

¿Es necesaria la gestión del cambio para la ejecución de los proyectos en la organización?



Autor:

María Fernanda Villa Morales

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor:

César Augusto Pinzón Torres

Especialista en Mercadeo de Servicio

Especialista en Gestión de Desarrollo Administrativo

Universidad Militar Nueva Granada

Especialización Alta Gerencia

Facultad De Ciencias Económicas

Bogotá D.C., 2019

## 1. Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN .....	5
2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	8
3.	OBJETIVOS.....	8
3.1	Objetivo general .....	8
3.2	Objetivos específicos .....	8
4.	MARCO TEÓRICO.....	9
4.1	¿Qué es la gestión de cambio?.....	9
4.2	¿Qué es la gestión de proyectos? .....	12
4.3	Relación de la gestión del cambio en la ejecución de los proyectos en la organización. 13	
5.	CONCLUSIONES .....	20
6.	RECOMENDACIONES .....	22
7.	REFERENCIAS .....	23

## **Resumen**

Este trabajo se realizó haciendo una investigación documental, con el fin de conocer la gestión de cambio como un proceso el cual busca amortiguar la resistencia de las personas a las nuevas formas de realizar las actividades en la organización. Dicho proceso se articula con la gestión de proyectos porque hace parte de la metodología y facilita la comprensión del equipo de proyecto y los colaboradores de la importancia y lo que se quiere lograr en una organización, que en la actualidad se encuentra siempre a la vanguardia de un mercado competitivo y cambiante. Del mismo modo, se expone la importancia del liderazgo frente a la gestión del cambio, como agente conductor y clave para la toma de decisiones y replicación en su equipo de trabajo.

**Palabras Claves:** Gestión del cambio, gestión de proyecto y liderazgo.

## **Abstract**

This work was done by carrying out a documentary research, in order to know change management as a process which seeks to muffle the resistance of people to new ways of performing activities in the organization. This process is articulated with the management of projects because it is part of the methodology and facilitates the understanding of the project team and the collaborators of the importance and what you want to achieve in an organization that is currently always at the forefront of a competitive and changing market. In the same way, the important one of the leadership in front of the management of the change is exposed, like conductive agent and key for the decision making and replication in his team.

**Keywords:** Change management, project management and leadership.

## 1. INTRODUCCIÓN

Para entender el concepto de gestión de cambio, primero se definirá qué es cambio, como lo indica Webster (citado por Sandoval, 2014):

Desde las concepciones que se encuentran en los diccionarios, como «dejar una cosa o situación para tomar otra», «convertir o mudar algo en otra cosa», «dar o tomar algo por otra cosa», «asumir una posición, curso o acción diferente» hasta otras definiciones como «la alteración del status quo» (Hodge, Anthony y Gales, 1996, p. 338), «hacer cosas diferentes» (Robbins, 1993, p. 668) o simplemente como el movimiento de un punto o acción de un sistema a otro. (Sandoval, 2014, p.164)

De acuerdo con lo anterior, el cambio como palabra hace referencia a “otro” o “diferente” en el contexto de acción, es decir, hacer, convertir, dar, etc.

No obstante, a finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI se empieza aparecer varias teorías acerca del cambio organizacional, tal como lo indica Van de Ven y Poole (referido en Romero, 2001) “El cambio es un tipo de acontecimiento, una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado o lo largo del tiempo en una entidad organizativa” (Romero, 2001, p.272). Así mismo, dentro de otras investigaciones bibliográficas a Tsoukas y Chia (citado por Romero, Matamoros y Campo, 2013) “consideran que el cambio está vinculado a la acción humana en un conjunto de categorías institucionalizadas. Por lo tanto, la organización surge de las estructuras cognitivas y es una

propiedad emergente del cambio” (Romero, Matamoros y Campo, 2013, p.39). En otras palabras, se empieza hablar de cambio en las organizaciones como surgimiento de nuevos conocimientos en relación a las personas, el tiempo y la dinámica de las mismas empresas.

De hecho, frente al entorno externo y económico, Silva (2014) indica que “la capacidad de adaptación al cambio es primordial para asegurar la supervivencia de las empresas” (p.14). Del mismo modo, Dávalos y Marcelo señala que “muchas veces los cambios se producen debido a factores externos que obligan a las organizaciones a adaptarse a nuevos modelos para seguir operando y manteniendo su competitividad, otras veces estos cambios son generados internamente, pero siempre tienen una gran dependencia en la actitud de las personas involucradas” (Dávalos y Marcelo, 2015, p.103). En consecuencia, las organizaciones se encuentran en permanente cambio y adaptándose a las necesidades de un mercado globalizado, en dónde deben tener en cuenta a su personal para el logro el éxito de sus proyectos de cambio.

Ahora bien, las organizaciones empiezan a gestionar el cambio desde sus procesos y su personal, como lo afirma Alonso (2018) “la gestión del cambio busca facilitar la transición por la que pasa una compañía al momento de implementar algo nuevo dentro de su sistema, realizando de manera exitosa la implementación de nuevos procesos, capacitación y estandarización hasta que el nuevo cambio se vea dentro de la empresa como propio” (p.6). Por ello, para lograr atenuar efectivamente los impactos de un proyecto se debe trabajar el factor humano involucrando la gestión de cambio, para el manejo de interiorización de las nuevas formas de hacer las cosas en una organización.

Del mismo modo, varios autores han realizado investigaciones sobre la gestión del cambio en las organizaciones. Por ejemplo, Canepa (2016) “aborda los efectos que los cambios generan sobre la actividad concreta de los actores organizacionales. Examinan enfoques y tópicos relevantes respecto a los procesos de cambio organizacional y sus efectos sobre la actividad y las personas” (p.35). Por otra parte, Silva (2014) realizó una investigación descriptiva a través de una compañía en cual concluye que:

La gestión de cambio es una de las herramientas fundamentales en la construcción y reconstrucción de los procesos que afectan el desarrollo organizacional, (...) con el fin de garantizar la adaptación al cambio, controlar y optimizar la interacción organización-ambiente-individuo, por medio de la alineación entre objetivos, valores, misión y visión tanto individuales como organizacionales. (p.19)

De igual manera, Dávalos y Marcelo (2015) en su investigación exploratoria infieren que:

Los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional están relacionados a la capacidad de las empresas de entender la importancia del factor humano dentro de sus estructuras, así como también de la influencia del liderazgo y del ambiente de trabajo para el desarrollo pleno de los individuos. (p. 112)

Aunque, en las tres investigaciones coincide en la importancia de intervenir en las personas y procesos con la gestión de cambio, no hacen la relación ni menciona el impacto que

genera la inclusión de la gestión del cambio en los proyectos de la organización, por lo tanto, este ensayo pretende exponer la importancia y cómo influye éste para el éxito de los proyectos en la organización.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Por todo lo anterior, resulta valioso enfatizar *¿por qué la gestión del cambio es importante en la ejecución de los proyectos de la organización?*

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo general**

Analizar la gestión de cambio en la ejecución de proyectos para atenuar los impactos generados en el mismo.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Entender qué es la gestión del cambio en la organización.
- Comprender lo que implica la ejecución de proyectos
- Interpretar cómo se relaciona la gestión del cambio en la ejecución de los

proyectos en la organización.



## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1 ¿Qué es la gestión de cambio?**

Para comenzar la gestión de cambio, nos referimos al trabajo de Saavedra (2017), quien indica que:

Es un proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian, pero el reto que se plantean los directivos y en general todas las personas de la organización, es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio. (p.17).

Del mismo modo, Sandoval (2014) afirma que:

Para gestionar los cambios, deben partir de un profundo conocimiento de la empresa y de sus colaboradores por parte de los impulsores de los mismos. Si esta condición no se cumple, difícilmente puede haber seguridad en el tipo de decisiones a tomar y en los resultados que se pueden lograr. (p.168)

Por lo tanto, Silva (2014) refiere que la gestión del cambio:

Se enfoca en administrarlo de forma correcta, dicho proceso no es fácil de manejar ya que existe la intervención del elemento humano cuya complejidad es muy diversa, se requiere de metodologías flexibles que se adecúen a la problemática de la resistencia al cambio que es de natural expresión en las personas, pero significa el principal obstáculo para realizar cambios en las organizaciones, bien sean estructurales, de personas, de tecnologías o de ambiente. (Silva, 2014, p.18)

Por consiguiente, Gill (citado por Rubiano, 2011) señala que “el cambio debe manejarse de manera conveniente y que requiere de un adecuado liderazgo para que se desarrolle de manera eficaz y con éxito” (p.44).

Así mismo, Borquez (2016) refiere que “el poder es la fuerza que moviliza a los líderes para la implementación del cambio, es el catalizador para hacer que las cosas sucedan” (p.26). En otras palabras, un directivo organizacional que tiene el mando en sus colaboradores debe guiar y garantizar que la gestión del cambio se lleve a cabo para lograr los objetivos trazados por la organización.

De otro lado, Hollander (citado por Zárate, 2010) explica que:

En todo proyecto de cambio en las organizaciones implica grados de conflictividad porque surgen entre sus empleados diferencias en sus conductas de adaptación. Lo primero que aparece como barrera más visible es la resistencia al cambio, traducida en diversas manifestaciones que influyen sobre el tiempo, costo y calidad del proyecto de

innovación, produciendo una sensación de oposición en la manera de pensar y la manera de comportarse del individuo. (p.6)

De manera análoga, Miller (citado por Borquez, 2016) afirma que:

Es fundamental que el líder sepa afrontar los desafíos que conllevan estos procesos dentro de la organización, se dice que el líder exitoso es aquel que logra identificar un cambio que esta pronto a ocurrir y por el cual se le da crédito. Las nuevas maneras de hacer las cosas son consecuencia natural de nuevos modelos mentales que evolucionan y del uso y testeado de ellos en relación con el entorno cambiante. El cambio sucede. (p.26)

Así mismo, Boga & Ensari (citado por Canepa, 2016) afirman que “resulta indispensable el desarrollo de una capacidad de conducción que permita asegurar la mantención del hilo conductor del proceso por medio del despliegue de un estilo transformacional de liderazgo” (p.48). En efecto, como lo indica Quirant y Ortega (como se citó en Ferrer, 2015) “el tipo de liderazgo y las habilidades de comunicación y gestión de los agentes del cambio son fundamentales para reducir considerablemente la resistencia al cambio generada entre los miembros de la organización” (p.103). De acuerdo a lo anterior, un Alto Directivo de una organización debe mantener encaminado todo proceso de cambio, asegurando la comunicación permanente con todos los involucrados en el mismo.

No obstante, Kotter (citado por Romero, Matamoros, Campo, 2013) “enuncia los errores que no se deben cometer al liderar un cambio: no dar un sentido de urgencia al cambio, y no

crear una visión de cambio, no comunicarla, entre otros” (p.45). Es por ello, que “el liderazgo del desarrollo (...) requiere competencias para ser efectivo. Entre ellas se encuentran el dominio, el manejo, los incentivos y la habilidad para influenciar el cambio sin autoridad” (Romero et al., 2013, p.45).

Es así que, Kotter (citado por Rubiano, 2011) señala que “la falta de liderazgo y de capacitación, así como la carencia de un proceso de mejora continua en la organización y la resistencia al cambio se constituyen como los principales obstáculos que limitan a las empresas a ser productivas” (p.52). Por lo tanto, de acuerdo a los autores, para la gestión de cambio se requiere un líder seguro, influyente, con amplio conocimiento y convencido de la dirección a la que va la organización, con el fin de que el cambio sea un éxito y la resistencia no sea una limitación para lograrlo.

## **4.2 ¿Qué es la gestión de proyectos?**

Inicialmente, para comprender que es gestión de proyectos, a continuación se presenta algunos planteamientos de reconocidas asociaciones especialista en el tema:

Según el Project Management Institute (PMI, 2010) en su guía PMBOK define que “es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto de forma tal de cumplir con los requerimientos del proyecto” (p.7).

Por otro lado, la International Project Management Association (IPMA, 2016), define “como un esfuerzo único, temporal, multidisciplinarios y organizados para realizar entregables conforme a los requisitos y restricciones predefinidos” (p.33).

En cambio, de acuerdo a la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2012) en su Guía Técnica Colombiana (GTC-ISO 21500:2012) define “es la aplicación a un proyecto de métodos, herramientas, técnicas y competencias. La dirección y la gestión de proyectos incluyen la integración de las diversas fases del ciclo de vida del proyecto”. Con relación a lo anterior, se puede definir que la gestión de proyectos es la utilización de una metodología combinada con habilidades y recursos humanos, con el fin de lograr el objetivo propuesto y en el tiempo determinado.

Por otra parte, Mazurkiewicz (2018) en su revisión teórica sobre la gestión de proyectos declara que “es la de administrar todos los recursos necesarios para realizar planificaciones las cuales gestionen un resultado determinado, esto para dar respuesta al objetivo primordial por el cual se dio inicio al proyecto” (p.65). En otras palabras, la autora refiere que la gestión de proyecto es la forma de manejar eficientemente de los recursos disponibles versus el tiempo programado.

#### **4.3 Relación de la gestión del cambio en la ejecución de los proyectos en la organización.**

De acuerdo con el estudio realizado por Vélez et al. (2018) acerca del origen de la Gestión de Proyectos, describen los siguientes hechos relevantes:

Fue formalizada en 1956, con la creación de la Asociación Americana de Ingenieros de Costos (AACE) en Estados Unidos. Posteriormente, en 1969, se funda el Instituto para la Administración de Proyectos o PMI (Project Management Institute) (...) con el fin de formular estándares profesionales en la Gestión de Proyectos y que sólo hasta 1996 aparece Project Management Body of Knowledge PMBOK®, proponiendo 9 áreas de conocimiento, 37 procesos e información de cómo aplicar la metodología en ambientes ágiles, tendencias y prácticas emergentes, énfasis en el conocimiento estratégico del negocio y una sección especial para el rol del gerente de proyecto. (p.90)

Precisamente, PMI empieza a establecer una metodología en donde comprende los diferentes componentes que se deben tener en cuenta para la gestión de un proyecto en la organización.

De hecho, el PMBOK® vigente desde 2017 es la 6ta edición, que incluye 10 áreas de conocimiento, las cuales gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de los costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones y gestión de los interesados. (Vélez et al., 2018, p.70). Precisamente, aquí es dónde se empieza a incluir el factor humano como componente para trabajar por proyectos.

Por lo anterior, (PMI, 2010) indica que:

La gestión de cambios es un método exhaustivo, cíclico y estructurado para lograr la transición de individuos, grupos y organizaciones desde una situación actual a una futura con ventajas previstas para la empresa. El proceso de cambio comienza cuando los líderes desarrollan una estrategia organizativa y continúa con la creación de una iniciativa alineada con dicha estrategia. Estas iniciativas estratégicas se formulan como reacciones directas a los cambios en el entorno de negocios. Las iniciativas estratégicas (proyectos y programas), por su misma naturaleza, conducen los cambios en una organización. (p.2)

En otras palabras, la gestión de cambio debe estar presente en los proyectos como asegurador en trabajar con las personas durante la duración del proyecto, con el fin de que poco a poco los colaboradores se vayan adaptando a las nuevas formas de hacer las cosas.

No obstante y con la información de arriba y la investigación realizada por Rubiano (2011), afirma que:

(...) hay un nivel de resistencia al cambio alto en los seguidores de las empresas participantes. Lo anterior se puede explicar a partir de los resultados de los diagnósticos organizacionales que se realizaron en las dos empresas. Uno de los núcleos problema que se encontró fue la inadecuada comunicación, ya que no se comunicó en ningún momento a los empleados los cambios que se estaban desarrollando, así como tampoco se les hizo partícipes en la toma de decisiones, generando incertidumbre y mucho malestar en los miembros de la organización. Por lo tanto, se asumió cierto tipo de conductas por parte de los trabajadores que no ayudaban a que el proceso de cambio se realizara de forma adecuada. (p.52)

Ello significa, que sí la organización no tiene en cuenta a las personas para los cambio y no se informa de la manera correcta se presentará resistencia y por ello un problema para la continuidad de los objetivos propuestos.

De igual manera, Romero et al. (2013) confirma que:

El poco éxito que han tenido las estrategias propuestas por la literatura de cambio planeado cuando no consideran a las personas. Las personas son un eje de estudio común. El 66% de los proyectos iniciados falla (...), debido a la limitación de los estudios en la conceptualización multidimensional de la resistencia humana (...). Lograr un cambio en los individuos es un requisito para impactar la organización. (p.43)

Por lo tanto, se puede decir que la gestión de cambio es directamente proporcional al éxito de los proyectos, porque a menor intervención en las personas mayor probabilidad de fracaso en los ejecución de los proyectos.

Así mismo, (PMI, 2014) informa que:

Las organizaciones pierden 109 millones por cada 1000 millones de dólares invertidos en todos los proyectos, debido a un desempeño deficiente en los proyectos. Sin embargo, al observar específicamente las iniciativas estratégicas, las organizaciones informan que solo 52% de estas han tenido éxito. El fracaso de las iniciativas estratégicas tiene un impacto financiero considerablemente más alto: se pierde casi 15% de cada dólar gastado en iniciativas estratégicas destinadas al cambio. (p.4)



Por este motivo, y para atenuar la resistencia al cambio, Sharma y Yetton (citado por Zarate, 2010) menciona lo siguiente:

Se identifican dos conjuntos distintos de procesos asociados a contribuir a una implementación estructurada que permite aceptar mejor los cambios: a) las acciones que desarrollan los usuarios para apropiarse de los esquemas de trabajo otorgados por la tecnología (capacitación, entrenamiento en la tarea complementario a la experiencia sobre la gestión de los procesos que el empleado ya dispone) y b) acciones para modificar el contexto institucional (esquemas de flujo de trabajo, procedimientos y cambios en la estructura; mecanismos de control y sistemas de reconocimiento). (p.11)

En otras palabras, la gestión de cambio debe contemplar como un ciclo primero, sensibilización hacia las personas, el porqué del cambio, cuales son las fortalezas y cómo afrontarlo; segundo, la capacitación de la nueva forma de ejecutar sus actividades y por último dejarlo documentado y establecido en la organización.

Por lo tanto, Kotter (citado por Zarate, 2010) indica siete etapas que se deben ejercer en la gestión del cambio para que éste sea efectivo. Ellas son:

1. *Establecer un sentido de urgencia para el cambio*: los esfuerzos de cambio que más éxito consiguen comienzan cuando algunos individuos empiezan a analizar la situación competitiva de la empresa, la posición en el mercado, las tendencias tecnológicas y los

resultados financieros. Es clave encontrar vías para transmitir y difundir esta información de manera impactante, especialmente en lo que respecta a crisis potenciales o grandes oportunidades cuyo aprovechamiento puede ser muy rentable.

*2. Establecer un grupo de coalición para el cambio:* los planes de transformación tienen éxito cuando el liderazgo crece más y más con el tiempo. Es necesario constituir un grupo con suficiente poder para liderar el esfuerzo del cambio. Cuando no se alcanza un umbral mínimo de transformación en las etapas iniciales del proceso, no se suelen obtener resultados valiosos en las etapas posteriores.

*3. Crear una visión y una estrategia para el cambio:* una imagen del futuro fácil de comunicar y exponer a los grupos de interés.

*4. Aprovechar todos los canales de comunicación existentes para transmitir la visión.* Lo que implica enseñar nuevos comportamientos mediante el ejemplo que brinde el grupo de coalición para el cambio.

*5. Preparar planes para vencer la resistencia al cambio:* en la primera mitad del proceso de transformación ninguna empresa es poseedora del impulso, la potencia o el tiempo necesarios para salvar todos los obstáculos.

6. *Crear equipos de cambio*: los directivos deben buscar activamente mejorar los resultados mediante la creación de equipos de alto rendimiento en donde una efectiva comunicación pasa a ser un factor crítico de éxito

7. *Fomentar campeones de idea*: dedicar tiempo suficiente para asegurarse de que la nueva generación de altos cargos personifique los objetivos formulados para que se produzca el cambio. (Zarate, 2010, p.13)

Finalmente, es necesario que las altas directivas tracen la ruta hacia un cambio efectivo, relacionándose con los intereses de los colaboradores y a la vez, los directivos deben concentrar sus esfuerzos administrativos y de liderazgo, para cambiar conductas y procedimientos ineficaces. (Saavedra, 2017, p.23)

## 5. CONCLUSIONES

En síntesis, se hace necesaria la gestión del cambio para la ejecución de los proyectos, porque se está trabajando con seres humanos y desde esta premisa, son quienes sobrellevarán o no los nuevos procesos y tecnologías incorporadas en un organización, por lo tanto la gestión de cambio nos garantizará que las personas asuman de la mejor manera los cambios, los apropien rápidamente y apoyen al éxito de los proyectos, teniendo en cuenta que es la causa más recurrente por la que los proyectos fallan.

Así mismo, la gestión de cambio debe ser prevista en el momento de la iniciativa de un proyecto teniendo en cuenta que se presenta la resistencia al cambio, eje el principal de obstáculos para el éxito del proyecto en la organización. Para ello, los líderes que se encuentra en los proyectos juegan un papel importante en la gestión del cambio, ya que deben conocer ampliamente la empresa y sus colaboradores, así como el proceso a impactar, generando confianza y seguridad en la toma de decisiones para lograr los resultados esperados.

Del mismo modo, la inclusión de la gestión del cambio en los proyectos debe ser continuo y latente en la gestión de los proyectos, ya que en el transcurso del mismo se va presentar resistencia al cambio, por lo tanto, se debe realizar actividades como capacitación, comunicación permanente y entrenamiento en todas las etapas del proyecto, resaltando la visión y la importancia del porque el cambio y a que se está afrontado las personas en las nuevas formas de hacer las cosas en la organización.

Cabe resaltar que la gestión del cambio siempre va ser una constante en el tiempo de las organizaciones, porque tanto como sector interno y externo está en continuamente en la búsqueda de la innovación para enfrentar un mercado cambiante, competitivo y exigente. No obstante, es importante que PMI realice una actualización de sus informes frente a la gestión de cambio, teniendo en cuenta que la información tomada es del año 2014 y a la fecha no hay ningún otro registro en su página oficial.

## 6. RECOMENDACIONES

La gestión del cambio es una variable que se debe tener en cuenta al momento de iniciar un proyecto en la organización, con el fin de amortiguar la resistencia del cambio de las personas y áreas impactadas.

Es necesario e indispensable que un alto directivo comprenda la importancia del liderazgo que debe ejercer en la gestión de proyectos y como debe enfrentar los cambios, que la organización está expuesta y sus colaboradores, para el éxito de los proyectos.

Se recomienda, llevar a cabo las siete etapas que propone Kotter, son interesantes de cómo se debe abordar la gestión del cambio con el personal de la organización para el logro de los proyectos.

Igualmente, se puede indicar que la gestión del cambio debe estar presente en todos los proyectos de las organizaciones, sean pequeños o grandes, no se debe menospreciar el recurso humano y el liderazgo para el éxito del proyecto.

## 7. REFERENCIAS

- Alonso, J. (2018). Cultura organizacional enfocada en gestión del cambio: mejoramiento continuo en sus procesos (Ensayo de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Borquez, D. (2016). Liderazgo y Transformación en una organización publica de salud (tesis de magíster). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Canepa, C. D. (2016). GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES: EFECTOS SOBRE LA ACTIVIDAD Y LAS PERSONAS. *Laboreal*, 12(2), 33-55.  
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.15667/LABOREALXII0216CDC>
- Ferrer Dávalos, R. M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, 11(1), 102–114.  
<https://dialnet-unirioja-es.ezproxy.umng.edu.co/servlet/articulo?codigo=5156083>
- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9 (16), 41-54.
- International Project Management Association (2016). Project Excellence Baseline (1. Ed.).  
Recuperado de <http://products.ipma.world/ipma-product/peb/read-peb/>

Mazurkiewicz, I. (2018). The Management of Projects in the Small and Medium-Sized

Enterprise from an Epistemological Perspective. *Revista Negotium*, 14(40), 64–76.

Retrieved from

<http://search.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=132376825&lang=es&site=ehost-live>

Organización Internacional de Normalización (2012). ISO 21500:2012 Orientación en gestión de proyectos (1 ed.). Recuperado de <https://www.iso.org/>

Project Management Institute, Inc. (2014). *Cómo hacer posible el cambio organizativo mediante iniciativas estratégicas*. Recuperado de <https://www.pmi.org/>

Romero, A.M. (2001). Los procesos de cambio organizativo: una aproximación teórica desde la perspectiva del equilibrio interrumpido. *Cuadernos de Estudios Empesariales*, vol. 11, 271-289. doi: ISSN: 1131-6985

Romero, J., Matamoros, S., & Carlos Andrés Campo. (2013). Sobre el cambio organizacional. una revision bibliografica. *Innovar*, 23(50), 35-52. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/1677602636?accountid=30799>



Saavedra, L. (2017). Propuesta de modelo para mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición (tesis de maestría). Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia.

Sandoval Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30 (131), 162-171.

Silva, L.Y. (2014). El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas Fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones. (Ensayo de Especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C., Colombia.

Vélez, S., Zapata J. A., y Henao, A. (2018). Gestión de Proyectos: origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones. *Entre Ciencia e Ingeniería*, vol. 12, no. 24, julio-diciembre de 2018, página 68 – 76. doi: ISSN 1909-8367