

Elementos para el éxito de las transformaciones organizacionales: una discusión teórica

Elements for the success of organizational transformations: A theoretical discussion

Luis Fernando Cruz Caicedo¹ 
Verena González-Cabo² 
Pamela Pino Ortiz³ 



Palabras clave:

proyectos;
gestión del cambio;
transformación
organizacional;
liderazgo;

Artículo de reflexión

Fecha de recepción:
17 de diciembre 2023

Fecha de aprobación:
7 de mayo 2024

Fecha de publicación:
28 de junio 2024

Creative Commons
Reconocimiento-
NoComercial-
SinObraDerivada 4.0
Internacional



Resumen

Problemática. La complejidad del cambio organizacional impulsada por la competencia global y la tecnología, ha llevado a priorizar proyectos para mejorar el rendimiento empresarial. Sin embargo, solo el 20-30% de estos proyectos tiene éxito, especialmente en transformaciones organizacionales, donde solo el 25% logra resultados positivos a corto y largo plazo (Lesser et al., 2019; The Standish Group International, Incorporated, 2018; Project Management Institute [PMI], 2020). La pandemia de COVID-19 agravó esta situación, forzando adaptaciones disruptivas en las empresas.

Objetivos. El propósito de este artículo es discutir teóricamente los elementos para el éxito de las transformaciones organizacionales basados en el Modelo de los 10 elementos. **Materiales y métodos.** Estudio de carácter cualitativo, apoyado en un proceso interpretativo de indagación en bases de datos internacionales para el análisis de las diferentes categorías y subcategorías de

1 Universidad de San Buenaventura, Cali, Colombia, Ingeniero de Sistemas, Magíster en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, lfacruz@usbcali.edu.co, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6506-0651>

2 Economista, PhD. Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Buenaventura, Cali, Colombia, vgonzale@usbcali.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2956-8698>

3 Administradora de Negocios, Magíster en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Buenaventura, Cali, Colombia, pamela.pino@fr.nestle.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0165-7473>



Revista GEON



“ Solo el 20-30% de los proyectos organizacionales logra éxito, destacando la necesidad de liderazgo, cultura y visión de cambio, y de metodologías ágiles para una transformación efectiva. ”

Gómez Pulido, A. M., y Pérez-Paredes, A. . (2024)

<http://revistageon.unillanos.edu.co>

*Cómo citar este artículo /
To reference this article:*

Cruz Caicedo, L.F., González-Cabo, V., y Pino Ortiz, P. (2024). Elementos para el éxito de las transformaciones organizacionales: una discusión teórica. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 10(2), e-1036. <https://doi.org/10.22579/23463910.1036>

los componentes del modelo. La investigación se fundamentó en un alcance exploratorio-descriptivo que sirvió para especificar cuáles son los elementos más desarrollados por la literatura en el marco de la formulación y ejecución de proyectos y cuáles serían las posibles variables a considerar en la gestión de los proyectos. **Resultados.** Entre los elementos principales del modelo, se encontró que los más significativos fueron: liderazgo comprometido, gobernabilidad, cultura de cambio y visión de cambio. **Discusión.** A partir de la revisión teórica se podrían incluir en las subcategorías de análisis futuros elementos como las metodologías ágiles, gestión del riesgo e innovación, que fortalecerían su configuración y aplicación en el ámbito organizacional. **Conclusiones.** No hay consenso, menos aún modelos que articulen los criterios o factores técnicos con los humanos, pero existe la necesidad de evaluar los resultados de los proyectos no solo en términos de éxito o fracaso, sino también considerando los diferentes antecedentes y causas. **Contribución/originalidad.** Incorporar las metodologías ágiles en la gestión de los proyectos como variable clave en el modelo, es salir de un enfoque único y rígido, a uno flexible; es adaptarse según las necesidades específicas de cada proyecto, y considerar la colaboración y la adaptabilidad en el desarrollo del mismo.

Palabras clave: proyectos, gestión del cambio, transformación organizacional, liderazgo.

Códigos JEL: D21, L21, M14-

Abstract

Problem. The complexity of organizational change, driven by global competition and technology, has led to prioritizing projects to improve business performance. However, only 20-30% of these projects succeed, especially in organizational transformations, where only 25% achieve positive results. (Lesser et al., 2019); (The Standish Group International, Incorporated, 2018); (Project Management Institute (PMI), 2020). **Objectives.** This article discusses the theoretical 10-element model for the success of organizational transformations. **Materials and methods.** Qualitative in nature, supported by an interpretative inquiry process in international databases to analyze different categories and subcategories of the 10-element model components. The research used an exploratory-descriptive scope to identify well-developed elements in literature, considering the project formulation and execution and the possible variables needed for project management. **Results.** Outcomes show that the main elements of the model were leadership, governance, change culture, and vision change. **Discussion.** Based on the theoretical review, future analysis subcategories could include elements such as agile methodologies, risk management, and innovation to strengthen configuration and application in the organizational context. **Conclusions.** There is no consensus, not even models that articulate technical criteria or factors with human ones. However, evaluation of project results is needed not only in terms of success or failure but also considering different backgrounds and causes. **Contribution/originality.** It incorporates agile methodologies in project management as a critical variable in the model. For instance, it moves from a single and rigid approach to a flexible one, adapts to the specific

*Cómo citar este artículo /
To reference this article:*

Cruz Caicedo, L.F., González-Cabo, V., y Pino Ortiz, P. (2024). Elementos para el éxito de las transformaciones organizacionales: una discusión teórica. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 10(2), e-1036. <https://doi.org/10.22579/23463910.1036>

needs of each project, and considers collaboration and adaptability in its development.

Keywords: projects; management change; organizational transformation; leadership

JEL Codes: D21, L21, M14,

Introducción

La complejidad que caracteriza el proceso de cambio en las organizaciones y la dinámica de los negocios, estimulada por la competencia global y la presencia de las tecnologías de la información y la comunicación, ha orientado desde hace más de una década a las organizaciones a decantarse más por la generación de proyectos que por operaciones para mejorar sus rendimientos (Shenhar y Dvir, 2007). La gestión de proyectos es la que está impulsando tanto el rendimiento a corto plazo como la creación de valor al largo plazo en las organizaciones; de hecho, se estima que el valor de la actividad económica orientada a proyectos en todo el mundo crecería de 12 billones de dólares en 2017 a 20 billones de dólares en 2027 (Nieto-Rodríguez, 2021).

En este escenario, grandes y reconocidas firmas consultoras internacionales, especializadas en acompañamiento y auditoría en diseño y ejecución de proyectos, han señalado paradigmáticamente que solo entre el 20 y el 30% de ellas tienen éxito. En ese sentido, Fæste et al. (2019)

plantean que el 25% de los proyectos de transformación en las organizaciones son exitosos:

Los enfoques tradicionales para promulgar el cambio en una organización no suelen ser muy efectivos. La gestión del cambio generalmente se considera una “talla única” para todos y se basa en reglas prácticas plausibles. Sin embargo, las evidencias demuestran que solo una de cada cuatro transformaciones tiene éxito a corto y largo plazo, y que la tasa de éxito ha ido en descenso. (párr. 3)

Esta situación se volvió más evidente después de la pandemia del COVID-19, la cual obligó a las empresas a adaptarse a formas de trabajo más disruptivas y “a la medida” (Kane et al., 2021).

Por otro lado, la firma *The Standish Group* (2013) formula recomendaciones sobre acciones que deben llevarse a cabo para aumentar el éxito en proyectos de tecnología. Algunas de ellas refuerzan las que están propuestas en el Modelo de los 10 elementos. Como se observa en la

Tabla 1, hay tres maneras diferentes de evaluar el éxito en proyectos de tecnología: por un lado, se encuentra la medición tradicional de éxito, fundamentado en alcance, tiempo y

presupuesto; por otro, se incluye la satisfacción de los clientes y usuarios y, finalmente, está el retorno de valor para la organización.

Tabla 1. Resultados de proyectos de tecnología

Medición tradicional (alcance, tiempo y presupuesto)					
	2013	2014	2015	2016	2017
Successful* (exitosos)	41%	36%	36%	36%	36%
Challenged** (desafiados)	40%	47%	45%	47%	45%
Failed*** (fallidos)	19%	17%	19%	17%	19%
Medición moderna (tiempo, presupuesto, y satisfacción de clientes y usuarios)					
	2013	2014	2015	2016	2017
Successful	31%	28%	29%	29%	33%
Challenged	50%	55%	52%	54%	48%
Failed	19%	17%	19%	17%	19%
Medición depurada (tiempo, presupuesto, satisfacción de clientes y usuarios, y retorno de valor)					
	2013	2014	2015	2016	2017
Successful	16%	15%	17%	17%	14%
Challenged	65%	68%	64%	66%	67%
Failed	19%	17%	19%	17%	19%

Fuente: The Standish Group, CHAOS Report Series 2018, Decision Latency Theory: It´s All About the Interval.
 * *Successful* corresponde a proyectos que cumplen las variables definidas para tener éxito. ** *Challenged* se refiere a que hubo alguna dificultad en una de las variables definidas como indicador de éxito en los proyectos. *** *Failed* expresa que el proyecto resultó fallido o fue abortado por completo.

De acuerdo con lo anterior y apoyados en otras investigaciones con respecto al éxito de los proyectos (Lesser et al., 2019; Project Management Institute [PMI], 2020), se llegó a la conclusión de que debía hacerse algo diferente para tratar de revertir esta tendencia y, como consecuencia, surge la propuesta de los 10 elementos.

El Modelo de los 10 elementos presenta los 10 factores esenciales que deben ser considerados para que un proceso de transformación cor-

porativo (incluidos los proyectos) sea exitoso. Estos deben mezclarse y dosificarse de acuerdo con el momento que vive el proyecto y el contexto del mismo. El modelo propone una combinación entre elementos principales y básicos: Los elementos principales (estratégicos o de alta dirección o capa superior relativa a la transformación) de un proceso de transformación son cuatro: gobernabilidad, liderazgo comprometido (alta dirección), visión del cambio y cultura de cambio (entendimiento) (Carvajal,

2020). Entre los seis elementos básicos (tácticos o de media dirección relativa a la transformación) están: metodología de dirección de proyectos, equipo del proyecto, gestión del cambio, presupuesto de gestión del cambio, desempeño alineado con el desarrollo del proyecto e incentivos y, comunicaciones y sensibilización.

El propósito de este artículo es discutir teóricamente los elementos para el éxito de las transformaciones organizacionales con base en el Modelo de los 10 elementos, a partir de una revisión de la literatura en las diferentes bases de datos internacionales que muestran las variables que se tienen en cuenta para el éxito de los proyectos en las organizaciones. Lo que permitirá para futuras investigaciones abordar no solo los 10 elementos, sino otras variables que configuran la gestión de los proyectos para su éxito.

Partiendo de la revisión del marco general del Modelo de los 10 elementos se presentará en el desarrollo del artículo un contexto teórico en cuanto al marco de la gestión de proyectos y los elementos que se consideran relevantes; además, se definieron dos grandes categorías de análisis de forma metodológica para los resultados y la posterior discusión teórica planteada como objetivo.

Contexto Teórico

Es importante saber que no existe un pleno acuerdo sobre lo que constituye el éxito de un proyecto (Gemunden y Lechler, 1997; Murphy et al., 1974; Pinto y Slevin, 1988; Shenhar et al., 2001). Al respecto, algunos autores coinciden en que los proyectos generalmente no son exitosos debido a una serie de inconvenientes de gestión e inconvenientes organizativos (Ahsan y Gunawan 2010; Kilby 2000; Kwak 2002; Radujković y Sjekavica, 2017; Youker 1999, entre otros). Esto se traduce en el diseño de un proyecto imperfecto, la participación pobre en la gestión, las demoras en la identificación clara del proyecto y su puesta en marcha, los retrasos durante la ejecución del proyecto, los sobrecostos y la falta de coordinación. Para la mayoría de empresas es difícil identificar los criterios que conllevan a un resultado exitoso en los proyectos (Reich et al., 2008), por lo cual se torna imperativo identificar y analizar las amenazas del éxito lo que, en consecuencia, permitiría reducir el fracaso (Schmidt et al., 2001).

Habría que decir también que, en respuesta a lo anterior, múltiples estudios de expertos en la materia se han concentrado en exponer algunos componentes considerados clave en los proyectos, especialmente desde el enfoque operativo, que distan mucho de su cantidad y alcance, y se enfocan en los procesos y la metodología, subestimando así la importancia del componente humano en la ejecución de los proyectos. En efecto, Ashley (1986) identificó siete factores

de éxito y seis criterios, mientras que Pinto y Slevin (1987) han presentado diez factores críticos del éxito en la implementación efectiva del proyecto. DeLone y McLean (1992) dicen que el éxito del proyecto depende de seis dimensiones de estudio; por su parte, Diallo y Thuillier (2004) apuntan a diez criterios de éxito. Más recientemente, Montequin et al. (2016) señalan 19 factores; a su vez, para Sudhakar (2016) son seis los factores que impactan el éxito de la gestión del proyecto, mientras que Veyssiére y Robeveille (2018) exponen el factor humano como el corazón del éxito de las empresas.

En particular y, de manera complementaria, cabe destacar la contribución teórica que mayor relevancia y rigor se ha mantenido por parte del *Project Management Institute* (PMI, 2013), que tradicionalmente hace énfasis en que el éxito de un proyecto se mide según su alcance, tiempo y costo, aunque en la última versión del *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) (PMI, 2017), se plantea que el éxito también debería medirse teniendo en cuenta el logro de los objetivos del proyecto.

Uno de los principales acercamientos a la denominación de los 10 elementos, que si bien no está directamente vinculado a la gerencia de proyectos, está constituido por el Modelo de Seis Elementos de Rosemann y Brocke (2015), quienes proponen seis componentes fundamentales para la administración de procesos de negocio dentro de un marco que unifica y organiza los elementos esenciales que conforman la Gestión de Procesos de Negocio (BPM) en su totalidad, y que son: alineamiento estratégico, gobernanza, métodos, tecnologías de información, personas y cultura.

Partiendo de la hipótesis de que la utilización y dosificación adecuada de los 10 elementos propuestos en la implementación de los proyectos aumenta sustancialmente las probabilidades de éxito, la fundamentación teórica converge primordialmente a incorporar el componente central de toda transformación, que son las personas, miradas desde los efectos incuestionables del ser humano en la consolidación de las estrategias organizacionales. Por lo anterior, en la Tabla 2 se presenta un compendio de los aportes de investigaciones relevantes que han favorecido esta investigación y encarnan algunos de los elementos planteados.

Tabla 2. Aportes teóricos al Modelo de los 10 elementos

Concepto	Aporte	Autor/Año
Comunicación	Es el momento y la forma adecuada de transmitir un mensaje a los interesados; de forma clara, precisa y oportuna. Pero más aún, la clave para fomentar la interacción en las organizaciones.	Alhawari et al., 2012; Faure y Arnaud, 2014
Cultura	Comprensión compartida que los miembros tienen sobre la organización. Focalizar la gerencia de proyectos en la gente. Las organizaciones deben tener una cultura de gerencia de proyectos efectiva que promueva el compromiso de los empleados y, por ende, mejores resultados.	Robbins y Judge, 2004; Eweje et al., 2012; Happy y Meyer, 2001; Green, 2017.
Gobernabilidad	Hay una carencia de gobierno corporativo, los socios fundadores son quienes toman decisiones. Conceptos de gobierno, gobernanza y gobernabilidad de los proyectos. Demostración de la posible relación entre la gobernanza y el éxito de los proyectos basada en la Teoría de la Agencia. Relación entre gobernanza, gestión de beneficios y éxito de los proyectos.	Eweje et al., 2012; Franco y Urbano, 2015; Murphy y Ledwith, 2006; Müller et al., 2014; Joslin y Müller, 2016; Musawir et al., 2017
Trabajo en equipo	Es un elemento crucial para lograr la gestión eficaz en los recursos humanos del proyecto; sinergia y participación, generación de valor en conjunto. Reconocer los factores que influyen en la dinámica del equipo es importante para mejorar su rendimiento.	Verma, 1996; APMBOK, 2012; Kähkönen et al., 2013; Yap et al., 2020
Liderazgo	Para algunos autores en el éxito del proyecto, se ha ignorado el impacto del director del proyecto y su estilo de liderazgo. Los gerentes pueden mejorar su capacidad de influencia aprendiendo a ajustar sus estilos de liderazgo de acuerdo con la naturaleza humana.	Turner y Müller, 2005; Rose, 2013; Cole et al., 2009; Picq, 2022
Relaciones interpersonales	En el proyecto se deben incluir los resultados psicosociales, que muestran la satisfacción con los miembros de la organización del proyecto. Los desafíos sociales que enfrentamos hoy requieren un enfoque de organización basado en sistemas vivos.	Pinto y Pinto, 1991; Thite, 2000; Berkun, 2008; Ehrlichman, 2021
Visión compartida	El propósito conocido y compartido por todos, es un pilar para determinar que todos saben qué se va a hacer y qué se va a entregar.	Zandhuis y Stellingwerf, 2015; Barker y Cole, 2007; Thite, 2000

Tabla 2. Aportes teóricos al Modelo de los 10 elementos (Continuación)

Gestión de cambio	Los cambios son parciales, totales, en áreas, en funciones, en la estructura, la tecnología, la ubicación física y la gente; en conocimientos, capacidades, instrumentos, técnicas, interacciones y actitudes de los miembros. Gestión de competencias, resistencia al cambio. El capitalismo tecnológico aporta nuevas formas de interactuar y producir.	Acosta, 2002; Gordon, 1997; Davis, 2000; Gibson et al., 1999; Amoros y Tippelt, 2005; Burnes, 2004; Kotter y Rathgeber, 2017; Amellal, 2018
Reconocimiento	Divulgar el mérito por el logro exitoso del proyecto; estimular al equipo, promover y comunicar. Autonomía absoluta, reconocimiento respetuoso y dignidad derivada: una tipología del trabajo significativo.	Heldman, 2011; Kerzner, 2009; Pinto, 2015; Laaser y Bolton, 2022
Interdisciplinariedad	Se requieren personas con múltiples talentos, que compartan el conocimiento y que dominen varias habilidades. Los equipos más eficaces son multifuncionales.	Berkun, 2008; Heldman, 2011; Bardón et al., 2019
Desempeño	Tener la competencia para el logro de objetivos y manejar los impedimentos, así como una adecuada ejecución y seguimiento. Categorización de la medición de rendimiento en gestión de proyectos con veintidós variables.	Ramos y Mota, 2014; Heldman, 2011; Díez et al., 2012
Motivación	La motivación tiene una relación directamente proporcional con la productividad en el proyecto. El mánager del siglo XXI debe comprender el comportamiento humano como un facilitador para el logro exitoso de los objetivos del proyecto. La motivación estimulada mediante la construcción de una visión unificadora entre el equipo, promover la colaboración y favorecer el aprendizaje permanente.	Doloi, 2007; Pinto, 2015; Kerzner, 2009; Petter, 2008; Thite, 2000; Saget, 2023

Fuente: elaboración propia

En resumen, el éxito de un proyecto no solo depende de la implementación de procesos y sistemas apropiados, sino también de la colaboración y participación efectiva del recurso humano. La falta de interacción entre los miembros del equipo puede limitar significativamente el éxito del proyecto. Un enfoque compartido y

bien definido ha demostrado aumentar la tasa de buen desempeño de los proyectos (International Organization for Standardization, 2012). La carencia de recursos humanos adecuados o de capacidades suficientes puede reducir la posibilidad de éxito, incluso conduciendo a la cancelación del proyecto (PMI, 2013, 2017). Por lo tanto,

la gestión estratégica del capital humano se presenta como un requisito indispensable para alcanzar con éxito los objetivos del proyecto, respaldado por investigaciones y orientaciones de entidades como la *Office of Government Commerce* (2009). Está comprobado que cuando los empleados se encuentran comprometidos e inspirados, las empresas —y particularmente los proyectos— se vuelven no solo más productivas, sino también más rentables en el largo plazo (Green, 2017). Igualmente, desde los marcos de referencia ágil (caso SCRUM), se considera que el empoderamiento para tomar decisiones en los equipos ágiles lleva a mayor satisfacción para lograr el éxito en la gerencia de

proyectos. Se trata de que la alta gerencia respalde a los miembros del equipo y que comprendan que se tienen habilidades mixtas, donde todos colaborarán para que el cliente aprecie y valore los cambios que generan valor (Drury-Grogan, 2014).

Como tópico fundamental de la investigación es imperioso tratar el tema de éxito en proyectos, en el cual diversos autores han trabajado desde el concepto de factores críticos para su logro (*Critical Success Factors* - CSF). Especial reconocimiento merecen Pinto y Slevin (1987), quienes plantean el Modelo de los 10 factores críticos para el éxito de los proyectos (Tabla 3).

Tabla 3. Modelo de los 10 factores críticos para el éxito de los proyectos

Factor	Descripción
Misión del proyecto	Objetivos iniciales claramente definidos y direcciones generales.
Apoyo de la alta dirección	La alta dirección debe proporcionar los recursos necesarios y la autoridad y el poder para el logro del proyecto.
Programa/plan del proyecto	Para la implementación del proyecto, descripción de los pasos de las acciones individuales.
Consulta con el cliente	Comunicación, consulta y escucha activa a todas las partes afectadas.
Persona	Para el equipo del proyecto, hacer un adecuado reclutamiento, selección y capacitación del personal necesario.
Tareas técnicas	Disponibilidad de tecnología y de la experiencia necesaria para ejecutar los pasos específicos de la acción técnica.
Aceptación del cliente	“Vender” el proyecto definitivo a los usuarios finales.
Monitoreo y realimentación	Proveer completa información de control en cada etapa del proceso de implementación.
Comunicación	Para la implementación del proyecto, suministrar una red apropiada y los datos necesarios para todos los actores clave.
Resolución de problemas	Capacidad para responder a las crisis inesperadas y a los desvíos del plan.

Fuente: elaboración propia, a partir de Pinto y Slevin (1987).

En otro estudio de Montequin et al. (2016) proponen los siguientes factores de éxito: 1) planificación adecuada de proyectos y fases; 2) aceptación del cambio; 3) visión y metas claras del proyecto; 4) especificación clara, completa y correcta de los requisitos del proyecto; 5) control del cumplimiento del cronograma; 6) participación continua del cliente/usuario; 7) elaboración de planes de contingencia; 8) comunicación fluida y frecuente; 9) apoyo a la gestión; 10) burocracia mínima; 11) realización de control de calidad en todas las fases del proyecto; 12) compromiso del gerente de proyectos; 13) competencia del gerente de proyectos; 14) compromiso del equipo del proyecto; 15) competencia del equipo del proyecto; 16) financiación del proyecto garantizada; 17) objetivos y expectativas realistas y alcanzables; 18) estimaciones realistas de costo y tiempo; y, 19) número adecuado de personas asignadas al proyecto.

Acorde con lo anterior, Alias et al. (2014) han identificado cinco variables de desempeño, las cuales pueden ayudar a determinar los factores críticos de éxito en los proyectos; estas son: 1) acciones de gerencia del proyecto (el sistema de comunicación, el esfuerzo de planificación, el desarrollo de una estructura organizativa adecuada, la implementación de un programa de seguridad efectivo, la implementación de un programa de control de calidad efectivo, y la gestión y control de los trabajos de los subcontratistas); 2) procedimientos del proyecto (incluye métodos y estrategias de contratación y licita-

ción); 3) factores humanos (incluyen la naturaleza del cliente, su experiencia, el tamaño de su organización, el énfasis que hace el cliente en el bajo costo de construcción, así como en la alta calidad de construcción y rapidez de la misma, además de la capacidad del cliente para informar, incluso para tomar decisiones, para definir roles; contribución al diseño; aporte a la construcción); 4) problemas externos (incluyen factores como el avance económico, social, político, físico y tecnológico); y 5) factores relacionados con el proyecto (tipo de proyecto, su naturaleza y complejidad, y tamaño).

En particular y, de manera complementaria, cabe destacar la contribución teórica que mayor relevancia y rigor se ha mantenido por parte del *Project Management Institute* (PMI, 2013), que tradicionalmente hace énfasis en que el éxito de un proyecto se mide según su alcance, tiempo y costo, aunque en la última versión del *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) (PMI, 2017) se plantea que el éxito también debería medirse teniendo en cuenta el logro de los objetivos del proyecto.

Uno de los principales acercamientos a la denominación de los 10 elementos, que si bien no está directamente vinculado a la gerencia de proyectos, está constituido por el Modelo de Seis Elementos de Rosemann y Brocke (2015), quienes plantean, para la gestión de procesos de negocio, un marco que considera los factores esenciales que constituyen el *Business Process Management* (BPM) como un todo, el alineamiento estratégico,

la gobernanza, los métodos, las tecnologías de información, las personas y la cultura.

Hasta ahora, como se puede evidenciar, los hallazgos derivados de los aportes conceptuales son realmente diversos y en gran medida apuntan, como se ha dicho anteriormente y quizá de manera subjetiva, a resaltar el componente o la dimensión técnica y operativa, por encima de la humana, en la ejecución de proyectos.

Materiales y métodos

En el presente estudio se utilizó un enfoque cualitativo de la investigación, que como lo afirma Creswell (1998), se apoya en un proceso interpretativo de indagación y exploración, particularmente para el análisis de las diferentes categorías de los componentes del Modelo de los 10 elementos. Al respecto, este tipo de investigación, como lo plantean Denzin y Lincoln (2012), implica prácticas materiales interpretativas, así como el uso y la recolección de información proveniente de diferentes fuentes, en este caso de la revisión de bases de datos con palabras clave direccionadas que permiten la comprensión del objeto de estudio.

La investigación se fundamentó en un alcance exploratorio-descriptivo que sirvió para especificar cuáles son los elementos más desarrollados por la literatura en el marco de la formulación y ejecución de proyectos. A partir de lo anterior, se elaboró un análisis a través de la hermenéutica, para la

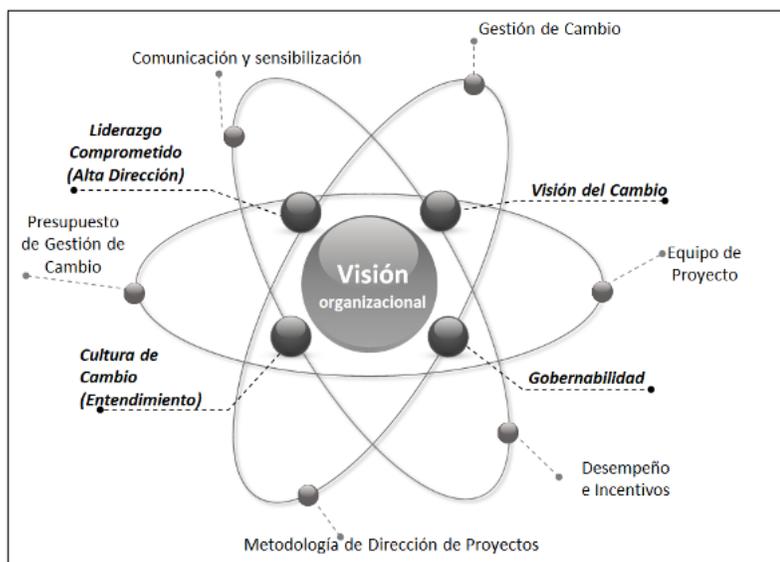
revisión de literatura especializada en doce bases de datos: Scopus, Business Source Complete, Caim, DART - European E-theses Portal, Delphes, Ebsco, Emerald, NBER, Passport - Euromonitor y Statista, de las cuales se utilizaron las palabras clave: *change management, project management, organizational transformation, project failure, organizational change, transformation, facteurs de risque, communication des organisations, teamwork, leadership, Agile Project Management, les innovations managériales, motivation y Marketing 4.0*, para un total de 2,734 documentos, de los cuales 143 fueron analizados en su contenido en el marco de las categorías y subcategorías de análisis planteadas en el modelo.

De acuerdo con Gibbs (2012), el análisis del texto es parte fundamental para la comprensión del dato cualitativo, por eso se revisaron en detalle los documentos seleccionados, a partir de las dos categorías de análisis que establecen lo estratégico y lo táctico de la organización y así se dio paso a las diez subcategorías de análisis que definen el comportamiento del Modelo de los 10 elementos para el éxito de las transformaciones organizacionales (Figura 1) en su extensión expuestas en la Tabla 4. Lo anterior, permite describir el comportamiento de la literatura especializada en cuanto al marco de los proyectos y que son fundamentales para la validez de la investigación. Es importante mencionar que el término elemento está relacionado como un símil con la química y que la combinación y dosificación de estos 10 elementos corres-

ponden a las características de cada proyecto o transformación, conformando así una especie de comportamiento y configuración de un átomo

con propiedades diferentes donde los elementos básicos orbitan alrededor de los elementos principales o estratégicos.

Figura 1. Los 10 elementos para el éxito de las transformaciones organizacionales. Fuente: Carvajal (2020).



A continuación se presentan en la Tabla 4 las categorías y subcategorías de análisis que fueron consideradas para la discusión teórica.

Tabla 4. Categorías de análisis del estudio en el marco de los 10 elementos

Categorías	Subcategorías	Definición
Estratégicas organizacionales (principales)	Liderazgo comprometido	La capacidad del director de proyecto y de la alta gerencia relativa al proyecto de buscar el aporte de los patrocinadores del proyecto para lograr su éxito.
	Visión de cambio	Está determinada por la importancia de fijar una visión concisa, motivante y retadora que sea dada a conocer a toda la organización y sea interiorizada por todos sus integrantes, quienes hacen parte del proceso de transformación.
	Gobernabilidad	Es la fuerza de gobierno de un proyecto que permite gestionar de manera eficaz, estable y legítima los recursos humanos y financieros del mismo.
	Cultura de cambio	Se establece como el entendimiento previo acerca de las transformaciones vividas por la organización, así como estimar los posibles efectos resultado del cambio que se va a implementar.
Tácticas (Básicas)	Desempeño e incentivos	Es la medición del desempeño en línea con la implementación del proyecto, tanto del equipo involucrado en el proyecto como de la alta dirección. Todo ello debe ir acompañado de un plan de recompensas y reconocimientos motivacionales para generar compromiso.
	Gestión del cambio	Son los posibles impactos de la transformación organizacional en las personas como las acciones para mitigarlos, mediante la incorporación de una serie de prácticas para acompañar dicha transición y un grupo humano dedicado dentro del equipo del proyecto desarrollando las prácticas.
	Presupuesto de gestión del cambio	Entendido como los recursos económicos definidos para las actividades de gestión del cambio.
	Metodología de dirección de proyectos	Es el proceso que incluye la planeación, la ejecución, el seguimiento y el control del proyecto tanto en marcos predictivos como en marcos más adaptativos que corresponden a metodologías ágiles.
	Equipo del proyecto	Son las competencias técnicas, de comportamiento y contextuales del director del proyecto y los miembros del equipo del proyecto, así como su coordinación.
	Comunicación y sensibilización	Hace referencia al acompañamiento de la comunicación con un enfoque motivacional para lograr el éxito de la transformación.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Carvajal (2020).

Los análisis condujeron a resultados interesantes en el marco de los proyectos, a partir de las subcategorías de análisis y muestran cómo han ido evolucionando, dependiendo de los intereses de las investigaciones en otras áreas ligadas al tema de los proyectos; además, se observó que hay nuevas líneas de investigación que fortalecerían el modelo en otros sectores, lo que permitirá establecer líneas de trabajo futuras que den cuenta del éxito en los proyectos.

Resultados

Según la literatura revisada (143 fuentes, incluyendo artículos científicos y libros de investigación), se puede observar en la Figura 2 que los elementos principales son abordados en un porcentaje significativo en lo que respecta al liderazgo comprometido, representando el 39,9% de la literatura revisada, seguido de la gobernabilidad con un 31,5%, la cultura de cambio con un 28,0% y la visión de cambio con un 18,9%.

Figura 2. Elementos para éxito de la gerencia de proyectos a partir de la revisión de la literatura.



Fuente: elaboración propia (2023).

En cuanto a los elementos básicos, el más relacionado es el equipo del proyecto, con un 33,6%, seguido de la gestión del cambio con un 25,9% y la metodología de gerencia de proyectos con un 25,2%.

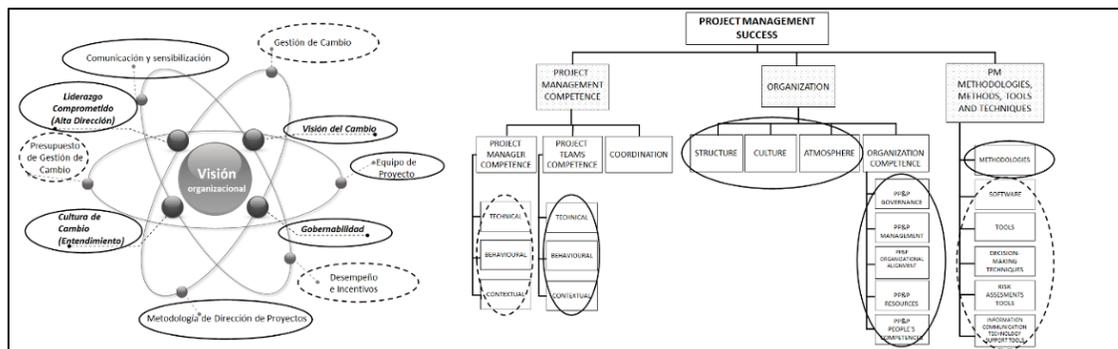
Finalmente, llama la atención que los elementos con el porcentaje más bajo son la comunicación y sensibilización, con un 14,0%, y el desempeño e incentivos y el presupuesto de gestión del cambio, con un 13,3% y un 7,7%, respectivamente. Lo dicho hasta aquí permite enfatizar en la necesidad, no solo de evaluar los resultados de los proyectos en términos de éxito o fracaso, sino también analizar minuciosamente sus antece-

dentos y causas, de tal manera que se tomen como lecciones aprendidas y permitan ajustar y corregir las acciones implementadas

Discusión

En la Figura 3 se puede observar una relación de coincidencia (remarcado en círculos continuos) y no coincidencia (remarcado en círculos punteados) de las categorías y subcategorías del Modelo de los 10 elementos para el éxito en las transformaciones organizacionales y el modelo de Radujković y Sjekavica (2017), considerados parte del estado del arte.

Figura 3. Modelo de los 10 elementos vs. Modelo de Radujković y Sjekavica.



Fuente: elaboración propia (2023).

Entre los hallazgos más importantes están los que se describen a continuación.

Sobre los factores de éxito en la gestión de proyectos, Radujković y Sjekavica (2017) resaltan la importancia del liderazgo comprometido y la comunicación efectiva. Lo anterior se corrobora parcialmente con los resultados de la presente inves-

tigación, ya que el liderazgo comprometido se relaciona con un 39,9% de la literatura revisada, aunque la comunicación y sensibilización se sitúa en un 14,0%, uno de los porcentajes más bajos. Así mismo, se destaca la relevancia del equipo de proyecto (*project teams competence*), lo cual coincide con el estudio, ya que el elemento equipo de proyecto tiene un

33,6% de relación con la literatura revisada, siendo el elemento básico con mayor porcentaje y el segundo en términos generales.

No obstante, también existen algunas diferencias entre los factores de éxito propuestos. Por ejemplo, mientras que en la presente investigación se destaca la importancia de contar con una visión clara y motivadora (visión de cambio, con 18,9%), este aspecto no es mencionado de manera explícita por Radujković y Sjekavica en su revisión de literatura —hay un relacionamiento implícito a través de la alineación organizacional (*organizational alignment*) en la categoría *organization* y subcategoría *organization competence*—. Por otro lado, se hace énfasis en el elemento desempeño e incentivos como un factor de baja relación en el éxito de la gestión de proyectos (13,3%), mientras que este aspecto no es abordado por Radujković y Sjekavica en su modelo.

En general, ambas posturas resaltan la importancia de aspectos como el liderazgo, la comunicación efectiva (aunque en la presente investigación sea uno de los elementos con menor relación con la literatura revisada, con un 14,0%), y el equipo de proyecto (subcategoría *project teams competence*); sin embargo, el elemento gestión del cambio no tiene una relación de coincidencia explícita en el modelo de Radujković y Sjekavica.

En cuanto a las categorías, la presente investigación especifica dos: elementos principales o estratégicos y elementos básicos o tácticos, mien-

tras que Radujković y Sjekavica (2017) especifican tres competencias: 1) Gerencia de proyectos (gerente de proyecto, equipo y coordinación), 2) Organización, estructura, cultura, atmósfera y competencias de la organización (governabilidad, gestión, alineamiento organizacional, recursos y competencias de las personas); y, por último, 3) Metodologías, técnicas, métodos y herramientas de gerencia de proyectos (metodologías de proyectos, *software*, herramientas, técnicas de toma de decisiones, herramientas de evaluación de riesgos, herramientas de soporte de tecnología de información y comunicación). Haciendo un análisis comparativo, se puede sugerir que se incluya en el Modelo de los 10 elementos un undécimo elemento, asociado a las competencias del gerente de proyectos.

Además, durante la presente investigación se identificaron otras subcategorías que podrían convertirse en futuros elementos, como:

- Metodologías ágiles (que incluyen metodologías híbridas para proyectos adaptativos), las cuales se encontraron explícitamente en el 7,7% de la literatura revisada. Esto demuestra que todavía hay un camino de evolución para dichas metodologías al contrastarlas con el elemento metodología de gerencia de proyectos, que tiene una relación del 25,2% con la literatura revisada. Esto puede indicar que el 17,5% (25,2% - 7,7%) de la literatura revisada se refiere a metodologías de gerencia de

proyectos en cascada (proyectos predictivos).

- Gestión de riesgos: se encontró que el 3,5% de la literatura revisada está relacionada con la gestión de riesgos, a pesar de que esta área de gestión (según el PMI, 2017) está incluida en el marco de referencia metodológica de la gerencia de proyectos.
- Innovación: se halló que el 5,6% de la literatura revisada está relacionada con el nivel de innovación en los proyectos de transformación.
- Se detectaron subcategorías relacionadas con la gestión humana, entre otros factores, como el "team building" (4,9%), el "comportamiento humano" (3,5%), la "motivación" (2,1%), la "colaboración" (2,1%) y el "empoderamiento" (1,4%). Estas subcategorías están implícitamente relacionadas con los elementos de liderazgo comprometido, cultura de cambio, equipo de proyecto y desempeño e incentivos.

Conclusiones

La gestión de proyectos es la que está impulsando tanto el rendimiento a corto plazo como la creación de valor a largo plazo en las organizaciones, pero solo entre el 20% y el 30% tienen éxito. Lo anterior se corrobora con estudios que muestran la generalidad de dichos indicadores durante los últimos veinte años, a pe-

sar de la evolución de las metodologías y las capacidades en dirección de proyectos.

Incluso existiendo amplia bibliografía al respecto, no hay consenso, menos aún modelos que articulen los criterios o factores técnicos con los humanos. Lo anterior no quiere decir que no se haya abordado el tema, solo que, en la gran mayoría de los casos, se ha hecho de manera aislada, o con el componente humano visto de manera marginal. Así que es clave hacia el futuro articular de manera sistémica los dos componentes y que las instituciones gestoras puedan invertir recursos suficientes para dicha articulación.

Existe entonces una necesidad de evaluar los resultados de los proyectos no solo en términos de éxito o fracaso sino también considerando los diferentes antecedentes y causas. El Modelo de los 10 elementos permite un diagnóstico a partir de dos categorías, que a su vez se derivan en diez subcategorías de análisis, que establecen lo estratégico y lo táctico de la organización.

La investigación permitió especificar cuáles son los elementos más desarrollados por la literatura en el marco de la formulación y ejecución de proyectos, dando como resultado:

- Los elementos principales son abordados en un porcentaje significativo de dichos referentes, siendo el liderazgo comprometido el más mencionado.

- Se destaca la relevancia del equipo de proyecto, el elemento básico con mayor porcentaje y el segundo en términos generales en relación con la literatura.
- Los elementos con el porcentaje más bajo son la comunicación y sensibilización, el desempeño e incentivos y el presupuesto de gestión del cambio.
- Haciendo un análisis comparativo, se puede sugerir que se incluya en el Modelo de los 10 elementos un undécimo elemento, asociado a las competencias del gerente de proyectos.
- Las metodologías ágiles, la gestión de riesgos y la innovación se identificaron como subcategorías que podrían convertirse en futuros elementos.

Información Complementaria

Agradecimientos

Contribuciones de autoría: los autores trabajaron de manera articulada en todo el cuerpo del artículo.

Conflictos de interés: no hay conflicto de intereses con instituciones.

Referencias

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24. <https://www.redalyc.org/pdf/804/80401101.pdf>
- Ahsan, K. y Gunawan, I. (2010). Analysis of cost and schedule performance of international development projects. *International Journal of Project Management*, 28(1), 68-78. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.03.005>
- Alhawari, S., Karadsheh, L., Mansour, E. y Nehari, A. (2012). Knowledge-Based risk management framework for Information. *Technology Project. International Journal of Information Management*, 32(1), 50-65. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.07.002>
- Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K. y Aris, N. M. (2014). Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: a conceptual framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.041>
- Amellal, K. (2018). La révolution de la servitude: pourquoi l'ubérisation est l'ennemie du progrès social. Demopolis.
- Amoros, A. y Tippelt, R. (2005). Gestión del cambio y la innovación: Un reto de las organizaciones modernas. *InWEnt*.
- Ashley, D. (1986). *New trends in risk management. Internet's 10th International Expert Seminar on New Approaches in Project Management*. Zurich.
- Bardon, T., Arnaud, N. y Letierce, C. (2019). *Les innovations managériales*. Dunod-Barker, S. y Cole, R. (2007). *Brilliant Project Management: What the Best Project Managers Know, Say, and Do*. Pearson Education.

- Berkun, S. (2008). *Making Things Happen: Mastering Project Management*. O'Reilly.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Carvajal, A. (2020). *10 elementos para el éxito de las transformaciones organizacionales*. Human Group.
- Cole, J. R., Wang, Q., Cárdenas, E., Fish, J., Chai, B., Farris, R. J., Kulam-Syed-Mohideen, A. S., McGarrell, D. M., Marsh, T., Garrity, G. M. y Tiedje, J. M. (2009). The Ribosomal Database Project: improved alignments and new tools for RNA analysis. *Nucleic Acids Research*, 37, D141-D145. <https://doi.org/10.1093/nar/gkn879>
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design*. Choosing among Five Traditions. Sage.
- Davis, K. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- DeLone, W. H. y McLean, E. R. (1992). Information systems success: the quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60-95. <https://doi.org/10.1287/isre.3.1.60>
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2012). *Manual Sage de investigación cualitativa*. Vol. I. Gedisa.
- Diallo, A. y Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19-31. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(03\)00008-5](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(03)00008-5)
- Díez, M., Pérez, A., Gimena, F. y Montes, M. (2012). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos: perspectiva del manager público. *Revista EAN*, 73, 60-79. <https://doi.org/10.21158/01208160.n73.2012.586>
- Doloi, H. (2007). Twinning Motivation, Productivity and Management Strategy in Construction Projects. *Engineering Management Journal*, 19(3), 30-40. <https://doi.org/10.1080/10429247.2007.11431738>
- Drury-Grogan, M. L. (2014). Performance on agile teams: Relating iteration objectives and critical decisions to project management success factors. *Information and Software Technology*, 56(5), 506-515. <https://doi.org/10.1016/j.inf-sof.2013.11.003>
- Ehrlichman, D. (2021). *Impact networks: Create connections, spark collaboration, and catalyze systemic change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Eweje, J., Turner, R. y Müller, R. (2012). Maximizing strategic value from megaprojects: the influence of information-feed on decision-making by the project manager. *International Journal of Project Management*, 30(6), 639-651. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.004>
- Fæste, L., Reeves, M. y Whitaker, K. (2019). *Winning the '20s: the Science of Change*. Boston Consulting Group/BCG Henderson Institute. https://bcghendersoninstitute.com/wp-content/uploads/2019/04/BCG-The-Science-of-Organizational-Change-May-2019_tcm9-220106.pdf
- Faure, B. y Arnaud, N. (2014). *La communication des organisations*. La Découverte.

- Franco, M. y Urbano, D. (2015). Dinamismo de las PYMES en Colombia: un estudio comparativo de empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(66), 319-338. <https://doi.org/10.31876/revista.v19i66.19298>
- Gemuenden, H. y Lechler, T. (1997). Success Factors of Project Management: The Critical Few-An Empirical Investigation. Innovation in Technology Management. The key to Global Leadership. PICMET. *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology* (pp. 375-377). IEEE. <https://doi.org/10.1109/picmet.1997.653418>
- Gibbs, G. (2012). El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa. Morata-Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (1999). *Las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall. Hispanoamericana.
- Green, S. (2017). *Culture hacker: Reprogramming your employee experience to improve customer service, retention, and performance*. Wiley.
- Happy, R. y Meyer, C. (2001). Establishing an Effective PM Culture. Proceedings of the PMI Seminars & Symposium. Nashville.
- Heldman, K. (2011). *Project management jumpstart*. John Wiley & Sons.
- International Organization for Standardization (2016). *ISO 21500:2012. Guidance on project management*. http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=50003
- Joslin, R. y Müller, R. (3 de marzo de 2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613-626. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008>
- Kähkönen, K., Keinänen, M. y Naaranaja, M. (2013). Core Project Teams as an Organizational Approach for Projects and Their Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 369-376. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.010>
- Kane, G. C., Nanda, R., Phillips, A. N. y Copsky, J. R. (2021). *The transformation myth: Leading your organization through uncertain times*. MIT Press.
- Kerzner, H. R. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- Kilby, C. (2000). Supervision and performance: the case of World Bank projects. *Journal of Development Economics*, 62(1), 233-259. [https://doi.org/10.1016/S0304-3878\(00\)00082-1](https://doi.org/10.1016/S0304-3878(00)00082-1)
- Kotter, J., Rathgeber, H. y James, A. (2009). Our iceberg is melting: Changing and succeeding under any conditions. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 101-103. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479272>
- Kwak, Y. H. (2002). The George Washington University 20052 USA: Critical success factors in international development project management. CIB 10th International Symposium on Construction Innovation & Global Competitiveness, Cincinnati, Ohio, 9-13 September.

- Laaser, K. y Bolton, S. (2022). Absolute autonomy, respectful recognition and derived dignity: towards a typology of meaningful work. *International Journal of Management Reviews*, 24(3), 373-393. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12282>
- Lesser, R., Reeves, M., Kimura, R. y Whitaker, K. (2009). *Winning the '20s: A Leadership Agenda for the Next Decade*. Rotman School of Management. <https://www.rotman.utoronto.ca/Connect/Rotman-MAG/Issues/2019/Back-Issues---2019/Fall2019-SecretsOfTheBestLeaders/Fall2019-FreeFeatureArticle-WinningThe20s>
- Montequin, V. R., Cousillas, S. M., Álvarez, V. y Villanueva, J. (2016). Success Factors and Failure Causes in Projects: analysis of cluster patterns using self-organizing maps. *Procedia Computer Science*, 100, 440-448. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.180>
- Müller, R., Pemsel, S. y Shao, J. (2014). Organizational enablers for governance and governmentality of projects: A literature review. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1309-1320. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.007>
- Murphy, A. y Ledwith, A. (2006). Project management tools and techniques in high-tech SMEs in Ireland. Proceedings of the 14th Annual High Technology Small Firms Conference and Doctoral Workshop, 11-13 May, Enschede, The Netherlands. <https://doi.org/10.3990/2.268618802>
- Murphy, D., Baker, N. y Fisher, D. (1974). Determinants of Project Success. Boston College, National Aeronautics and Space Administration.
- Musawir, A. u., Martins, C. E., Zwikael, O. y Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658-1672. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
- Nieto-Rodríguez, A. (2021). The project economy has arrived. *Harvard Business Review*, 99(6), 38-45. <https://hbr.org/2021/11/the-project-economy-has-arrived>
- Office of Government Commerce (2009). *Managing successful projects with PRINCE 2*. The Stationery Office.
- Petter, S. (2008). Managing user expectations on software projects: Lessons from the trenches. *International Journal of Project Management*, 26(7), 700-712. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.014>
- Picq, T. (2022). *Manager une équipe projet: l'humain au coeur de la performance*. Malakoff France.
- Pinto, J. (2015). *Gerencia de proyectos: Cómo lograr la ventaja competitiva*. Pearson.
- Pinto, J. K. y Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, (1), 22-27. <https://doi.org/10.1109/tem.1987.6498856>
- Pinto, J. K. y Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Institute*.
- Pinto, M. y Pinto, J. (1991). Determinants of cross-functional cooperation in the project implementation process. *Project Management Journal*, 22(2), 13-20.

- Project Management Institute (PMI) (2012). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (4ª. Edición). *Project Management Institute*.
- Project Management Institute (PMI) (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (5ª. Edición). *Project Management Institute*.
- Project Management Institute (PMI) (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (6ª. Edición). *Project Management Institute*.
- Project Management Institute (PMI) (2020). Pulse of the Profession® 2020 Report: Ahead of the Curve, Forging a Future-Focused Culture. Newtown Square, PA, USA: *Project Management Institute*.
- Radujković, M. y Sjekavica, M. (2017). Project Management Success Factors. *Procedia Engineering*, 196, 607-615. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.048>
- Ramos, P. y Mota, C. (2014). Perceptions of Success and Failure Factors in Information Technology Projects: a Study from Brazilian Companies. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 119, 349-357. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.040>
- Reich, B., Gemino, A. y Sauer, C. (2008). Modeling the knowledge perspective of IT projects. *Project Management Journal*, 39(S1), S4-S14. <https://doi.org/10.1002/pmj.20056>
- Robbins, S. y Judge, T. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Rose, K. H. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Fifth Edition. *Project Management Journal*, 44(3), e1-e1.
- Rosemann, M. y Brocke, J. vom (2015). The six core elements of business process management. *Handbook on Business Process Management*, 1, 105-122. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_5
- Saget, M. L. (2023). Le manager intuitif: Vers l'entreprise collaborative. Malakoff.
- Schmidt, R., Lyytinen, K., Keil, M. y Cule, P. (2001). Identifying software project risks: an international Delphi study. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 5-36. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045662>
- Shenhar, A. y Dvir, D. (2007). Project Management Research—The Challenge and Opportunity. *Project Management Journal*, 38 (2), 93-99. <https://doi.org/10.1177/875697280703800210>
- Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O. y Maltz, A. C. (2001). Project success: a multidimensional, strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Sudhakar, G. P. (2016). Understanding the Meaning of "Project Success". *Binus Business Review*, 7(2), 163-169. <https://doi.org/10.21512/bbr.v7i2.1586>
- The Standish Group (2013). *Chaos Manifest: Think big, act small*. The Standish Group.
- The Standish Group International Incorporated (2018). *Decision Latency Theory: It is all about the interval*. Boston, MA, USA: The Standish Group, Inc.

- Thite, M. (2000). Leadership styles in information technology projects. *International Journal of Project Management*, 18(4), 235-241. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00021-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00021-6)
- Turner, J. R. (2009). *The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations*. McGraw-Hill.
- Turner, J. R. y Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>
- Verma, V. K. (1996). Human resource skills for the project manager. Project Management Institute.
- Veysiere, M. y Robeveille R. (2018). *Le management bienveillant, accélérateur de la performance*. Gereso.
- Yap, J. B., Leong, W. J. y Skitmore, M. (2020). Capitalising teamwork for enhancing project delivery and management in construction: Empirical study in Malaysia. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(7), 1479-1503. <https://doi.org/10.1108/ecam-10-2019-0581>
- Youker, R. (1999). Managing international development projects-lessons learned. *Project Management Journal*, 30(2), 6-7. <https://doi.org/10.1177/875697289903000202>
- Zandhuis, A. y Stellingwerf, R. (2015). ISO 21500 Guidance on project management - A Pocket Guide. Van Haren.