

Valores Éticos y Trabajo en Equipo en los Proyectos: Una competencia para Garantizar la Sostenibilidad Organizacional.

(Ethical Values and Teamwork in Projects: A Competence to Ensure the Organizational Sustainability)

Ariza-Aguilera, Dora A.*

Resumen. La sostenibilidad organizacional, se logra a través del desarrollo de capacidades que aportan a la sociedad y garantizan una permanencia en el futuro (Cohen, 2010). Una de estas capacidades, es la del trabajo en equipo, el cual se mejora, si está fundamentado en valores, que conducen a las personas a colaborar, intercambiar información y apoyar las decisiones que buscan objetivos comunes, particularmente en el ámbito de los proyectos (Narayanaswamy, Varun & Raymond, 2013). Este estudio busca establecer como los valores éticos afectan el trabajo en equipo, en los proyectos que desarrolla la organización. A partir de la revisión de la literatura, se identificaron como valores aplicados a los proyectos, la responsabilidad, el respeto, la justicia y la honestidad, promulgados por el código de ética del Project Management Institute [PMI]. Se aplicó un instrumento de medición a una muestra aleatoria de 37 empresas colombianas, pertenecientes a diversos sectores de la industria. Se determinó una relación positiva entre cada uno de los valores éticos y el nivel de trabajo en equipo en los proyectos, encontrándose que la responsabilidad se correlaciona de manera significativa con el trabajo en equipo. La utilidad del presente estudio, es la de ofrecer una guía a las organizaciones sobre los valores que deben ser promovidos, para mejorar el trabajo en equipo, el cual, generará proyectos más exitosos y redundará en mejores resultados para el negocio (Thamhain, 2004; Bryde, 2003).

Palabras clave. Valores éticos, trabajo en equipo, sostenibilidad organizacional, ambiente de proyectos.

Abstract. Organisational sustainability is achieved through the development of skills that contribute to society and ensure permanence in the future (Cohen, 2010). One of these capabilities is the teamwork, which is improved if it is founded on values that lead people to collaborate, share information and support decisions to seek common goals, particularly in the field of projects (Narayanaswamy, Varun & Raymond, 2013). This study seeks to establish how ethical values affect teamwork in the projects undertaken by the organization. From the literature review were identified as values applied to projects, responsibility, respect, fairness and honesty, promulgated by the code of ethics of the Project Management Institute [PMI]. A measuring instrument was administered to a random sample of 37 Colombian companies from various industry sectors. A positive relationship between each of ethical values and level of teamwork in projects was evidenced. A significant correlation between responsibility and the teamwork was found. The utility of this study is to provide guidance to organizations on the values that should be promoted to enhance teamwork, which will generate more successful projects and better business results (Thamhain, 2004; Bryde, 2003).

Keywords. Ethical value, teamwork, organizational sustainability, project environment.

Introducción

La sostenibilidad, hace referencia al legado que las generaciones actuales, dejarán a las próximas, para los tiempos venideros. Más específicamente, la sostenibilidad organizacional, se asocia a la ejecución de la estrategia, que permitirá la optimización y el crecimiento en el mañana. Pero esta visión futura, depende del esfuerzo compartido socialmente, y del grado

en que las personas trabajen en conjunto, para alcanzarla. Por tanto, el trabajo en equipo es una competencia organizacional que permite mejorar los resultados del negocio (Thamhain, 2013).

Se ha reconocido que el trabajo en equipo está asociado no solo al buen desempeño de las organizaciones, sino también a la efectividad de los proyectos, que son llevados a cabo en estas (Yazici, 2011). Sin embargo, no hay suficientes perspectivas, herramientas, guías o técnicas disponibles, para lograr el compromiso de los miembros de equipo (Thamhain, 2013). No obstante, más allá de las herramientas o las técnicas, es necesario retomar los valores que conforman la cultura organizacional y que se traducen en conductas explícitas (Schein, 2009), cuando las personas trabajan colectivamente.

Narayanaswamy et al. (2013), plantean que una causa de las fallas en los proyectos, es la falta de armonía o congruencia entre los valores de los participantes. Buscando ofrecer una directriz aplicada al ámbito de los proyectos, el PMI definió un código de ética, cuya última versión fue lanzada en el 2006. Sin embargo, no hay suficiente evidencia, que muestre que los valores éticos incluidos en este código, ayuden a promover el espíritu del trabajo en equipo, en los proyectos y por ende, en las organizaciones.

Por tanto, este estudio busca responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Los valores éticos afectan el nivel en que las personas trabajan en equipo, en los proyectos?. Con base en esta pregunta, el objetivo del presente estudio es el de establecer la relación entre los valores éticos y el nivel en que las personas trabajan en equipo en los proyectos, en el sector empresarial colombiano. Los valores éticos que forman parte del alcance del estudio, corresponden a los consignados en el código de ética del PMI: la responsabilidad, el respeto, la justicia y la honestidad.

Los resultados proveerán una guía a líderes de proyecto, oficinas de proyectos y áreas de recursos humanos, para promover en las personas, la vivencia en la cotidianidad, de los valores, que son básicos para el trabajo en equipo en las organizaciones. Este documento está estructurado en cuatro partes: (a) la fundamentación teórica, alrededor de la sostenibilidad organizacional y su enlace con los valores éticos y el trabajo en equipo en los proyectos, (b) el método de investigación utilizado, (c) los resultados estadísticos y su análisis y (d) las conclusiones del trabajo.

Sostenibilidad Organizacional

La sostenibilidad organizacional se define como el esfuerzo de las organizaciones para desarrollar capacidades, que les permita sostenerse así mismas en el futuro, contribuyendo al mejoramiento de la sociedad (Cohen, 2010). Una de estas capacidades, corresponde al grado en que una organización se adapta al cambio (Denison et al., 2006; Cameron & Quinn, 2011), y utiliza los proyectos, como un medio para esta adaptación y para llevar a cabo su estrategia (Bryde, 2003).

El desarrollo de los proyectos, a su vez, exige otra capacidad organizacional que es la del trabajo en equipo, como una práctica de recursos humanos, que puede lograr la sostenibilidad organizacional (Florea, Cheung & Herndon, 2013). El trabajo en equipo demanda la participación de los *stakeholders* de los proyectos, cuyo compromiso, según Rowlinson & Cheung (2008), puede conducir, por ejemplo, a la sostenibilidad de una cadena de suministros. La sostenibilidad, conduce por tanto, a la ejecución de prácticas con los *stakeholders*, que según Epstein (2009), deberán obedecer a un marco ético.

Se consideran *stakeholders*, las personas que integran el equipo de proyecto y las personas, áreas o entidades externas, que pueden ser afectadas positiva o negativamente y de manera directa o indirecta por una decisión, un resultado o una actividad de un proyecto (PMI, 2013; Office of Government Commerce [OGC], 2009). El término *stakeholder* ha sido traducido tradicionalmente al español, como grupos de interés; sin embargo, en el documento se utilizará el vocablo en inglés.

Valores éticos asociados al ámbito de los proyectos

El desarrollo de los proyectos requiere del trabajo en equipo por parte de sus *stakeholders* (Verma, 1997). Este a su vez, conlleva un esfuerzo de la organización para promover la participación activa de las personas que la conforman. Esta práctica, según Florea et al. (2013), debe fundamentarse en valores, que formen parte de la cultura organizacional. Desde este punto de vista, es importante comprender cuales son los valores que sustentan el trabajo en los proyectos y que moldean el comportamiento de los *stakeholders*, que participan en ellos. El código de ética del PMI define cuatro valores fundamentales: Responsabilidad, respeto, justicia y honestidad.

Una conducta “responsable” por parte de un líder de proyecto y su equipo, los lleva a aceptar las consecuencias de cualquier decisión tomada, a cumplir con los compromisos, a proteger los recursos del proyecto y mantener su confidencialidad, así como seguir las normas y procedimientos que tiene la organización (PMI, 2006). Responsabilidad, implica también para Kerzner (2011), que las decisiones se tomen teniendo en cuenta el mejor interés de la comunidad que afectan, en este caso, la comunidad es uno de los *stakeholders* de los proyectos.

El respeto, permite mantener un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo y satisfacción de las personas que conforman el equipo, de modo que se manifieste en la adopción de comportamientos como la escucha atenta y el entendimiento de los diferentes puntos de vista de los *stakeholders*, dando el reconocimiento público al autor de una idea o concepto (PMI, 2006). También constituye una muestra de respeto, la buena fe con la que las personas participan en las negociaciones, que se realizan al interior de los proyectos (PMI, 2006; Verma, 1997).

La justicia, hace alusión a la imparcialidad y objetividad que soporta la toma de decisiones en los proyectos (PMI, 2006): No solo se espera, que los criterios con los cuales se tomó una decisión, sean conocidos por las personas que se ven afectadas por esta, sino también que estos criterios sean definidos, de modo que estén libres de favoritismos. Del mismo modo, se considera un trato justo, a la aplicación de las normas o procedimientos de la organización, sin ejercer ninguna discriminación por creencia, raza, edad, sexo o cultura (PMI, 2006).

Y finalmente, la honestidad se refiere a la actuación de las *stakeholders*, bajo los parámetros de la verdad, es decir, mostrando una correspondencia entre lo que se dice, hace o piensa con la realidad (RAE, 2001). Esta conformidad con lo real, conduce a los integrantes del equipo, a proveer datos fidedignos, dentro de un marco de exactitud y oportunidad. Igualmente, una conducta honesta indica una actuación sin intereses ocultos y una comunicación coherente entre los integrantes de los equipos de proyecto (PMI, 2006).

Trabajo en Equipo

Kliksberg (2013) plantea, que cuando se considera a los seres humanos como seres sociales que se interrelacionan, se constituye una de las dimensiones del capital social,

relacionada con la capacidad de asociación. Esta a su vez, se deriva de una intención genuina de las personas de cooperar con los otros, y por ende, de trabajar en equipo. El equipo se estructura, cuando se puede transformar un grupo de personas con intereses, experiencia y conocimiento diferentes, en una unidad, en la que los individuos se comprometen con unos mismos objetivos (García, 2003).

Una de las competencias asociadas a personas exitosas, es la de poder trabajar en equipo (Spencer & Spencer, 1990). Sin embargo, el trabajo en equipo ha dejado de considerarse una competencia de los individuos, para convertirse en una competencia organizacional, que debe estar internalizada en cada uno de los miembros de una organización, para que muestre los frutos de la asociación: El trabajo en equipo requiere la ejecución de metodologías y técnicas que permitan a varias personas, lograr un resultado concreto (Verma, 1997).

Sin embargo, estas metodologías no son suficientes, ya que su uso está condicionado por los valores, que traen los individuos, a partir de un aprendizaje que viene desde el contexto familiar y social: El trabajo en equipo, tiene implícito el hecho de que las personas quieran colaborar con otros (Spencer & Spencer, 1993; Verma, 1997). Esta voluntad de colaboración, es entendida como el esfuerzo en las personas, por ayudar a los otros, para realizar una tarea o solucionar un problema (RAE, 2001).

La colaboración ha sido destacada por House, Javidan y Dorfman (2001), Denison et al., (2006) y Cameron y Quinn (2011), como una característica importante de la cultura organizacional. Autores como Wang (2001), Kendra & Taplin (2004) y Narayanaswamy et al.(2013), destacan la colaboración, como un factor de éxito de los proyectos. Esta relación positiva del nivel de colaboración entre áreas funcionales con el desempeño de los equipos de proyecto, ha sido demostrada empíricamente por Thamhain (2004), en su investigación realizada con 76 equipos, dedicados a proyectos de investigación y desarrollo.

Otra particularidad de las personas que trabajan en equipo, es la de utilizar la retroalimentación como una manera de conectarse entre sí. La retroalimentación, es entendida como el intercambio de opiniones, recomendaciones o ideas que los individuos tienen (Spencer & Spencer, 1993): Este intercambio consiste en ofrecer la opinión y pedirla a otros. Al respecto, Alias et al. (2014) señalaron que la efectividad en la retroalimentación que se da entre los *stakeholders*, es uno de los factores claves para el éxito de los proyectos.

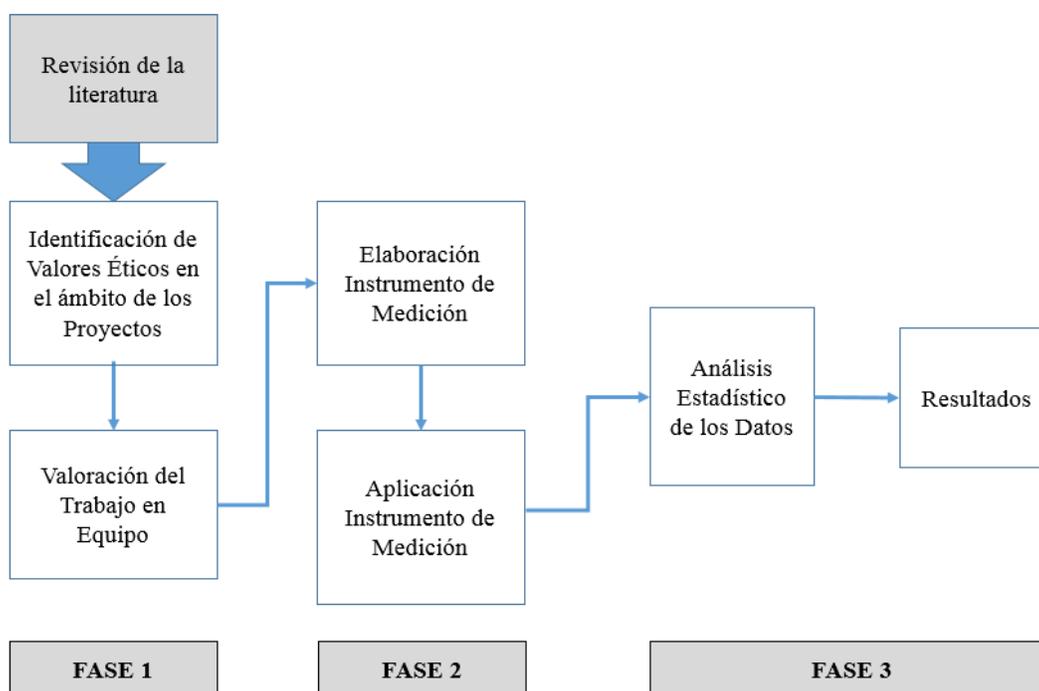
Por otra parte, el nivel de cohesión que existe en los equipos de trabajo, conduce a las personas a soportar las decisiones que toma el líder, o que son resultado del consenso del grupo (Covey, 1993). De hecho, Best, Smit y Faber (2013) identificaron que un tipo de intervención, que realizan los líderes durante la ejecución de los proyectos, es la de tratar de conectar a las personas para crear una sinergia entre ellas, de modo, que se puedan encausar los proyectos, cuando se detectan variaciones en los resultados esperados.

Spencer y Spencer (1993), plantean que otro aspecto inherente al trabajo en equipo, es el intercambio de información, el cual es destacado por Lee, Park y Lee (2014), quienes constataron que el nivel en que se comparte la información, asegura el éxito de los proyectos, sobre todo, cuando los participantes tienen dominios diferentes de conocimiento. Sin embargo, a diferencia de Spencer y Spencer (1993), Alavi, Kayworth y Leidner (2005) identifican estas conductas de crear, buscar y compartir información, como una práctica de gestión de conocimiento, más que como un rasgo del trabajo en equipo.

Metodología

Los métodos utilizados en la presente investigación son de tipo descriptivo y correlacional. Se llevaron a cabo las siguientes fases (Figura 1):

Figura 1. Metodología de la presente investigación



Fase 1

En la fase uno, a partir de la revisión de la literatura académica existente, se buscó identificar los valores éticos asociados al ámbito de la gestión de proyectos, así como los aspectos a tener en cuenta, para la valoración del trabajo en equipo. Se definieron las siguientes hipótesis:

- H1: Existe una relación positiva y significativa entre el valor de la honestidad y el trabajo en equipo en los proyectos.
- H2: Existe una relación positiva y significativa entre el valor de la responsabilidad y el trabajo en equipo en los proyectos.
- H3: Existe una relación positiva y significativa entre el valor del respeto y el trabajo en equipo en los proyectos.
- H4: Existe una relación positiva y significativa entre el valor de la justicia y el trabajo en equipo en los proyectos.

Fase 2

En la fase dos, se elaboró el instrumento de medición, que consistió en un cuestionario a ser diligenciado vía electrónica por internet. El cuestionario fue dividido en cuatro secciones: (a) información de la organización, (b) datos de identificación del encuestado, (c) percepción sobre el nivel de cumplimiento, de conductas que reflejan los valores éticos de responsabilidad, respeto, justicia y honestidad y (4) valoración del nivel de trabajo en equipo, que se lleva a cabo en los proyectos de la organización.

Para cada uno de los valores éticos como variables independientes y el trabajo en equipo, como variable dependiente, se delimitaron cuatro sub-variables, conformando un grupo de 4 preguntas con una quinta pregunta de control. Las respuestas se definieron en un formato de tipo escala Likert de cuatro puntos, en donde (1) correspondía a estar fuertemente en desacuerdo, (2) Estar en desacuerdo, (3) Estar de acuerdo y (4) Estar fuertemente de acuerdo, eliminando la posibilidad de posiciones neutras en los encuestados. Tres expertos evaluaron la herramienta de medición.

El cuestionario fue aplicado a una muestra de 37 empresas, localizadas en la ciudad de Bogotá, Colombia, de las cuales el 81% son privadas y el restante 19%, públicas. Las empresas participantes del estudio, cuyos sectores económicos tuvieron mayor representación, fueron las áreas de servicios (27%), tecnología y comunicaciones (16%) y

manufactura (14%). Los sectores a los cuales pertenecen las empresas, se discriminan en la Tabla No. 1.

Tabla 1. Distribución de la muestra con respecto al sector económico.

Sector Económico	Frecuencia	Porcentaje de Participación
Servicios	10	27%
Tecnología y Comunicaciones	6	16%
Manufactura	5	14%
Educación	3	8%
Energético	3	8%
Financiero	3	8%
Comercial	3	8%
Otro	4	11%
Total Muestra	37	100%

Fuente. Elaboración propia.

Fase 3.

En la fase tres, se realizó el análisis estadístico de los datos, utilizando SPSS, como herramienta tecnológica. La validez del instrumento de medición, en este caso el cuestionario, se probó mediante el cálculo del indicador alfa de Cronbach. La relación entre las variables independientes (valores éticos) y la dependiente (trabajo en equipo), se estableció utilizando el índice de correlación de Pearson.

Resultados y Discusión

Se comprobó la validez del instrumento de medición utilizado, aplicando el Alfa de Cronbach, que resultó en 0.89. Para investigaciones en ciencias sociales, según Hussein & Klakegg (2014), se considera que resultados del cálculo del Alfa de Cronbach mayores a 0.70, muestran que el instrumento evaluado tiene un nivel de validez suficiente.

Con respecto al objetivo del estudio, se pudo establecer una relación positiva entre los valores éticos de respeto, responsabilidad, honestidad y justicia y la variable de trabajo en equipo en los proyectos, verificándose parcialmente las hipótesis planteadas. Sin embargo, se encontró que solo existe una relación significativa entre la variable independiente de responsabilidad y el trabajo en equipo, con un coeficiente de Pearson de 0.59 (Tabla 2), confirmándose al 100%, la hipótesis H2.

Tabla 2. Coeficientes de Correlación de Pearson para variables de estudio.

	Honestidad	Responsabilidad	Respeto	Justicia	Trabajo en Equipo
Honestidad	1.00				
Responsabilidad	0.72	1.00			
Respeto	0.34	0.55	1.00		
Justicia	0.62	0.54	0.49	1.00	
Trabajo en Equipo	0.49 ^a	0.59 ^b	0.49 ^c	0.48 ^d	1.00

Fuente. Elaboración propia.

Nota: La correlación es significativa al nivel de 0.01 (2 colas) para todas las asociaciones de variables. Las asociaciones bivariadas específicas a las hipótesis del estudio son: (a) H1, (b) H2, (c) H3 y (d) H4.

Adicionalmente, al establecer la correlación entre las sub-variables que componen la variable independiente de responsabilidad, versus la variable dependiente de trabajo en equipo, se encuentra que la correlación positiva más significativa está entre la sub-variable de responsabilidad correspondiente a compromisos con base en información realista y la sub-variable de trabajo en equipo relacionada con el apoyo individual a las decisiones de grupo (Pearson = 0.56). Por tanto, se puede deducir que cuando los compromisos en el proyecto tienen en cuenta información realista, el soporte a las decisiones que tome el equipo o el líder, aumentará (Tabla 3).

Conclusiones

En el ámbito de los proyectos, autores como Sabherwal (1999), Wang (2001), Kendra & Taplin (2004), Alavi et al. (2005) y Karlsen (2011), han realizado investigaciones de tipo cualitativo, con el objetivo de identificar conductas en las personas, que muestren valores y creencias, propias del ambiente de los proyectos en las organizaciones. Específicamente, investigaciones empíricas como la de Thamhain (2004) establecieron una relación positiva entre la colaboración y el trabajo en equipo versus el desempeño de los proyectos.

No obstante, se necesita soporte empírico de la relación entre valores como los propuestos en el código de ética del PMI y el trabajo en equipo. El aporte teórico de este estudio, fue el de revelar que el valor de la responsabilidad está relacionado significativamente con el grado en que las personas trabajan en equipo en los proyectos y el de poder establecer, que existe una relación positiva y significativa entre el establecimiento de compromisos con base en información real, como una sub-variable de la responsabilidad y el apoyo a las decisiones, como una sub-variable del trabajo en equipo.

Tabla 3. Coeficientes de Correlación de Pearson para sub-variables de Responsabilidad versus Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO	RESPONSABILIDAD			
	Apropiación de decisiones	Decisiones que tienen en cuenta el efecto en <i>stakeholders</i>	Compromisos con base en información realista	Protección de los recursos de los proyectos
Esfuerzo por ayudar a otros	0.49	0.14	0.34	0.29
Apoyo a las decisiones del equipo	0.36	-0.09	0.56	0.49
Retroalimentación	0.14	-0.06	0.43	0.25
Iniciativa	0.13	0.15	0.07	-0.14

Fuente. Elaboración propia.

Nota: La correlación es significativa al nivel de 0.01 (2 colas) para todas las asociaciones de variables.

Por tanto, el estudio permite concluir que en la medida en que las personas se apropian de las decisiones que toman, definen compromisos con base en información realista, cumplen las normas y procedimientos de la organización, en los proyectos y protegen los recursos asignados, se incrementará el nivel de trabajo en equipo. Igualmente, se pudo establecer que el soporte que dan las personas a las decisiones del equipo o su líder, aumenta, en la medida en que los compromisos que se establecen en los proyectos, tienen como referencia información realista.

Estos resultados constituyen una contribución práctica, porque provee una guía a áreas que están relacionadas directamente con la gestión de los proyectos como oficinas de

proyectos, de planeación o de calidad, así como a departamentos de recursos humanos, para planear, desarrollar y mejorar la interiorización de valores como la responsabilidad, en aras de mejorar el trabajo en equipo (Thamhain, 2004), los resultados de los proyectos (Thamhain, 2013) y en consecuencia, desarrollar una capacidad para el logro de la sostenibilidad en las organizaciones (Florea et al., 2013).

Recomendaciones

Los resultados de esta investigación no pueden generalizarse debido al tamaño de la muestra, a pesar de verificar la validez de la herramienta de medición. Por tanto, se propone realizar estudios posteriores con muestras de mayor tamaño, que permitan generalizar los resultados. También, este estudio abre la posibilidad para que se realicen investigaciones posteriores que incluyan otros valores como el de la confianza o la solidaridad, que podrían complementar y profundizar, los aspectos básicos que fundamentan el trabajo en equipo y cuyo divulgación y promoción, habilitará a su vez el desarrollo de esta capacidad.

Agradecimientos

Se agradece la colaboración de las 37 empresas, que participaron en esta investigación.

Referencias

- Alavi, M., Kayworth, T. & Leidner, D. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*. 22 (3): 191-224.
- Best, A., Smit, J. & Faber, L. (2013). Interventions and their Relation to Organizational Culture and Project Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 74 (29): 329-338.
- Bryde, J.D. (2003). Modelling Project Management Performance. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. 20: 228-253.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). Diagnosing and changing Organizational Culture based on the Competing Values Framework. Prentice Hall Series in Organizational Development, San Francisco.
- Cohen, E. (2010). CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices. Greenleaf Publishing Limited, Sheffield.
- Denison, D.R., Janovics, J., Young, J. & Cho, H. (2006). Diagnosing Organizational Culture: Validating a Model and Method. Recuperado de: <http://www.denisonconsulting.com/resource-library/diagnosing-organizational-cultures-validating-model-and-method>.
- Epstein, M. (2009). Sostenibilidad Empresarial. Ecoe Ediciones, Bogotá.
- Florea, L., Cheung, Y. & Herndon, N. (2013). For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*. 114 (3): 393-408.
- García, J. (2003). Equinergia, La fuerza de los equipos humanos. Editorial Trillas, México.
- House, R., Javidan, M. & Dorfman, P. (2001). PROJECT GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 489-505.
- Hussein, B.A. & Klakegg, O.J. (2014). Measuring the impact of risk factors associated with project success criteria in early phase. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119: 711 – 718.

- Karlsen, J. T. (2011). Supportive culture for efficient project uncertainty management. *International Journal of Managing Projects in Business*. 4(2): 240–256.
- Kerzner, H. (2011). *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. Jhon Wiley & Sons, United States of America.
- Kliksberg, B. (2013). ¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad?. Una perspectiva internacional. Ediciones Ética y Economía, Perú.
- Kendra, K. & Taplin, L. (2004). Project Success: A Cultural Framework. *Project Management Journal*. 35 (1): 30-45.
- Lee, J., Park, J. & Lee, S. (2014). Raising team social capital with knowledge and communication in information systems development projects. *International Journal of Project Management*, 1-11. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/J.ijproman.2014.12.001>.
- Office of Government Commerce OGC. (2009). *Directing Successful projects with PRINCE2™*. The Stationary Office TSO, United Kingdom.
- Project Management Institute. (2006). *Code of Ethics and Professional Conduct*. Project Management Institute, Pennsylvania.
- Project Management Institute PMI. (2013). *Body of Knowledge Project Management PMBOK*. PMI, Pennsylvania.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Vigésima segunda edición, disponible en: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>.
- Rowlinson, S. & Cheung, Y. K. F. (2008). Stakeholder management through empowerment: modelling project success. *Construction Management and Economics*. 26: 611-623.
- Schein, E. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. Jhon Wiley & Sons, San Francisco.
- Thamhain, H.J. (2004). Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership. *International Journal of Project Management*. 22 (7): 533-544.
- Thamhain, H. (2013). Building a Collaborative Climate for Multinational Projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 74 (29): 316-328.
- Wang, X. (2001). Dimensions and Current Status of Project Management Culture. *Project Management Journal*. 32 (4): 4-17.
- Verma, V. (1997). *Managing the project team*. Project Management Institute, Pennsylvania.
- Yazici, H.J. (2011). Significance of Organizational Culture in Perceived Project and Business Performance. *Engineering Management Journal*. 23 (2): 20-29.

* Acerca del Autor

Ariza-Aguilera Dora A. es estudiante de Doctorado en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, Bogotá-Colombia. doraariza@cable.net.co.