM23	0.8	1	1	0.6	1	0.4	0.6	1	2	1
PM24	0.6	0.8	0.6	1	1	0.6	0.6	2	2	1
PM25	0	1	0.2	1	0.2	1	0.4	1	1	2
PM26	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1
PM27	0.2	0.4	0.2	1	1	1	0.2	1	1	1
PM28	0.8	1	1	0	0.8	0.4	1	1	1	1
PM29	0.8	1	0.8	0.4	0.6	0.8	0.6	2	1	1
PM30	0	0.4	1	0.6	0.8	0.6	0.6	2	2	2
PM31	0.8	0.4	0.8	0.6	1	1	0.4	2	1	1
PM32	1	0.8	0.4	0.6	0.6	0.8	0.8	2	1	2
PM33	1	1	1	0.6	1	1	0.6	2	1	2
PM34	0.4	0.8	0.6	0.6	0.4	0.8	0.6	1	1	1

PM35	0.2	1	0.6	0.8	0.2	1	1	1	2	2
PM36	0.8	0.4	1	0.8	0.8	0.6	1	1	1	2
PM37	1	1	1	1	0.8	0.2	1	1	2	2
PM38	1	1	0.6	1	0.4	0.4	0.4	1	2	2
PM39	0.8	0.8	0.6	1	0.8	0.4	0.6	1	2	2
PM40	1	1	1	0.8	0.8	1	0.2	1	2	2
PM41	1	1	1	1	0.8	0.4	1	2	1	2
PM42	0.4	0.6	0.6	1	0.6	1	0.6	1	1	1
PM43	0.6	0.8	1	0.8	0.8	0.6	1	2	1	2

### Anexo 3 - Plantillas GMET utilizadas para el caso PM2

Generic Membership Evaluation Template (GMET)		Número de caso:	PM2
<b>Membership en el set of 'Éxito del proyecto'</b>			
Desarrollo de modelos analíticos			
Descripción del caso	Descripción #2	Dirección/efecto membership #3	Intensidad /Importancia relativa #4
Dimensiones #1			Cita ilustrativa #5
Relevancia	¿Los resultados conseguidos por el proyecto estaban alineados con las prioridades del área o de la empresa?	Positiva	Media / Alta
Coherencia	¿Los resultados del proyecto han complementado los resultados de otros proyectos del área o de la empresa?	Positiva	Alta
Eficacia	¿El proyecto ha conseguido todos sus objetivos?	Positiva	Alta
Eficiencia	¿El proyecto se ha entregado de acuerdo al presupuesto y plazo previstos?	Negativa	Alta
Impacto	¿Hasta qué punto el proyecto ha generado un impacto relevante en el área?	Positiva	Media / Baja
Sostenibilidad	¿Hasta qué punto los beneficios del proyecto van a perdurar en el tiempo?	Positiva	Media / Alta
Cuantitativo de apoyo	n.a.		
Membership en fuzzy set	0.8		
<b>Anclas cualitativas</b>			
1	Significado de los fuzzy values		
0.8	Mayormente dimensiones positivas y con alta intensidad.		
0.6	Variadas dimensiones positivas y con alta intensidad y muy pocas dimensiones negativas.		
0.4	Dimensiones mayoritariamente positivas con algunas dimensiones negativas.		
0.2	Dimensiones relevantes (p.e. eficiencia, eficacia o impacto) negativas con algunas dimensiones positivas.		
0	Variadas dimensiones negativas e intensas con muy pocas dimensiones positivas.		
	Mayormente dimensiones negativas y con alta intensidad.		

Generic Membership Evaluation Template (GMET)		Número de caso:	PM2	
<b>Membership en el set 'Planificación'</b>				
Desarrollo de modelos analíticos				
Descripción del caso	Descripción #2	Dirección/efecto membership #3	Intensidad /Importancia relativa #4	
Dimensiones #1			Cita ilustrativa #5	
Formalidad	¿El proceso de planificación del proyecto se realizó de manera estructurada y el resultado quedó documentado?	Positiva	Alta	Todo queda documentado y subido a github para su repetición por terceros.
Exhaustividad	En el proceso de planificación del proyecto, ¿se han considerado las diversas alternativas estratégicas posibles?	Positiva	Alta	Durante la planificación, se tomaron en consideración opiniones de expertos de otras áreas para considerar la manera óptima de terminar el proyecto
Participación	¿Los principales stakeholders han participado en el proceso de planificación del proyecto?	Positiva	Media / Alta	Sí, se tomaron en cuenta la opinión de otras áreas
Intensidad	¿La planificación del proyecto se ha evaluado y revisado de manera periódica?	Positiva	Alta	Sí, se ha llevado una supervisión continua del proyecto para evitar redundancias y asegurar la calidad durante la fase de ejecución
Cuantitativo de apoyo	n.a.			
Membership en fuzzy	1			
<b>Anclas cualitativas</b>	<b>Significado de los fuzzy values</b>			
1	Mayormente dimensiones positivas y con alta intensidad.			
0.8	Varias dimensiones positivas y con alta intensidad y muy pocas dimensiones negativas.			
0.6	Dimensiones mayoritariamente positivas con algunas dimensiones negativas importantes.			
0.4	Dimensiones mayoritariamente negativas con algunas dimensiones positivas importantes.			
0.2	Varias dimensiones negativas e intensas con muy pocas dimensiones positivas.			
0	Mayormente dimensiones negativas y con alta intensidad.			

Generic Membership Evaluation Template (GMET)		Número de caso:	PM2
<b>Membership en el set of 'Objetivos'</b>			
Desarrollo de modelos analíticos			
Descripción del caso	Descripción #2	Dirección/efecto membership #3	Intensidad /Importancia relativa #4
Dimensiones #1			Cita ilustrativa #5
Especificidad	¿Los objetivos del proyecto estaban explícitamente definidos de manera que permitían determinar si se habían conseguido o no?	Positiva	Alta
Alcanzabilidad	¿Los objetivos del proyecto eran alcanzables en el plazo previsto de acuerdo a los recursos disponibles?	Negativa	Media
Integridad	¿Los objetivos del proyecto estaban alineados con la estrategia del área, así como con los objetivos de sus principales stakeholders?	Negativa	Media / Alta
Cuantitativo de apoyo	n.a.		
Membership en fuzzy set	0.2		
<b>Anclajes cualitativos</b>			
1	Significado de los fuzzy values		
0.8	Mayormente dimensiones positivas y con alta intensidad.		
0.6	Varias dimensiones positivas y con alta intensidad y muy pocas dimensiones negativas.		
0.4	Dimensiones mayoritariamente positivas con algunas dimensiones negativas importantes.		
0.2	Dimensiones mayoritariamente negativas con algunas dimensiones positivas importantes.		
0	Varias dimensiones negativas e intensas con muy pocas dimensiones positivas.		
	Mayormente dimensiones negativas y con alta intensidad.		

Generic Membership Evaluation Template (GMET)		Número de caso:	PM2	
<b>Membership en el set 'Relación agente-principal'</b>				
Desarrollo de modelos analíticos				
Dimensiones #1	Descripción #2	Dirección/efecto membership #3	Intensidad /Importancia relativa #4	
Cita ilustrativa #5				
Conflicto de objetivos	¿El criterio para definir el éxito del proyecto ha sido el mismo para el project manager y el sponsor?	Positiva	Alta	Si, todos teniamos el mismo criterio de éxito de fin de proyecto.
Comportamiento oportunista	¿El project manager ha tenido que tomar decisiones relevantes en el proyecto sin esperar al visto bueno del sponsor?	Positiva	Baja	No ha sido necesario
Asimetría de información	¿Ha existido en el proyecto un mecanismo de escalado de problemas y toma de decisión donde participaran project manager y sponsor?	Positiva	Media	La solución de los problemas ha sido consensuada entre el management y el project manager
Nivel de Confianza	¿El sponsor ha hecho challenge con frecuencia durante el proyecto a las decisiones tomadas por el project manager?	Negativa	Alta	Al sponsor no se le ha tenido encuentra en ninguna decisión, todo estaba por escrito antes
Seguimiento del performance del agente	¿El sponsor ha contado con un mecanismo para el seguimiento de entregas y performance del equipo de proyecto?	Positiva	Media	Ha tenido un mecanimos de entregas periódicas de resultados
Ocultación de resultados negativos	¿El sponsor ha tenido conocimiento de resultados negativos durante el proyecto?	Positiva	Alta	Si hubiesen surgido resultados negativos, el sponsor se habría enterado de ellos
Cuantitativo de apoyo	n.a.			
Membership en fuzzy	0.8			
<b>Anclas cualitativas</b>				
1	Significado de los fuzzy values			
0.8	Mayormente dimensiones positivas y con alta intensidad.			
0.6	Varias dimensiones positivas y con alta intensidad y muy pocas dimensiones negativas.			
0.4	Dimensiones mayoritariamente positivas con algunas dimensiones negativas importantes.			
0.2	Dimensiones mayoritariamente negativas con algunas dimensiones positivas importantes.			
0	Varias dimensiones negativas e intensas con muy pocas dimensiones positivas.			
	Mayormente dimensiones negativas y con alta intensidad			

Generic Membership Evaluation Template (GMET)		Número de caso:	PM2
<b>Membership en el set 'Complejidad del proyecto'</b>			
Desarrollo de modelos analíticos			
Dimensiones #1	Descripción #2	Dirección/efecto membership #3	Intensidad /Importancia relativa #4
Nivel de complejidad del contenido	¿El contenido del proyecto tenía un alto nivel de complejidad? ej. técnica, metodológica o tecnológica	Positiva	Alta
Complejidad por participantes interdisciplinarios	¿La participación de personas de distintas disciplinas ha derivado a un alto nivel de complejidad en el proyecto?	Negativa	Media
Complejidad por alto riesgo e incertidumbre	¿El proyecto tenía a priori un alto nivel de riesgo o incertidumbre?	Positiva	Alta
Cuantitativo de apoyo	n.a.		
Membership en fuzzy	0.6		
<b>Anclas cualitativas</b>			
1	Mayormente dimensiones positivas y con alta intensidad.		
0.8	Varias dimensiones positivas y con alta intensidad y muy pocas dimensiones negativas.		
0.6	Dimensiones mayoritariamente positivas con algunas dimensiones negativas importantes.		
0.4	Dimensiones mayoritariamente negativas con algunas dimensiones positivas importantes.		
0.2	Varias dimensiones negativas e intensas con muy pocas dimensiones positivas.		
0	Mayormente dimensiones negativas y con alta intensidad.		
			Cita ilustrativa #5
			Si, el proyecto tiene un alto grado de complejidad técnica, metodológica y tecnológica
			La participación de personas de distintas disciplinas en lugar de aumentar la complejidad nos ha aportados diferentes enfoques para llegar a todos los objetivos plateados y poder sentar la base para proyectos futuros donde se integreen diferentes areas
			El proyecto tenía un altísimo riesgo de fracaso pues nunca se había planteado hacer algo semejante

Generic Membership Evaluation Template (GMET)		Número de caso:	PM2	
<b>Membership en el set 'Orientación intraemprendedora'</b>				
Desarrollo de modelos analíticos				
Descripción del caso	Descripción #2	Dirección/efecto membership #3	Intensidad /Importancia relativa #4	
Dimensiones #1			Cita ilustrativa #5	
Innovación	¿El Product Owner y su equipo han tenido oportunidad de probar, explorar e implementar ideas novedosas?	Positiva	Alta	Sí, hemos probado ideas novedosas durante la ejecución del proyecto con bastante éxito
Proactividad	¿El Product Owner y su equipo han tenido oportunidad de tomar la iniciativa sin necesidad de instrucción específica por parte de sus superiores?	Positiva	Alta	El proyecto salió de nosotros
Asunción de Riesgos	¿El Product Owner y su equipo han tenido oportunidad de emprender acciones que implicaban asumir riesgos?	Positiva	Alta	Hemos asumido riesgos continuos que han supuesto mucho gasto de tiempo
Cuantitativo de apoyo	n.a.			
Membership en fuzzy	1			
<b>Anclas cualitativas</b>	<b>Significado de los fuzzy values</b>			
1	Mayormente dimensiones positivas y con alta intensidad.			
0.8	Varias dimensiones positivas y con alta intensidad y muy pocas dimensiones negativas.			
0.6	Dimensiones mayoritariamente positivas con algunas dimensiones negativas importantes.			
0.4	Dimensiones mayoritariamente negativas con algunas dimensiones positivas importantes.			
0.2	Varias dimensiones negativas e intensas con muy pocas dimensiones positivas.			
0	Mayormente dimensiones negativas y con alta intensidad.			

## Anexo 4 - Código de programación R utilizado para el análisis

```
require(openxlsx)  
require(SetMethods)
```

### 'Cargamos archivo con los membership scores'

```
ruta = 'C:/Users/Monica/Documents/Carpeta para subrayar/QCA/PROYv2.xlsx'  
PROY = read.xlsx(ruta)
```

### 'Convertimos las variables en numéricas'

```
PROY$EXIT= as.numeric(PROY$EXIT)  
PROY$PLAN= as.numeric(PROY$PLAN)  
PROY$GOAL= as.numeric(PROY$GOAL)  
PROY$STAK= as.numeric(PROY$STAK)  
PROY$AGEN= as.numeric(PROY$AGEN)  
PROY$PROG= as.numeric(PROY$PROG)  
PROY$OINT= as.numeric(PROY$OINT)  
PROY$NUM= as.numeric(PROY$NUM)  
PROY$EXP= as.numeric(PROY$EXP)  
PROY$GEN= as.numeric(PROY$GEN)
```

### 'Comprobamos si hay sesgo (valores <20% o superiores 80%)'

```
skew.check(PROY$PLAN)  
skew.check(PROY$GOAL)  
skew.check(PROY$STAK)  
skew.check(PROY$AGEN)  
skew.check(PROY$PROG)  
skew.check(PROY$OINT)  
skew.check(PROY$EXIT)
```

### 'Ajuste QCA para Éxito'

```
QCAfit(x= PROY[,c("PLAN", "GOAL", "AGEN", "PROG", "OINT")], y= PROY$EXIT)
```

### 'Ajuste QCA para Ausencia de Éxito'

```
QCAfit(x= PROY[,c("PLAN", "GOAL", "AGEN", "PROG", "OINT")], y= PROY$EXIT,  
neg.out = T)
```

### 'Miramos si hay combinaciones de variables que pueden ser CN para el éxito o ausencia de éxito'

```
superSubset(PROY, outcome = "EXIT", conditions = "PLAN, GOAL, AGEN, PROG,  
OINT", incl.cut =0.9, ron.cut = 0.5)  
superSubset(PROY, outcome = "~EXIT", conditions = "PLAN, GOAL, AGEN, PROG,  
OINT", incl.cut =0.9, ron.cut = 0.5)
```

### 'Identificación de condición necesaria con NCA'

```
library(NCA)  
model1<- nca_analysis(PROY, c("PLAN", "GOAL", "STAK", "AGEN", "PROG",  
"OINT"), "EXIT", ceilings = 'ce_fdh', corner = 1)
```

'Dibujamos la gráfica ceiling line'  
nca(PROY, "PLAN", "EXIT")

'Procedemos a analizar las Condiciones Suficientes para éxito y ausencia de éxito'  
'Tabla de la verdad'  
ttEXIT<- truthTable(PROY, outcome = "EXIT", conditions = "PLAN, GOAL, AGEN, PROG, OINT", incl.cut = 0.85, show.cases = TRUE)  
ttNEXIT<- truthTable(PROY, outcome = "~EXIT", conditions = "PLAN, GOAL, AGEN, PROG, OINT", incl.cut = 0.85, show.cases = TRUE)

conEXIT<- minimize(ttEXIT, details = TRUE)  
conNEXIT<- minimize(ttNEXIT, details = TRUE)

'Solución Parsimoniosa'  
parEXIT<- minimize(ttEXIT, include = "?", details = TRUE)  
parNEXIT<- minimize(ttNEXIT, include = "?", details = TRUE)

'Dibujamos los Sufficiency Plots de la Solución Parsimoniosa'  
pimplot(data = PROY, results = parEXIT, outcome = "EXIT")  
pimplot(data = PROY, results = parNEXIT, outcome = "~EXIT")

'Solución Intermedia'  
intEXIT<- minimize(ttEXIT, include = "?", dir.exp = "GOAL, AGEN", details = TRUE)  
intNEXIT<- minimize(ttNEXIT, include = "?", dir.exp = "~GOAL, ~AGEN", details = TRUE)

'No hay remanentes lógicos compartidos en la intersección de ambas soluciones (LR.intersect)'

ttEXIT\_esa<- esa(ttEXIT,nec\_cond= c("PLAN"))  
ttNEXIT\_esa<- esa(ttNEXIT,nec\_cond= c("~PLAN"))

'Enhanced Solución Intermedia'  
intEXIT\_esa<- minimize(ttEXIT\_esa, include = "?", dir.exp = "GOAL, AGEN", details = TRUE)  
intNEXIT\_esa<- minimize(ttNEXIT\_esa, include = "?", dir.exp = "~GOAL, ~AGEN", details = TRUE)

'Dibujamos los Sufficiency Plots de la Enhanced Solución Intermedia'  
pimplot(data = PROY, results = intEXIT\_esa, outcome = "EXIT")  
pimplot(data = PROY, results = intNEXIT\_esa, outcome = "~EXIT")

'Me quedo con la solución intermedia tanto para EXIT como para ~EXIT'

'Robustez solución intermedia'  
'Primero a 0.8'

```
ttEXIT80<- truthTable(PROY, outcome = "EXIT", conditions = "PLAN, GOAL, AGEN,
PROG, OINT", incl.cut = 0.8, show.cases = TRUE)
ttNEXIT80<- truthTable(PROY, outcome = "~EXIT", conditions = "PLAN, GOAL,
AGEN, PROG, OINT", incl.cut = 0.8, show.cases = TRUE)
ttEXIT80_esa<- esa(ttEXIT80,nec_cond= c("PLAN"))
ttNEXIT80_esa<- esa(ttNEXIT80,nec_cond= c("~PLAN"))
intEXIT80_esa<- minimize(ttEXIT80_esa, include = "?", dir.exp = "GOAL, AGEN",
details = TRUE)
intNEXIT80_esa<- minimize(ttNEXIT80_esa, include = "?", dir.exp = "~GOAL,
~AGEN", details = TRUE)
```

'Segundo a 0.9'

```
ttEXIT90<- truthTable(PROY, outcome = "EXIT", conditions = "PLAN, GOAL, AGEN,
PROG, OINT", incl.cut = 0.9, show.cases = TRUE)
ttNEXIT90<- truthTable(PROY, outcome = "~EXIT", conditions = "PLAN, GOAL,
AGEN, PROG, OINT", incl.cut = 0.9, show.cases = TRUE)
ttEXIT90_esa<- esa(ttEXIT90,nec_cond= c("PLAN"))
ttNEXIT90_esa<- esa(ttNEXIT90,nec_cond= c("~PLAN"))
intEXIT90_esa<- minimize(ttEXIT90_esa, include = "?", dir.exp = "GOAL, AGEN",
details = TRUE)
intNEXIT90_esa<- minimize(ttNEXIT90_esa, include = "?", dir.exp = "~GOAL,
~AGEN", details = TRUE)
```

'Robustness test'

```
TSEXIT<- list(intEXIT80_esa, intEXIT90_esa)
TSNEXIT<- list(intNEXIT80_esa, intNEXIT90_esa)
RFEXIT<- rob.fit(test_sol = TSEXIT, initial_sol = intEXIT_esa, outcome = "EXIT")
RFNEXIT<- rob.fit(test_sol = TSNEXIT, initial_sol = intNEXIT_esa, outcome =
"~EXIT")
rob.xyplot(test_sol = TSEXIT, initial_sol = intEXIT_esa, outcome = "EXIT", all_labels
= FALSE, fontsize = 3, jitter = TRUE)
rob.xyplot(test_sol = TSNEXIT, initial_sol = intNEXIT_esa, outcome = "~EXIT",
all_labels = FALSE, fontsize = 3, jitter = TRUE)
```

'Análisis cluster (Robustez según Oana 2021)'

```
cluster(data = PROY, results = intEXIT_esa, outcome = "EXIT", unit_id = "Case",
cluster_id = "GEN")
cluster(data = PROY, results = intEXIT_esa, outcome = "EXIT", unit_id = "Case",
cluster_id = "EXP")
cluster(data = PROY, results = intEXIT_esa, outcome = "EXIT", unit_id = "Case",
cluster_id = "NUM")
cluster(data = PROY, results = intNEXIT_esa, outcome = "~EXIT", unit_id = "Case",
cluster_id = "GEN")
cluster(data = PROY, results = intNEXIT_esa, outcome = "~EXIT", unit_id = "Case",
cluster_id = "EXP")
cluster(data = PROY, results = intNEXIT_esa, outcome = "~EXIT", unit_id = "Case",
cluster_id = "NUM")
```

## Anexo 5 - Tablas de la verdad

**Tabla 14.** Tabla de la verdad para EXIT

Línea	PLAN	GOAL	AGEN	PROG	OINT	OUT	n	incl	PRI	Casos
1	0	0	0	0	0	0	0	-	-	
2	0	0	0	0	1	0	0	-	-	
3	0	0	0	1	0	0	0	-	-	
4	0	0	0	1	1	0	2	0,91	0,71	6,11
5	0	0	1	0	0	0	0	-	-	
6	0	0	1	0	1	0	0	-	-	
7	0	0	1	1	0	0	1	0,88	0,40	24
8	0	0	1	1	1	0	1	0,93	0,60	8
9	0	1	0	0	0	0	0	-	-	
10	0	1	0	0	1	0	1	0,81	0,40	17
11	0	1	0	1	0	0	0	-	-	
12	0	1	0	1	1	0	1	0,86	0,50	13
13	0	1	1	0	0	0	1	0,75	0,20	14
14	0	1	1	0	1	0	0	-	-	
15	0	1	1	1	0	0	2	0,86	0,50	9,28
16	0	1	1	1	1	0	3	0,87	0,58	10,27,33
17	1	0	0	0	0	1	1	0,88	0,60	3
18	1	0	0	0	1	?	0	-	-	
19	1	0	0	1	0	0	1	0,80	0,44	22
20	1	0	0	1	1	?	0	-	-	
21	1	0	1	0	0	?	0	-	-	
22	1	0	1	0	1	?	0	-	-	
23	1	0	1	1	0	?	0	-	-	
24	1	0	1	1	1	1	4	0,91	0,76	1,4,18,29
25	1	1	0	0	0	1	1	0,88	0,67	35
26	1	1	0	0	1	?	0	-	-	
27	1	1	0	1	0	?	0	-	-	
28	1	1	0	1	1	0	3	0,82	0,60	19,31,32
29	1	1	1	0	0	?	0	-	-	
30	1	1	1	0	1	1	6	0,93	0,86	5,20,25,34,36,38
31	1	1	1	1	0	1	2	0,91	0,82	7,37
32	1	1	1	1	1	1	10	0,93	0,88	2,12,15,16,21,23,26,30,39,40

**Tabla 15.** Tabla de la verdad para ~EXIT

Línea	PLAN	GOAL	AGEN	PROG	OINT	OUT	n	incl	PRI	Casos
1	0	0	0	0	0	?	0	-	-	
2	0	0	0	0	1	?	0	-	-	
3	0	0	0	1	0	?	0	-	-	
4	0	0	0	1	1	0	2	0,78	0,29	6,11
5	0	0	1	0	0	?	0	-	-	
6	0	0	1	0	1	?	0	-	-	
7	0	0	1	1	0	1	1	0,92	0,60	24
8	0	0	1	1	1	1	1	0,89	0,40	8
9	0	1	0	0	0	?	0	-	-	
10	0	1	0	0	1	1	1	0,88	0,60	17
11	0	1	0	1	0	?	0	-	-	
12	0	1	0	1	1	1	1	0,86	0,50	13
13	0	1	1	0	0	1	1	0,94	0,80	14
14	0	1	1	0	1	?	0	-	-	
15	0	1	1	1	0	1	2	0,86	0,50	9,28
16	0	1	1	1	1	0	3	0,82	0,42	10,27,33
17	1	0	0	0	0	0	1	0,81	0,40	3
18	1	0	0	0	1	0	0	-	-	
19	1	0	0	1	0	0	1	0,84	0,56	22
20	1	0	0	1	1	0	0	-	-	
21	1	0	1	0	0	0	0	-	-	
22	1	0	1	0	1	0	0	-	-	
23	1	0	1	1	0	0	0	-	-	
24	1	0	1	1	1	0	4	0,70	0,24	1,4,18,29
25	1	1	0	0	0	0	1	0,76	0,33	35
26	1	1	0	0	1	0	0	-	-	
27	1	1	0	1	0	0	0	-	-	
28	1	1	0	1	1	0	3	0,73	0,40	19,31,32
29	1	1	1	0	0	0	0	-	-	
30	1	1	1	0	1	0	6	0,58	0,14	5,20,25,34,36,38
31	1	1	1	1	0	0	2	0,61	0,18	7,37
32	1	1	1	1	1	0	10	0,48	0,12	2,12,15,16,21,23,2 6,30,39,40

## Referencias

Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K., & Kujala, J. (2014). What is project governance and what are its origins?. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1321-1332.

Ahola, T., Ståhle, M., & Martinsuo, M. (2021). Agency relationships of project-based firms. *International Journal of Project Management*, 39(7), 713-725.

Aga, D.A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team building. *International Journal of Project Management*, 34, 806-818.

Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: a structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796-821.

Amoako-Gyanpah, K., Meredith, J., Loyd, K.W. (2018). Using a social capital lens to identify the mechanism of top management commitment: a case study of a technology project. *Project Management J.*, 49(1), 79-95.

Anantatmula, V. & Thomas, M. (2010). Managing Global Projects: A Structured Approach for Better Performance. *Project Management Journal*, 41(2), 60-72.

Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579-1596.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Privatization, corporate entrepreneurship, and performance: Testing a normative model. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(3), 197.

Antwiler, B. (2021). Towards a Framework for Internal and External Turmoil in Hypercompetitive markets. *Swam 2021 Board*, 113.

Aránega, A.Y., Montesinos, C.G., & del Val Núñez, M.T. (2023). Towards an entrepreneurial leadership based on kindness in a digital age. *Journal of Business Research*, 159, 113747.

Arun, K., Begeç, S., & Okun, O. (2021). Intrapreneurial behaviors of organizational members. A conceptual view: how contextual expectations can explain the entrepreneurship roles in organizations?. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 23(1), 24-40.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.

Badenfelt, U. (2010). I trust you, I trust you not: a longitudinal study of control mechanisms in incentive contracts. *Construction Management and Economics*, 28(3), 301-310.

Bagheri, A.& Harrison, C. (2020): Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 27(4), 659-679.

Bagheri, A., Newman, A., & Eva, N. (2022). Entrepreneurial leadership of CEOs and employees` innovative behavior in high-technology new ventures. *Journal of Small Business Management*, 60(4), 805-827.

Bagheri, A., Pihie, Z.A.L. & Krauss, E. (2013). Entrepreneurial leadership competences among Malaysian university student entrepreneurial leaders. *Asia Pacific Journal of Education*, 33(4), 493-508

Barbosa, M. T., & Carvalho, M. M. (2023). Toward a Multilevel Framework of Dynamic Capabilities Through the Lens of Project Management, Project Portfolio Management, and Project-Based Organizations. *Project Management Journal*, 87569728231207028.

Baruah, B., & Ward, A. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, 811-822.

Basurto, X. & Speer, J. (2012). Structuring the calibration of qualitative data as sets for qualitative comparative analysis (QCA). *Field Methods*, 24(2), 155-174.

Bergmann, T., & Karwowski, W. (2019). Agile project management and project success: A literature review. In *Advances in Human Factors, Business Management and Society: Proceedings of the AHFE 2018 International Conference on Human Factors, Business Management and Society, July 21-25, 2018, Loews Sapphire Falls Resort at Universal Studios, Orlando, Florida, USA 9* (pp. 405-414). Springer International Publishing.

Besner, C., & Hobbs, B. (2006). The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. *Project Management Journal*, 37(3), 37-48.

Bjorvatn, T. (2022). Internal projects as strategic tools: an organisation-level perspective and a research agenda. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(1), 216-240.

Bjorvatn, T., & Wald, A. (2018). Project complexity and team-level absorptive capacity as drivers of project management performance. *International Journal of Project Management*, 36(6), 876-888.

Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13(5), 919-961.

Bosch-Rekvelde, M., Jongkind, Y., Mooi, H., Bakker, H., & Verbraeck, A. (2011). Grasping project complexity in large engineering projects: The TOE (Technical, Organizational and Environmental) framework. *International journal of project Management*, 29(6), 728-739.

Bryde, D. J., Unterhitzberger, C., & Joby, R. (2019). Resolving agency issues in client–contractor relationships to deliver project success. *Production Planning & Control*, 30(13), 1049-1063.

Burga, R., Spraakman, C., Balestri, C. & Rezania, D. (2022). Examining the transitions to agile practices with information technology projects. *International Journal of Project Management*, 40, 76-87.

Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management science*, 29(12), 1349-1364.

Calesto, M.d.L., & Sarkar, S. (2017). Organizations as biomes of entrepreneurial life: Toward a classification of the corporate entrepreneurship process. *Journal of Business Research*, 70, 44-54.

Carnevale, J.B. & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.

Chakrabarty, S. (2020). Intrapreneurship in teams/groups: self-determination theory and compensation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(1), 45–58.

Chang, C. J., & Yen, S.-H. (2007). The Effects of Moral Development and Adverse Selection Conditions on Managers' Project Continuance Decisions: A Study in the Pacific-Rim Region. *Journal of Business Ethics*, 76(3), 347–360.

Chen, P., Sparrow, P. & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 946-959.

Colicev, A., Hakkarainen, T., & Pedersen, T. (2023). Multi-project work and project performance: Friends or foes?. *Strategic Management Journal*, 44(2), 610-636.

Ćirić, D., Lalić, B., & Gračanin, D. (2016). Managing innovation: Are project management methods enemies or allies. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1), 31.

Conforto, E. C., & Amaral, D. C. (2010). Evaluating an agile method for planning and controlling innovative projects. *Project Management Journal*, 41(2), 73-80.

Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). *The measurement of entrepreneurial orientation. Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 677-702.

Daniel, P. A. (2022). Multi-level perspective framework in macro project studies: Towards a complex project organizing approach to sustainability transitions. *International Journal of Project Management*, 40(8), 865-870.

Daniel, P.A., & Daniel, E. (2023). Multi-level project organizing: a complex adaptive systems perspectives. In Winch, G.M., Brunet, M. & Cao, D. *Research Handbook on Complex Project Organizing*. Edward Edgar Publishing.

De Block, D. & Vis, B. (2019). Addressing the Challenges Related to Transforming Qualitative Into Quantitative Data in Qualitative Comparative Analysis. *Journal of Mixed Methods Research*, 13(4), 503-535.

De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Journal of business venturing*, 25(1), 87-103.

Delisle, J. (2020). Working time in multi-project settings: How project workers manage work overload. *International Journal of Project Management*, 38(7), 419-428.

Derakhsham, R., Turner, R. & Mancino, M. (2019). Project governance and stakeholders: a literature review. *International Journal of Project Management*, 37, 98-116.

Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.

Detzen, N., Verbeeten, F. H., Gamm, N., & Möller, K. (2018). Formal controls and team adaptability in new product development projects. *Management Decision*, 56(7), 1541-1558.

Drexler, J. A., & Larson, E. W. (2000). Partnering: Why Project Owner-Contractor Relationships Change. *Journal of Construction Engineering and Management*, 126(4), 293–297.

Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., & Wang, Z. (2017). Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach. *International Journal of Project Management*, 35, 543-556.

Doherty, N. F. (2014). The role of socio-technical principles in leveraging meaningful benefits from IT investments. *Applied Ergonomics*, 45(2), 181–187.

Dul, J. (2016). Necessary condition analysis (NCA) logic and methodology of “necessary but not sufficient” causality. *Organizational Research Methods*, 19(1), 10-52.

Dvir, D., & Lechler, T. (2004). Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success. *Research policy*, 33(1), 1-15.

Dvir, D., Ray, T. & Shenhar, A.J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, 21, 89-95.

Dwivedi, Y. K., Ravichandran, K., Williams, M. D., Miller, S., Lal, B., Antony, G. V., & Kartik, M. (2013). IS/IT project failures: a review of the extant literature for deriving a taxonomy of failure factors. *In Grand Successes and Failures in IT. Public*

*and Private Sectors: IFIP WG 8.6 International Working Conference on Transfer and Diffusion of IT, TDIT 2013, Bangalore, India, June 27-29, 2013. Proceedings* (pp. 73-88). Springer Berlin Heidelberg.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.

Eriksson, P. E. (2015). Partnering in engineering projects: Four dimensions of supply chain integration. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(1), 38–50.

Eriksson, P. E., & Lind, H. (2016). Strategies for reducing moral hazard in construction procurement: a conceptual framework. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 4(1), 7.

Farrukh, M., Meng, F., & Raza, A. (2022). Believe they can succeed, and they will: intrapreneurial behavior and leadership. *European Journal of Innovation Management*, 25(3), 661-679.

Felekoglu, B., & Moultrie, J. (2014). Top management involvement in new product development: A review and synthesis. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 159-175.

Flyvbjerg, B., & Gardner, D. (2023). *How Big Things Get Done: The Surprising Factors that Determine the Fate of Every Project, from Home Renovations to Space Exploration and Everything in Between*. Signal.

Forkmann, S., Henneberg, S.C., Witell, L. & Kindtröm, D. (2017). Driver Configurations for Successful Service Infusion. *Journal of Service Research*, 20(3), 275-291.

Fu, Y., Zhang, L. & Chen, Y. (2022). Coping With Institutional Complexity and Voids: An Organization Design Perspective for Transnational Interorganizational Projects. *Project Management Journal*, 53(1), 49-66.

Giang, H. T. T., & Dung, L. T. (2021). Transformational leadership and non-family employee intrapreneurial behaviour in family-owned firms: the mediating

role of adaptive culture and psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1185-1205.

Goertz, G., & Mahoney, J. (2012). *A tale of two cultures: Qualitative and quantitative research in the social sciences*. Princeton University Press.

Goertz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40, 251-261.

Goertz, N., Wald, A. & Freisinger, E. (2021). A person-environment-fit-model for temporary organizations- Antecedents for temporary working settings. *International Journal of Project Management*, 39, 1-9.

Golfarelli, M., Rizzi, S., & Turricchia, E. (2013). Multi-sprint planning and smooth replanning: An optimization model. *Journal of systems and software*, 86(9), 2357-2370.

Görög, M. (2011). Translating Single Project Management Knowledge to Project Programs. *Project Management Journal*, 42(2), 17–31.

Grass, A., Backmann, J., & Hoegl, M. (2020). From empowerment dynamics to team adaptability: Exploring and conceptualizing the continuous agile team innovation process. *Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 324-351.

Haase, H., Franco, M., & Felix, M. (2015). Organisational learning and intrapreneurship: evidence of interrelated concepts. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 906-926.

Hans, E. W., Herroelen, W., Leus, R., & Wullink, G. (2007). A hierarchical approach to multi-project planning under uncertainty. *Omega*, 35(5), 563-577.

Hensellek, S., Kleine-Stegemann, L., & Kollmann, T. (2023). Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: Does founders' span of control matter? *Journal of Business Research*, 157, 113544.

Herath, S., & Chong, S. (2021). Key components and critical success factors for project management success: A literature review. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 14(4), 431-443.

Heravi, A., Coffey, V., & Trigunarsyah, B. (2015). Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects. *International Journal of Project Management*, 33(5), 985-997.

Hermano, V. & Martín-Cruz, N. (2016). The role of top management involvement in firms performing projects: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 69 (9), 3447-3458.

Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., & Blanco-González-Tejero, C. (2022). Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *Journal of Business Research*, 153, 428-444.

Hernández-Perlines, F., Covin, J.G., & Ribeiro-Soriano, D.E. (2021). Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance. *Journal of Business Research*, 126, 197-208.

Herz, M., & Krezdorn, N. (2022). Epic fail: Exploring project failure's reasons, outcomes and indicators. *Review of Managerial Science*, 16(4), 1169-1193.

Ho, C. S. M., Bryant, D. A., & Walker, A. D. (2022). Capturing interactions between middle leaders and teacher entrepreneurial behaviour: an examination through a person-environment fit model. *School Leadership & Management*, 42(5), 498-519.

Hyväri, I. (2006). Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International journal of project management*, 24(3), 216-225.

Huang, L-Y., Lin, S-M-Y., & Hsieh, Y-J. (2021). Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges. *Frontiers in Psychology*, 12, 731990.

Hughes, D. L., Rana, N. P., & Simintiras, A. C. (2017). The changing landscape of IS project failure: an examination of the key factors. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 142-165.

Iannacci, F., & Cornford, T. (2018). Unraveling causal and temporal influences underpinning monitoring systems success: A typological approach. *Information Systems Journal*, 28(2), 384-407.

Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835-848.

Iman, H., & Zaheer, M.K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International Journal of Project Management*, 39, 463-473.

Iqbal, A., Nazir, T., & Ahmad, M.S. (2022). Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 173-190.

Ivens, B., Riedmueller, F., & van Dyck, P. (2020). Success factors in managing the sponsor–sponsee relationship—a fuzzy-set qualitative comparative analysis for state-owned enterprises in Germany. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(4), 577-596.

Jensen, M. C., and W. H. Meckling (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305–360.

Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613-626.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.

Karol, R. A. (2015). Leadership in the context of corporate entrepreneurship. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 30-34.

Kaufmann, C., Kock, A., Gemünden, H.G. (2020). Emerging strategy recognition in agile portfolios. *International Journal of Project Management*, 38, 429-440.

Kerzner, H. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.

Killen, C. P. (2023). Dynamic Capability through Project Portfolio Management. In *Portfolio Management* (pp. 229-246). Auerbach Publications.

Klimas, P., Czakon, W., Kraus, S., Kailer, N., & Maalaoui, A. (2021). Entrepreneurial failure: A synthesis and conceptual framework of its effects. *European Management Review*, 18(1), 167-182.

Klijn, E. H., Nederhand, J., & Stevens, V. (2022). The necessity of collaboration in branding: analysing the conditions for output legitimacy through qualitative comparative analysis (QCA). *Public Management Review*, 24(5), 664-682.

Knol, W. H., Slomp, J., Schouteten, R. L., & Lauche, K. (2018). Implementing lean practices in manufacturing SMEs: testing 'critical success factors' using Necessary Condition Analysis. *International Journal of Production Research*, 56(11), 3955-3973.

Kock, A., & Gemünden, H. G. (2021). How entrepreneurial orientation can leverage innovation project portfolio management. *R&D Management*, 51(1), 40-56.

Kock, A., Schulz, B., Kopmann, J. & Gemünden, H.G. (2020). Project portfolio management information systems` positive influence on performance - the importance of process maturity. *International Journal of Project Management*, 38, 229-241.

Kör, B., Wakkee, I., & van der Sijde, P. (2021). How to promote managers' innovative behavior at work: Individual factors and perceptions. *Technovation*, 99, 102127.

Kortantamer, D. (2023). Distributed Leadership in Projects: The Contributions of Stakeholders. *Project Management Journal*, 54(2), 179-193.

Kraus, S., Ribeiro-Soriano, D., & Schüssler, M. (2018). Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) in entrepreneurship and innovation research—the rise of a method. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 15-33.

Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699–716.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & McKelvie, A. (2023). Entrepreneurial mindset in corporate entrepreneurship: Forms, impediments, and actions for research. *Journal of Small Business Management*, 61(1), 132-154.

Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 49-58.

Lacic, D.C., Lacic, B., Delic, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How Project management approach impact Project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15 (3), 494-521.

Lacombe, I. & Jarboui, A. (2023). Governance and management of digital transformation projects: an exploratory approach in the financial sector. *International Journal of Innovation Science*, 15(4), 611-635.

Lages, L. F. (2016). VCW—Value Creation Wheel: Innovation, technology, business, and society. *Journal of Business Research*, 69(11), 4849–4855.

Lages, M., Marques, C. S., Ferreira, J. J. M., & Ferreira, F. A. F. (2016). Intrapreneurship and firm entrepreneurial orientation: insights from the health care service industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 837–854.

Laplume, A. O., Harrison, J. S., Zhang, Z., Yu, X., & Walker, K. (2022). Evidence of an inverted U-shaped relationship between stakeholder management performance variation and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 32(2), 272-298.

Lappi, T., Karvonen, T., Lwakatare, L. E., Aaltonen, K., & Kuvaja, P. (2018). Toward an improved understanding of agile project governance: A systematic literature review. *Project Management Journal*, 49(6), 39-63.

Liu, S., Wang, L., & Huang, W. W. (2017). Effects of process and outcome controls on business process outsourcing performance: Moderating roles of vendor and client capability risks. *European Journal of Operational Research*, 260(3), 1115-1128.

Loch, C., Mähring, M., & Sommer, S. (2017). Supervising Projects You Don't (Fully) Understand. *California Management Review*, 59(2), 45–67.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.

Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220-1235.

Mahmoud, M. A., Ahmad, S., & Poespowidjojo, D. A. L. (2022). Psychological empowerment and individual performance: the mediating effect of intrapreneurial behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1388-1408.

Martens, C.D.P., Machado, F.S., Martens, M.L., Oliveira e Silva, F.Q.P., & Rodrigues de Freitas, H.M. (2018). Linking entrepreneurial orientation to Project Success. *International Journal of Project Management*, 36, 255-266.

Martinsuo, M., & Ahola, T. (2022). Multi-project management in inter-organizational contexts. *International Journal of Project Management*, 40, 813-826.

Mbiru, J.E., Ayentimi, D.T. & Wickham, M. (2023). Does entrepreneurial project monitoring and controlling process matter in social enterprises? Evidence from a developing African country. *International Journal of Project Management*, 41, 102435.

McChrystal, G. S., Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2015). *Team of teams: New rules of engagement for a complex world*. Penguin.

Medina-Molina, C., & Pérez-Macías, N. (2022). The Identification of Causal Mechanisms in Sustainable Urban Transitions—A Systematic Approach to Case Selection. *Mathematics*, 10(14), 2438.

Meier, A., & Kock, A. (2023). The human factor in agility: Exploring employee dedication in agile project organizations. *International Journal of Project Management*, 41(7), 102527.

Mello, P. A. (2021). *Qualitative comparative analysis: An introduction to research design and application*. Georgetown University Press.

Mello, P. A. (2022). Qualitative comparative analysis. In *Routledge Handbook of Foreign Policy Analysis Methods* (pp. 385-402). Routledge.

Mendel, J., & Ragin, C. (2010). fsQCA: Dialog between Jerry M. Mendel and Charles C. Ragin. Mendel and Charles C. Ragin (January 1, 2010). Usc-Sipi Report, 411.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.

Millhollan, C., & Kaarst-Brown, M. (2016). Lessons for IT project manager efficacy: A review of the literature associated with project success. *Project Management Journal*, 47(5), 89-106.

Mirza, E., & Ehsan, N. (2017). Quantification of project execution complexity and its effect on performance of infrastructure development projects. *Engineering Management Journal*, 29(2), 108-123.

Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 103-119.

Morley, M.J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 109-117.

Natividade, J.D.C.B.S., Ferreira, A.F., Zopouridis, C., Pereira, L.F., Cipi, A., & Ferreira, J.J.M. (2021). Developing a composite index for intrapreneurial orientation in small and medium-sized enterprises: A comprehensive dual methodology. *Journal of the Operational Research Society*, 72(7), 1674-1687.

Nenonen, S., Storbacka, K., Sklyar, A., Frow, P., Payne, A., (2020), Value propositions as market-shaping devices: A qualitative comparative analysis. *Industrial Marketing Management*, 87, 276-290.

Newbery, R., Roderick, S., Sauer, J., Gorton, M., & Robbins, K. (2023). Exploring EO strategic performance measures: value-added versus efficiency outcomes. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(4), 1027-1049.

Nguyen, T.H.D., Chileshe, N., Rameezdeen, R. & Wood, A. (2023). Strategic responses to external stakeholder influences. *International Journal of Project Management*, 41, 102434.

Nguyen, A. T., Nguyen, L. D., Le-Hoai, L., & Dang, C. N. (2015). Quantifying the complexity of transportation projects using the fuzzy analytic hierarchy process. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1364-1376.

Niederman, F., Lechler, T., & Petit, Y. (2018). A research agenda for extending agile practices in software development and additional task domains. *Project Management Journal*, 49(6), 3-17.

Niemann, C.C., Mai, R., & Dickel, P. (2022). Nurture or nature? How organizational and individual factors drive corporate entrepreneurial projects. *Journal of Business Research*, 140, 155-169.

Oana, I. E., & Schneider, C. Q. (2018). *SetMethods: an Add-on R Package for Advanced QCA*. R J., 10(1), 507.

Oana, I. E., & Schneider, C. Q. (2021). A robustness test protocol for applied QCA: theory and R software application. *Sociological Methods & Research*, 0(0).

Oana, I. E., Schneider, C.Q & Thomann, E. (2021). *Qualitative Comparative Analysis Using R- A beginners´ guide*. Cambridge University Press.

OECD (2019). *Better criteria for better evaluation. Revised evaluation criteria definitions and principles for use*. OECD/DAC Network on Development Evaluation.

OECD (2021). *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*. OECD Publishing.

Ozcelikkan, N., Tuzkaya, G., Alabas-Uslu, C., & Sennaroglu, B. (2022). A multi-objective agile project planning model and a comparative meta-heuristic approach. *Information and Software Technology*, 151, 107023.

Pagliarin, S., La Mendola, S. & Vis, B. (2023). The “qualitative” in qualitative comparative analysis (QCA): research moves case-intimacy and face-to-face interviews. *Quality & Quantity*, 57(1), 487-507.

Papke-Shields, K. E., Beise, C., & Quan, J. (2010). Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success?. *International Journal of Project Management*, 28(7), 650–662.

Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.

Pascual-Fernández, P., Santos-Vijande, M.L., Gómez-Rico, M. & López-Sánchez, J.A. (2023). How to achieve excellence in the new service development process: the role of innovative culture, market orientation and management support. *Economic Research*, 36(2), 2172740.

Picciotto, R. (2013). The logic of development effectiveness: Is it time for the broader evaluation community to take notice?. *Evaluation*, 19(2), 155-170.

Pinto, J. K., & Patanakul, P. (2015). When narcissism drives project champions: A review and research agenda. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1180–1190.

Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67-73.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (2006). *Project critical success factors: The project implementation profile*. Cleland, DL.

Piwowar-Sulej, K. (2021). Organizational culture and project management methodology: research in the financial industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6), 1270-1289.

Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.)*. Project Management Institute.

Ragin, C. C. (2009). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.

Rana, H.D., & Smintiras, A. (2017). The changing landscape of IS Project failure: an examination of the study of the key factors. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 142-165.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.

Rees-Caldwell, K. & Pinnington, A.H. (2013). National culture differences in project management: Comparing British and Arab project managers` perceptions of different planning areas. *International Journal of Project Management*, 31, 212-227.

Renko, M., El Tarabishy, A., Casrud, A.L. & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.

Rhaim, K., & Amara, N. (2021). Learning from innovation failures: a systematic review of the literature and research agenda. *Review of Managerial Science*, 15, 189-234.

Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as agile antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337–360.

Rodríguez-Segura, E., Ortiz-Marcos, I., Romero, J.J. & Tafur-Segura, J. (2016). Critical success factors in large projects in the aerospace and defense sectors. *Journal of Business Research*, 69, 5419-5425.

Roig-Tierno, N., Gonzalez-Cruz, T. F., & Llopis-Martinez, J. (2017). An overview of qualitative comparative analysis: A bibliometric analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 15-23.

Rolstadås, A., Tommelein, I., Morten Schiefloe, P., & Ballard, G. (2014). Understanding project success through analysis of project management approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 638-660.

Samset, K., & Christensen, T. (2017). Ex ante project evaluation and the complexity of early decision-making. *Public Organization Review*, 17, 1-17.

Sanchez, O. P., Terlizzi, M. A. & de Oliveira Cesar de Moraes, H.R. (2017). Cost and time project management success factors for information systems development projects. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1608-1626.

Santos-Vijande, M.L., López-Sánchez, J.A., Pascual-Fernández, P. & Rudd, J.M. (2021). Service innovation management in a modern economy: Insights on the interplay between firms' innovative culture and project-level success factors. *Technological Forecasting & Social Change*, 165, 120562.

Sastoque-Pinilla, L., Artelt, S., Burimova, A., Lopez de Lacalle, N., & Toledo-Gandarias, N. (2022). Project Success Criteria Evaluation for a Project-Based Organization and Its Stakeholders—A Q-Methodology Approach. *Applied Sciences*, 12(21), 11090.

Savolainen, P., Ahonen, J. J., & Richardson, I. (2012). Software development project success and failure from the supplier's perspective: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 30(4), 458-469.

Scheepers, H., McLoughlin, S., & Wijesinghe, R. (2022). Aligning stakeholders perceptions of project performance: The contribution of Business Realisation Management. *International Journal of Project Management*, 40(5), 471-480.

Schoper, Y., & Ingason, H. T. (2019). Projectification and the impact on societies. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), 517-521.

Scott-Young, C., & Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749-766.

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

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work?—A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051.

Shahibi, M.S., Sarifudin, S.A., Hussin, N., Ibrahim, Z., Ali, J. & Fakeh, S.K.W. (2019). Factors influencing information technology project management success in the financial industry. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 97(10), 2775-2784.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.

Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Wolfe, M. (2011). Moving forward from project failure: Negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1229-1259.

Sicotte, H., & Delerue, H. (2021). Project planning, top management support and communication: A trident in search of an explanation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 60, 101626.

Sinha, N., & Srivastava, K.B.L. (2013). Association of Personality, Work Values and Socio-Cultural Factors with Intrapreneurial Orientation. *The Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 97-113.

Sinha, N. & Srivastava, K.B.L. (2016). Perceived Innovation Championing Strategies and Intrapreneurial Orientations. The Role of Social Cultural Context. *Journal of Management Research*, 16(2), 77-86.

Söderlund, J. (2011). Pluralism in project management: navigating the crossroads of specialization and fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153-176.

Soto Setzke, D., Riasanow, T., Böhm, M. & Krcmar, H. (2023). Pathways to Digital Service Innovation: The Role of Digital Transformation Strategies in Established Organizations. *Information Systems Frontiers*, 25, 1017-1037.

Strategic Direction (2022). Project perspectives: Utilizing internal projects as strategic tools in the pursuit of competitive advantage. *Strategic Direction*, 38(3), 19-20.

Sundqvist, E. (2019). The role of project managers as improvement agents in project-based organizations. *Project Management Journal*, 50(3), 376-390.

Sydow, J., & Braun, T. (2018). Projects as temporary organizations: An agenda for further theorizing the interorganizational dimension. *International Journal of Project Management*, 36(1), 4-11.

Tóth, Z., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2017). Addressing the 'qualitative' in fuzzy set qualitative comparative analysis: The generic membership evaluation template. *Industrial Marketing Management*, 63, 192-204.

Tran, P. N. T., Gorton, M., & Lemke, F. (2021). When supplier development initiatives fail: Identifying the causes of opportunism and unexpected outcomes. *Journal of Business Research*, 127, 277-289.

Trosvik, L., Takman, J., Björk, L., Norrman, J., & Andersson-Sköld, Y. (2023). A meta-evaluation of climate policy evaluations: findings from the freight transport sector. *Transport Reviews*, 1-21.

Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8.

Turner, R., & Zolin, R. (2012). Forecasting Success on Large Projects: Developing Reliable Scales to Predict Multiple Perspectives by Multiple Stakeholders over Multiple Time Frames. *Project Management Journal*, 43(5), 87–99.

Waldkirch, M., Kammerlander, N., & Wiedeler, C. (2021). Configurations for corporate venture innovation: Investigating the role of the dominant coalition. *Journal of Business Venturing*, 36(5), 106137.

Valsania, S.E., Moriano, J.A. & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12, 131-152.

Vela, E. G., Tovar, Y. S., Limón, M. L. S., & Ravina-Ripoll, R. (2022). Intrapreneurship model in the software industry. *Quality & Quantity*, 56(5), 3699-3727.

Vinekar, V., Slinkman, C. W., & Nerur, S. (2006). Can agile and traditional systems development approaches coexist? An ambidextrous view. *Information Systems Management*, 23(3), 31-42.

Wang, H. K., & Yen, Y. F. (2012). An empirical exploration of corporate entrepreneurial orientation and performance in Taiwanese SMEs: A perspective of multidimensional construct. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(9-10), 1035-1044.

Warsen, R., Klijn, E.H. & Kppenjan, J. (2019). Mix and Match: How Contractual and Relational Conditions Are Combined in Successful Public-Private Partnership. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(3), 375-393.

Werbel, J.D. & De Marie, S.M. (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 15(2), 247-262

Whyte, J., Naderpajouh, N., Clegg, S., Matous, P., Pollack, J., & Crawford, L. (2022). Project leadership: A research agenda for a changing world. *Project Leadership and Society*, 3, 100044.

Wijastuti, I., Hardian, B., Raharjo, T., & Suhanto, A. (2021). Identifying Critical Success Factor for IT Project Implementation Using Analytical Hierarchy Process: A Case Study of Clearing and Guarantee Corporation in Indonesia. In 2021 IEEE 7th International Conference on Computing, Engineering and Design (ICCED) (pp. 1-6). IEEE.

Wingate, L. M. (2014). *Project management for research and development: guiding innovation for positive R&D outcomes*. CRC press.

Won, J., & Lee, G. (2016). How to tell if a BIM project is successful: A goal-driven approach. *Automation in Construction*, 69, 34-43.

Xu, J., Smyth, H., & Zerjav, V. (2021). Towards the dynamics of trust in the relationship between project-based firms and suppliers. *International Journal of Project Management*, 39(1), 32-44.

Yang, X., Wang, L., Zhu, F. & Müller, R. (2022). Prior and governed stakeholders relationships: The key to resilience of inter-organizational projects. *International Journal of Project Management*, 40, 64-75.

Young, R., & Jordan, E. (2008). Top management support: Mantra or necessity?. *International journal of project management*, 26(7), 713-725.

Yu, M., Vaagaasar, A. L., Müller, R., Wang, L., & Zhu, F. (2018). Empowerment: The key to horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 36(7), 992–1006.

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of business venturing*, 10(1), 43-58.

Zhang, J. J., Lawrence, B., & Anderson, C. K. (2015). An agency perspective on service triads: Linking operational and financial performance. *Journal of Operations Management*, 35, 56-66.

Zhang, L., & Qian, Q. (2017). How mediated power affects opportunism in owner–contractor relationships: The role of risk perceptions. *International Journal of Project Management*, 35(3), 516-529.

Zhao, N., Ren JM. & Chen, X. (2023). Strategic Resource Allocation in Project Management: A Fusion of ERM and Financial Insights in the Financial Sector. *Journal of Commercial Biotechnology*, 28(1), 177-185.

Zwikael, O., Chih, Y.-Y., & Meredith, J. R. (2018). Project benefit management: Setting effective target benefits. *International Journal of Project Management*, 36(4), 650–658.

Zwikael, O., & Gilchrist, A. (2021). Planning to fail: When is project planning counterproductive?. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(1), 220-231.

Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2018). Who's who in the project zoo? The ten core project roles. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(2), 474-492.

Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2019). The role of organizational climate in setting project goals. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(12), 1281–1294.

Zwikael, O., & Meredith, J. (2021). Evaluating the success of a project and the performance of its leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(6), 1745-1757

Zwikael, O., Meredith, J. R., & Smyrk, J. (2019). The responsibilities of the project owner in benefits realization. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(4), 503–524.

Zwikael, O., Pathak, R.D., Singh, G, & Ahmed, S. (2014). The moderating effect of risk on the relationship between planning and success. *International Journal of Project Management*, 32(3), 435-441.