

Dirección de Proyectos: Ética en el Liderazgo de Equipos de Proyecto

Project Management Ethics in Leadership of Project Team

Malagón-Barinas, Jaime*

Resumen. Este artículo tiene como propósito presentar, por un lado, de que modo la ética es un elemento activo, enérgico y dinámico en la dirección de proyectos, teniendo en cuenta su rol en la definición y cumplimiento de las responsabilidades con cada una de las partes interesadas, tanto como, por su rol protagónico en el liderazgo, visto no solo desde la función del director del proyecto, sino el ejercido por todos los involucrados en la creación y entrega de valor; y por otro lado, se analiza cómo un liderazgo de proyectos basado en profundas convicciones, propósitos, valores personales, e integridad fundamentan la credibilidad, respeto y confianza entre líderes y seguidores, lo cual habilita un círculo virtuoso líder – colaborador – líder hacia la construcción del bien común para el individuo, la organización y la comunidad impactada por el proyecto.

Palabras Claves. Dirección de proyectos, Ética, Factores de éxito, Involucrados, Liderazgo Auténtico, Portafolio, Responsabilidad social.

Abstract. This paper sets out to show, first, how ethics is an active, energetic and dynamic project management element, given its role in defining and fulfilling responsibilities to each of the stakeholders, as well as for his main role in leadership, not only from the point of view of project manager, but also applied by everyone involved in creating and delivering value; and secondly, is analyzed how a project leadership based on deep convictions, purposes, values, and integrity are the foundation to earn credibility, respect and trust between leaders and followers, which enables a virtuous circle leader - follower – leader to the construction of common good for the individual, the organization and the community impacted by the project.

Keywords. Project Management, Ethics, Success Factors, Stakeholders, Authentic Leadership, Portfolio, Social Responsibility.

INTRODUCCIÓN

Hoy día, uno de los factores claves de éxito, así como, una de las responsabilidades de mayor impacto de cualquier organización es el cumplimiento de las obligaciones ante sus grupos de interés. Es por ello que los proyectos deben gestionar las expectativas y necesidades de las partes interesadas, asimismo, equilibrar estos intereses y asegurarse de que el equipo del proyecto interactúe con los interesados de una manera profesional y cooperativa, (*Project Management Institute* - PMI, 2013a; Yepes et al., 2007). Para alcanzar estos objetivos, se requiere que en el equipo de proyecto se de mayor relevancia a las competencias en gestión y liderazgo que a las habilidades técnicas, (Prabhakar, 2008; Toor & Ofori, 2008).

Dicho de otro modo, y en armonía con Scott-Young y Samson (2008, p. 1) “... el éxito de los proyectos esta en mayor medida impactada por la gestión de personas que por la gestión de los aspectos técnicos...”, ello en razón a que, son las personas quienes según su motivación, voluntad y persiguiendo un propósito actúan en el logro de los objetivos que se le encomiendan (Pérez-López, 1993). De este modo las competencias de liderazgo del

director de proyecto se hacen fundamentales para el desempeño, motivación y creación de propósito para el equipo de trabajo, así como, para el éxito del proyecto.

Sin embargo, la realidad de las competencias de los empleados al interior de las organizaciones, tanto como, las de los profesionales graduados a través de agendas académicas tradicionales, tienen mayor énfasis en habilidades técnicas de diferentes áreas de conocimiento y disciplinas laborales, pero presentan brechas en competencias de gestión y liderazgo. Esta situación probablemente este relacionada con el hecho de que en las instituciones académicas tradicionales, así como, en algunas corporaciones, frecuentemente se da mayor relevancia y reconocimiento a las personas por la gestión de problemas, el cumplimiento de objetivos y orientación al logro de resultados, y no se generan entornos suficientes para el desarrollo de competencias de autogestión y liderazgo; lo anterior en conexión directa con estilos de dirección y mentalidades de corte transaccional, (Toor & Ofori, 2008).

Al interior de los proyectos, la situación normalmente no difiere de lo que ocurre en las compañías, y se observa que el trabajo del día a día involucra la gestión de actividades y el logro de metas y objetivos de corto plazo definidos en el plan del proyecto, tales como cumplir con las actividades definidas en el cronograma, la construcción de entregables, la realización de pruebas e inspecciones de calidad, así como el control y gestión de los costos y presupuesto del proyecto entre otros, (PMI, 2013a); es decir, normalmente el director de proyecto orienta a su equipo de proyecto y gestiona por el cumplimiento en el corto plazo de objetivos del alcance, tiempo, costo y calidad; dedicando un menor esfuerzo en el desarrollo, en este grupo de personas, de los medios para alcanzar los resultados de largo plazo y los objetivos de valor en la vista de los otros involucrados del proyecto.

La situación antes descrita, refleja el porque frecuentemente se observa que aunque se construyen los entregables en el tiempo y en el costo planeado, los proyectos no cumplen las expectativas de calidad; no atienden las expectativas de valor en la vista del usuario final, el cliente, los entes reguladores, o los accionistas; se generan impactos negativos no previstos en el medio ambiente o en la comunidad; se presentan eventos no éticos en la obtención de permisos o licencias de trabajo, selección de proveedores no idóneos, pagos a los proveedores por servicios o productos no entregados de conformidad, etc.; o se materializan riesgos no previstos ni previsibles de acuerdo con el plan de proyecto.

Estas circunstancias implícitamente hacen un llamado por una perspectiva de liderazgo en los proyectos en donde sea evidente el foco en la creación y entrega de valor a las partes interesadas, a través de la dirección de las personas del equipo de trabajo centrada en su transformación como capital intelectual y social de la organización y de la sociedad. En resumen, los líderes de proyectos deben actuar de acuerdo con profundas convicciones y valores personales, para construir credibilidad, y ganarse el respeto y la confianza de su equipo de trabajo, fortaleciendo la diversidad de opinión, la construcción de redes de relacionamiento y colaboración con los seguidores, y liderando de la manera que los colaboradores reconozcan como auténtica. De modo similar, George (2003), citado por Avolio et al. (2004), afirma que los líderes auténticos:

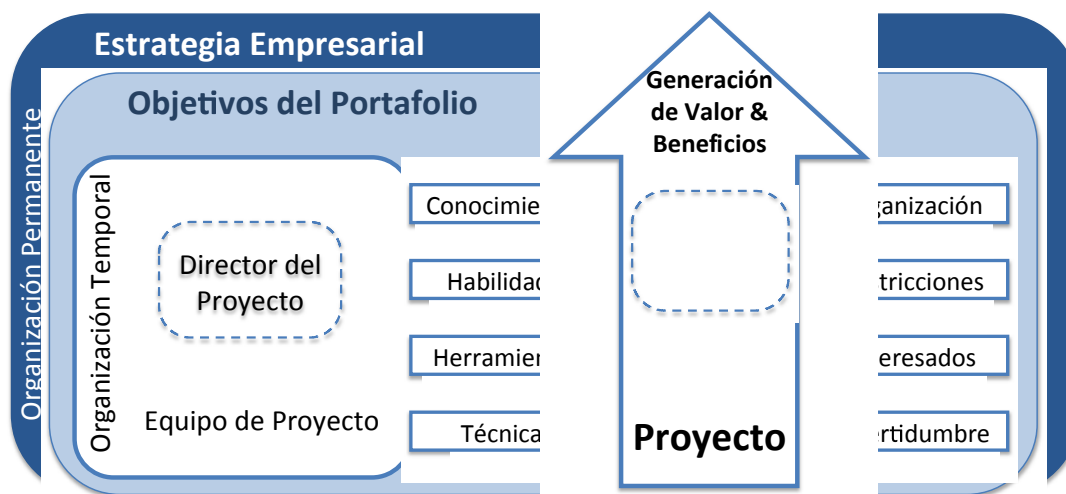
“... a) genuinamente desean servir a los demás a través de su liderazgo; b) están más interesados en el empoderamiento de las personas que lideran para hacer una diferencia positiva; c) son guiados por las cualidades del corazón, pasión y compasión, ya que son cualidades inspiradas por la mente; d) reconocen y valoran las diferencias individuales; y e) tienen la capacidad y la motivación para identificar los talentos en las personas, y ayudarles a transformar esos talentos en fortalezas...”, (p. 806).

Por ultimo, este documento esta organizado como sigue. En la Sección 2 se realiza una marco contextual de la dirección de portafolios y proyectos, ética, involucrados y liderazgo. La Sección 3 presenta un análisis y discusión en torno a la responsabilidad en el desarrollo de las personas del equipo de proyecto. Finalmente en la Sección 4 se proveen conclusiones, y la propuesta de algunas líneas de investigación relacionadas con el presente artículo.

MARCO CONCEPTUAL

Los proyectos se relacionan con la planeación y ejecución de tareas que proveerán beneficios para la empresa con sostenibilidad en el largo plazo, los cuales pueden ser del tipo financiero, operativo o alguna nueva capacidad de mercado o técnica, (Munns & Bjeirmi, 1996, citado por Malagón-Barinas, 2014). Esto requiere una completa alineación entre los requerimientos y alcance de los proyectos con los objetivos y planes de la estrategia de la organización, a fin de que los productos, servicios y entregables desarrollados contribuyan a la generación de valor en la organización, ver Figura 1.

Figura 1. El proyecto como palanca de creación de valor y beneficios en la estrategia empresarial.



Fuente: El Autor.

Junto a esto, es necesario tener en consideración que la cultura y normas culturales de la empresa y del entorno en donde se desenvuelve el proyecto; el estilo y competencias de liderazgo al interior de la organización y del proyecto; las estructuras de la compañía y del

proyecto; el estilo y capacidades de comunicación efectivas dentro de la organización; y en general todos los activos de los procesos de la organización, moderan y modulan el desempeño de los proyectos tanto como el impacto e influencia del director en la construcción del éxito del proyecto (Creasy & Anantatmula, 2013; PMI, 2013a).

Dirección de proyectos

Un proyecto es una organización, creada para realizar un trabajo específico, durante un periodo de tiempo determinado y a la cual se le entrega un conjunto de recursos con el propósito de generar transformación, cambios, crear valor y beneficios para las diferentes partes interesadas, (Adaptación a partir de Turner, 2008).

En esta misión, el director de proyecto con un equipo de personas y a través del liderazgo, aplica conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto con el fin de cumplir con los requisitos del mismo; lo desarrollan en medio de la estructura organizacional existente y con los diferentes recursos asignados. Aquí vale la pena aclarar que las personas que conforman el equipo de proyecto pueden ser parte de la organización dueña del proyecto (proveedor interno) o pertenecer a alguna organización prestadora de servicios (proveedor externo), (Turner, 2008).

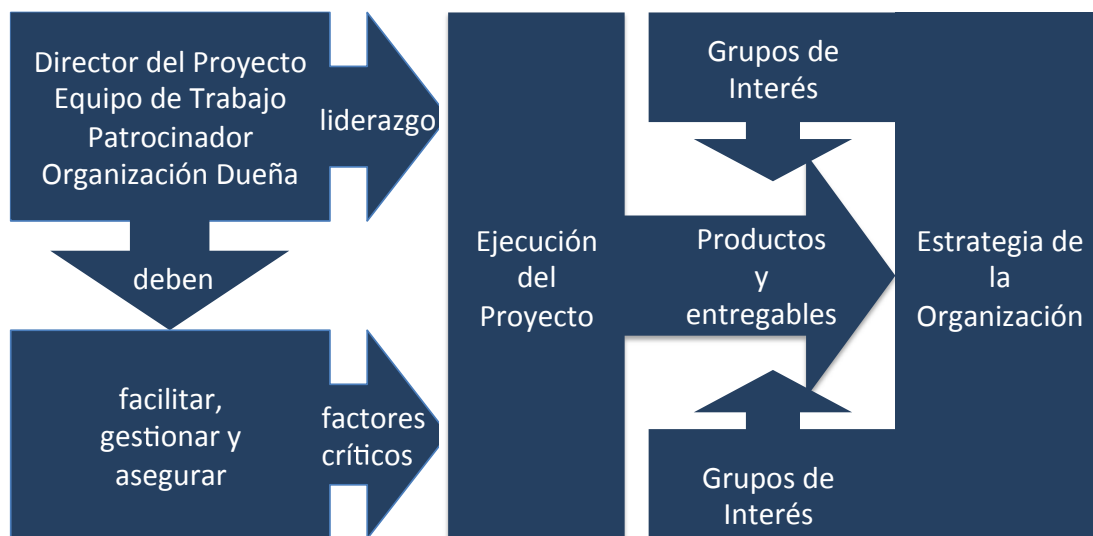
En esa misma línea el PMI (2013a, p. 3) indica que "... un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único..."; y la *Office of Government Commerce* - OGC (2009, p. 3), en "*Projects in Controlled Environments*" - *PRINCE2*[®], complementa estas definiciones y las alinea con los objetivos de la empresa indicando que "... un proyecto es una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos de acuerdo con un caso de negocio acordado...". De acuerdo con ello, los proyectos, surgen como una o más de las siguientes consideraciones estratégicas: (a) demanda del mercado, (b) oportunidad estratégica, (c) necesidad comercial, (d) solicitud de un cliente, (e) adelantos tecnológicos, (f) y/o requisitos legales (PMI, 2013a).

Ser exitoso en la ejecución, es la principal misión del director del proyecto (Too & Weaver, 2013). En este objetivo, es requerido que el líder del proyecto cuente con habilidades, destrezas, capacidades y competencias que le permitan, entre otros, maniobrar entre los requisitos y recomendaciones de las mejores prácticas, así como entre las restricciones y la incertidumbre específicas del proyecto y su entorno. Es relevante tener en consideración que la relación entre estos factores, requisitos y restricciones es tal que, si alguno de ellos cambia, es probable que al menos otro se vea afectado; y los interesados en el proyecto pueden tener opiniones diferentes sobre cuáles son los más importantes, lo que constituye un desafío mayor para la gerencia de proyectos, (PMI, 2013a).

Por consiguiente, debe señalarse que cada proyecto en relación con su propósito, procesos y estrategias, grupos de interés impactados tanto internos como externos y demás elementos asociados al alcance y organización para la cual se ejecuta, expone unas condiciones de éxito que le son propios, ver Figura 2. Se puede decir, de acuerdo con el análisis "Factores en el éxito de proyectos, presentado por Malagón-Barinas (2014), que entre los factores clave se incluyen elementos asociados con:

“... a) procesos de la organización y de la dirección de proyectos; b) asignación, capacidades y competencias de recursos financieros, técnicos como humanos; c) alineación de objetivos, expectativas de valor y requerimientos entre el proyecto, cliente y empresa, así como interrelación y empoderamiento de la organización dueña con el proyecto y su director; y d) calidad de las interacciones humanas entre los involucrados, el equipo de trabajo y el director, siendo relevante el liderazgo y motivación tanto en el proyecto como desde la organización.”, (p. 372).

Figura 2. Gestión de los factores de éxito en los proyectos.



Fuente: El Autor.

Ética

Lo que entendemos las personas por ética puede ser muy heterogéneo, aunque todo apunte en la misma dirección, hacia lo bueno frente a lo nocivo o lo indeseable. En este sentido *Aristóteles* en el texto que le escribe a su hijo *Nicomaco* revela cómo a partir de un sistema de vida se puede tener ética, (*Aristóteles*, 1094ac). El sistema de virtudes que *Aristóteles* propone, aportará al hombre un sentido de lo trascendental, esto es, el hombre tendrá un sentido de vida y una forma de vivir, (*Gallagher*, 1994). De acuerdo con ello, *Aristóteles* entiende la vida humana como esa tendencia o gran proyecto de vida en busca del *areté*, o de la virtud que se expresa a través de la templanza, fortaleza, prudencia y justicia, (*Hernández et al.*, 2006); y afirma que el hombre ha nacido para alcanzar la felicidad, la cual se logra con el entendimiento de todo aquello que por principio perfeccione a la persona, por lo tanto, las virtudes se constituyen en el resultado natural que por el ejercicio de sus facultades manifiestan lo que el hombre verdaderamente es, (*Aristóteles*, 1094ac).

Por su parte, “... los actos éticos están basados en principios morales que son universales porque incorporan valores fundamentales tales como la verdad, bondad, belleza, coraje y

justicia. Estos valores se encuentran en todas las culturas, aunque en cada cultura puede diferir en relación con la aplicación de estos valores ...”, Mendonca y Kanungo (2006, p. 24). A su vez, el diccionario de la Real Academia Española define ética como “... recto, conforme a la moral... parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre... conjunto de normas morales que rigen la conducta humana ...” y moral como “... perteneciente o relativo a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o malicia... ciencia que trata del bien en general, y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia ...”.

En este punto es requerido precisar que aunque moral y ética tienen raíces griegas y filosofías similares, no son lo mismo. El termino ética se asocia a la filosofía moral y la palabra moral se relaciona con los distintos códigos morales concretos, es decir, la ética se entiende como una parte de la filosofía que reflexiona sobre la moral. Por ello, la ética se preocupa por analizar y evaluar las normas y códigos morales, precisamente aquellos que, impuestos por convenciones, costumbres o entornos culturales, obligan a ciertas conductas o a evitar otras, sin que ello requiera de un ente que vigile su cumplimiento, porque se parte del principio que la persona actúe guiada internamente por principios universales que ha hecho suyos, más que por coacción externa. Y la moral es aquello por lo cual la humanidad llega a ser humana, teniendo en cuenta que solo los humanos tienen deberes y generan convenciones para vivir. Por ultimo, debe tenerse en consideración que la moral no sustituye a la felicidad, al amor ni a la sabiduría, razón por la cual además de la moral, se tiene la ética, (Cortina, 2002; Hernández et al., 2006).

Ahora bien, desde el punto de vista profesional, la ética tiene dos perspectivas: la especulativa y la practica. La ética profesional especulativa se preocupa por los deberes y derechos profesionales, y la perspectiva practica establece mediante reglas y normas de comportamiento el orden necesario para procurar el bien del grupo o comunidad. Los códigos de ética profesional sirven de guía para la acción moral, estos sirven como medio para llevar a los profesionales a cultivar valores y cualidades, con el fin de aspirar a alcanzar la excelencia necesaria para cubrir de forma optima las necesidades sociales, las de su gremio, las de la organización para la cual trabajan y las de la persona, (Hernández et al., 2006).

En este sentido, los directores de proyecto, al hacerse parte de este gremio de profesionales, deciden libremente y por voluntad a cumplir con su código de ética y de conducta profesional, el cual los compromete “... a actuar de manera correcta y honorable.”; a fijarse “... un alto nivel de exigencia, que aspiramos alcanzar en todos los aspectos de nuestras vidas: en el trabajo, en el hogar y al servicio de nuestra profesión.”; y a “... infundir confianza en el ámbito de la dirección de proyectos y ayudar a las personas a ser mejores profesionales...”, (PMI, 2006, p. 1).

El código de ética y conducta profesional de los directores adscritos al “PMI”, se guía por los valores de responsabilidad, respeto, equidad y honestidad. Estos valores son el pilar sobre el cual están estructuradas las normas morales, ideales y obligatorias, que determinan el comportamiento en su actuar de los directores de proyecto. El alcance de estas normas éticas y de conducta fijan el comportamiento que, desde el director como líder de los proyectos, se debe aplicar en el desarrollo y construcción del bien encomendado, tanto como, en su relación con todos y cada uno de los involucrados. Lo anterior exige del director de

proyectos un liderazgo ético, en donde es primordial la responsabilidad y cumplimiento del deber; el respeto por los recursos, el medio ambiente y por el bien de las personas; y la equidad, justicia y transparencia en cada una de las decisiones y actos, (PMI, 2006).

Por otro lado, según Argandoña (1998) la ética desde el punto de vista de la organización se encuentra enmarcada en la teoría de la responsabilidad de la empresa, la cual oscila entre dos extremos: uno, que reduce dicha responsabilidad a la consecución de beneficios para sus accionistas (Friedman, 1970), y el otro que amplía el espectro de esa responsabilidad a una gama de interesados con los que se relaciona la organización, desde "... los propios accionistas hasta la comunidad local, la sociedad en general y el mundo entero, pasando por directivos, empleados y trabajadores, proveedores, clientes, grupos de interés, sindicatos, competidores y otros muchos partícipes.", (p. 1).

Aquí es importante resaltar que, la ética empresarial debe ser vista a través de su contribución, responsabilidad y creación de valor para y con la sociedad, lo cual se encuentra inscrito en el alcance y orientación de las escuelas de la "Responsabilidad social empresarial" y de la "Creación de Valor Compartido" (Díaz, 2012, 2013; *International Organization for Standardization* - ISO, 2006).

De lo expuesto, la responsabilidad social empresarial implica la contribución de la organización al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados, hacia la sociedad en general y la comunidad, en pro de mejorar el capital social y la calidad de vida. La responsabilidad social empresarial es un concepto que implica la necesidad y obligación de las compañías que desarrollan algún tipo de actividad económica, de mantener una conducta respetuosa de la ética, la moral y el medio ambiente; así como, el compromiso con el desarrollo sostenible, la naturaleza y la sociedad, la solidaridad, el bienestar de los grupos de interés, las familias y la comunidad en general, (ISO, 2006).

Como complemento, Díaz y Castaño (2013) manifiestan que "las empresas pueden crear valor compartido creando valor social." (p. 93), así mismo refieren las siguientes tres formas para alcanzarlo: a) re-concibiendo productos y mercados; b) redefiniendo la productividad en la cadena de valor; y c) construyendo clústeres de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. En este objetivo, Díaz y Castaño (2013) indican que "... las empresas más avanzadas a través del tiempo han comenzado a ver el compromiso social a través de una perspectiva completamente diferente, no mirando el negocio y la sociedad en forma separada, si no que reconociendo el enorme potencial del negocio para contribuir en el progreso social." (p. 95); esto solo será posible con una decisión estratégica impulsada desde una estilo de liderazgo guiado desde los principios de la ética, y en donde prevalezca la búsqueda del bien común a nivel del individuo, la empresa y la sociedad, (Argandoña, 1998).

Es requerido en este punto aclarar que, el bien común de la organización así definida, no es "... el cumplimiento del volumen de ventas, ni los beneficios, ni la creación de empleo, ni el prestigio de sus directivos, aunque todo esto puede formar parte de ese bien común." (Argandoña, 1998, p. 6). Es el cumplimiento de su fin como compañía: la creación de las

condiciones que permiten a sus miembros (empleados, directivos, sindicatos, clientes, proveedores, etc.) la consecución de su fin individual. Por lo tanto, tampoco corresponde con la suma de los fines individuales; primero, porque éstos incluyen muchas más cosas que lo que la empresa les puede dar y, segundo, porque la empresa facilita la consecución de los fines de las personas de modo indirecto, a través de su propio fin.

En este propósito, y visto desde la organización y hasta los individuos que hacen o harán parte de los equipos de proyecto, es una responsabilidad de la organización construir los entornos y condiciones para que a través de los proyectos y de los demás entornos en la realidad de la corporación que, no únicamente se logren los objetivos esperados por la compañía, sino que, se creen los medios para que las personas de proyectos alcancen sus objetivos y propósitos en las diferentes dimensiones de su realidad humana.

Involucrados

Desde el punto de vista de las teorías de gestión, el origen del concepto “parte interesada”, surgió al analizar el “... comportamiento corporativo en términos de los intereses que afecta, o que son afectados por, las actividades de la corporación.” (ISO, 2006, p. 20). De ahí que, la teoría de las partes interesadas, propuesta por *Edward Freeman* en 1984, “... reconoce que algunas partes tienen intereses identificables en el éxito de corporaciones específicas y así, de una forma u otra, tienen un riesgo específico en la firma, similar a los accionistas.” y “...que otras partes interesadas pueden impedir que una corporación alcance sus objetivos.” (p. 20). En síntesis, la teoría original de involucrados formulada por Freeman et al. (2008), tenía como foco el impacto en las organizaciones y sus accionistas más allá de las necesidades y efecto sobre la sociedad.

Por lo anterior, y de conformidad a lo expuesto en el estándar ISO-26000 el uso del término “partes interesadas” evolucionó con las prácticas de responsabilidad social corporativa. En efecto, involucrar a las partes interesadas se incorporó en el proceso en donde los intereses de la sociedad eran identificados por las empresas, a través del cual se podían redefinir o reinterpretar sus responsabilidades sociales, sobre la base de cómo habían identificado a sus “partes interesadas”.

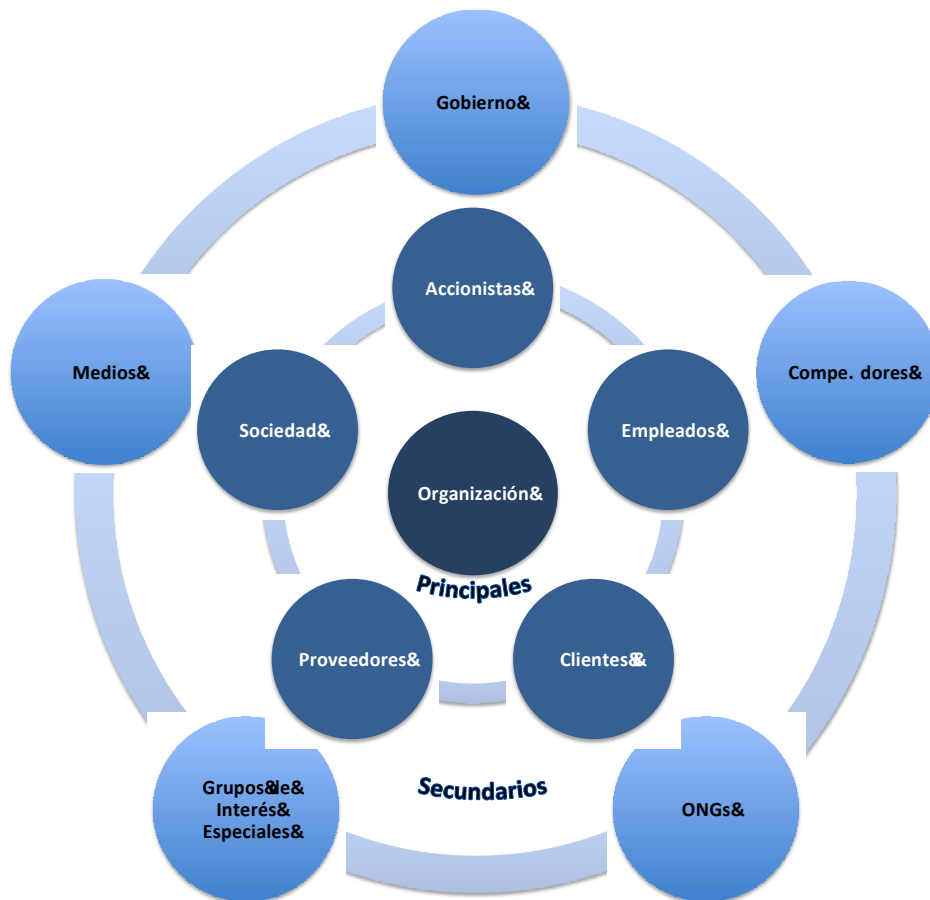
De acuerdo con el punto de vista antes expuesto y en contraposición con la óptica de la teoría de las partes interesadas, “... el término “parte interesada” será más útil en el contexto de la responsabilidad social, donde se refiere a una parte que tiene una relación identificable y específica con los asuntos de la organización, y donde esta parte puede hacer una demanda con respecto a la organización, que también puede relacionarse con los intereses de la sociedad, tomada como un todo.” (ISO, 2006, p. 20).

Como complemento a lo anterior, Freeman et al. (2008), propone clasificar los involucrados en dos clases, ver Figura 3:

- Involucrados principales: vitales en la operación, crecimiento y sostenibilidad de la organización, en este grupo se encuentran los accionistas, clientes, empleados, proveedores y sociedad.

- Involucrados secundarios: aquellos que no participan directamente en el intercambio con la empresa, pero que sí pueden afectar o verse afectados por las relaciones con los involucrados principales, en este grupo están las Organizaciones no gubernamentales – “ONGs”, gobierno, competidores, medios de comunicación, y demás grupos de interés especiales.

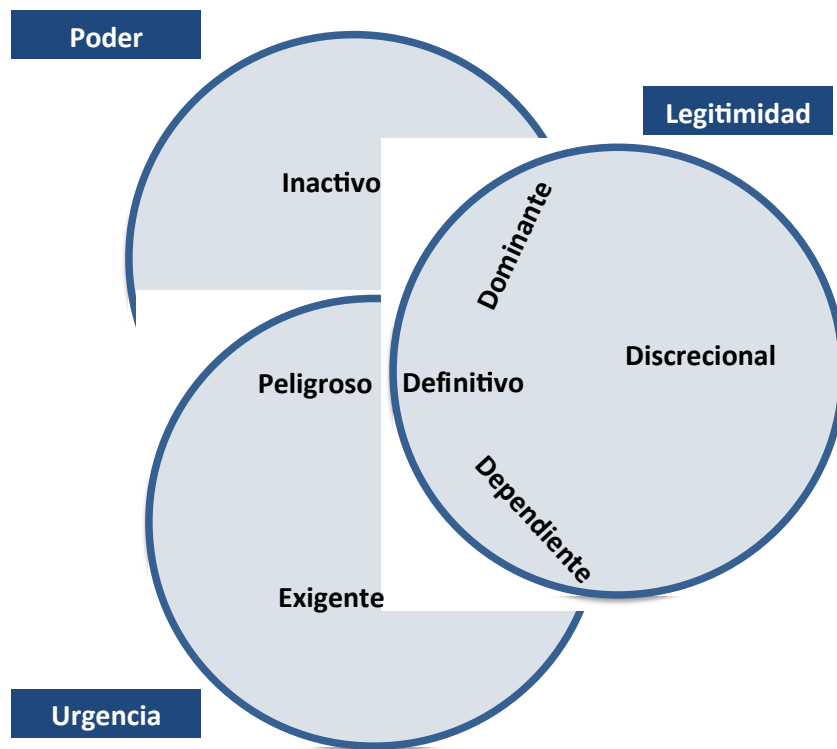
Figura 3. Clasificación de las partes interesadas de la organización



Fuente: Adaptado de “Basic two-tier stakeholder map”, (Freeman et al., 2008, p. 51)

Y por otro lado, Mitchell et al. (1997) propone tipificar las partes involucradas según las interrelaciones entre los atributos de poder, legitimidad y urgencia; como resultado de estas combinaciones propone la siguiente clasificación de los involucrados, ver Figura 4: a) Latentes: aquellos que poseen un sólo atributo, baja atención y/o reconocimiento por parte de la organización, y se subdividen en inactivos, discrecionales y demandantes o exigentes; b) Expectantes: poseen dos atributos, y un incremento en la responsabilidad de la firma por los intereses de estos involucrados, que se subdividen en dominantes, dependientes y peligrosos; y c) Definitivos: poseen los tres atributos, es decir, legitimidad, poder y urgencia, y deben recibir atención inmediata por parte de la empresa.

Figura 4. Tipos de involucrados según la relación entre poder, legitimidad y urgencia



Fuente: Adaptado de “Stakeholder Typology: One, Two or Three Attributes Present”, Mitchell et al. (1997, p. 874)

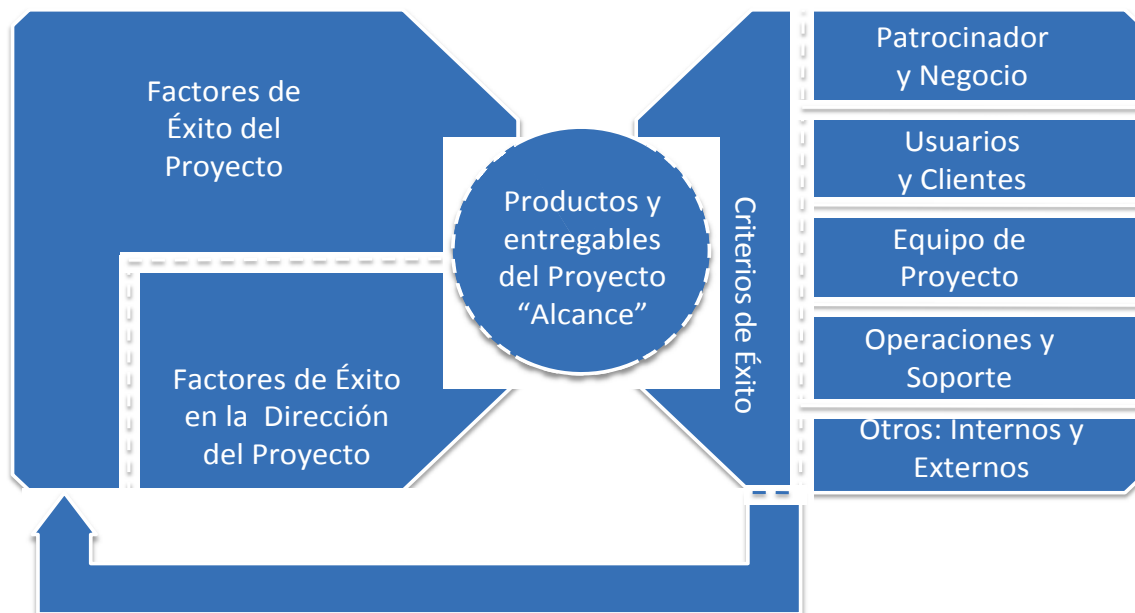
En línea con lo antes indicado y en el ámbito de los portafolios y proyectos, el PMI (2013a, 2013b) define en “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*” - *PMBOK*[®] y en “*The standard for portfolio management*”, los grupos, partes o individuos interesados como aquellos que pueden “... afectar, verse afectados, o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado de un proyecto.” (p. 30), en este alcance incluye en los interesados a “... todos los miembros del equipo del proyecto así como todas las entidades interesadas, ya sean internas o externas a la organización” (p. 30). A continuación se presenta una adaptación de la clasificación de *PRINCE2*[®], (OGC, 2009), en relación con los principales grupos de interesados:

- Patrocinadores del Negocio: quienes apoyan los objetivos y aseguran que las inversiones generen retorno a la organización y a sus interesados.
- Usuarios: quienes usan los productos, servicios y entregables construidos, lo que permite obtener los beneficios planeados, y
- Proveedores internos como externos: quienes proveen los recursos y experiencia requerida para alcanzar los objetivos planeados. Dentro de los cuales se resalta a:
 - Equipo de Proyecto, PMI (2013a, p. 35).
 - Interesados operacionales del proyecto, PMI (2013a, p. 13).

Ahora bien, es oportuno considerar que como factor de éxito de los proyectos, se hace

fundamental desde su comienzo, con visibilidad en el portafolio y en la gestión de riesgos, identificar las personas, instituciones y/o comunidades que conforman las partes involucradas. Para cada parte, es requerido analizar sus niveles de interés, criterios de evaluación del éxito, expectativas individuales, así como su poder, importancia e influencia sobre el proyecto, ver Figura 5. Con lo cual, el director del proyecto podrá enfocar su gestión en las relaciones necesarias que le permiten atender las responsabilidades derivadas del proyecto como factor clave del éxito del mismo, (Malagón-Barinas, 2014; Mitchell et al., 1997; PMI, 2013a).

Figura 5: Modelo de gestión del éxito en Proyectos: Factores, criterios e interesados.



Fuente: Adaptado de "Éxito en Proyectos: Factores, criterios e interesados", Malagón-Barinas (2014, p. 370).

En este orden de ideas, de acuerdo con el análisis de las clasificaciones propuestas por Freeman et al. (2008), Mitchell et al. (1997), Díaz (2013) y Malagón-Barinas (2014), se han priorizado los grupos de involucrados del portafolio y los proyectos utilizando como criterio principal el nivel de influencia y permanencia en la estrategia de la organización y su impacto en la co-creación de valor. De dicho análisis se ha concluido que:

- Clientes y usuarios corresponden con el grupo de involucrados de "... mayor importancia, o por lo menos el que generalmente se toma en cuenta en la gran mayoría de las empresas..." Díaz (2013, p. 166), en razón a que a través de su criterio de aceptación y uso de los productos desarrollados por los proyectos se incorpora el valor planeado por la organización desde el portafolio (Kerzner, 2009; Morris & Jamieson, 2005; Turner, 2008).
- Proveedores se constituyen en uno de los apalancadores, a través de la construcción conjunta con el equipo de proyecto del valor esperado encomendado por la organización. "... Se genera un valor mutuo, obteniendo beneficios y costes óptimos para cada uno de los participantes, siendo parte relevante del proceso de producción..." Díaz (2013, p.

165).

- Sociedad, son socios estratégicos de la organización y necesariamente del éxito en la ejecución de su estrategia. La comunidad y en general la sociedad son de relevancia en el plan estratégico y por esa vía es fundamental al interior del portafolio. Por lo tanto, en la estructuración y ejecución de los proyectos es requerido tener en consideración que se atienda con las disposiciones que regulan la interacción con la comunidad. Así como, estar atento a que las acciones desde los proyectos no vayan en contra de sus intereses; sino que por el contrario se satisfaga las necesidades, expectativas y sea una fuente de generación de valor y beneficio para cada uno de sus integrantes, (Díaz, 2013; ISO, 2006; Yepes et al., 2007).
- Equipo de proyecto, es el grupo de interés de mayor impacto en el éxito, desarrollo y ejecución del proyecto, teniendo en cuenta que son las personas que conforman esta “parte interesada” quienes bajo el liderazgo del director de proyecto materializan los objetivos, alcance y propuesta de valor encomendada. En esa misma línea, los entregables alcanzados por el equipo de proyecto, con el soporte o suministro de los proveedores, se entregan al servicio de los clientes y usuarios quienes, como se expreso anteriormente, activan el valor construido por el proyecto, (Malagón-Barinas, 2014).
Por otra parte, es de tener en consideración que el equipo de proyecto esta conformado por los empleados asignados desde la estructura organizacional de la compañía, así como, las personas vinculadas a través de los proveedores de bienes y servicios adscritos a los proyectos, (Kerzner, 2009; Verma, 1997).

Liderazgo

El liderazgo es un medio para lograr una mutua transformación líder – seguidor en la construcción de un bien, en consecuencia es un proceso de influencia, inspiración y movilización de los líderes a sus seguidores para ir más allá de sus propios intereses por los objetivos del equipo, organización, sociedad y el del mismo individuo, (adaptado a partir de Burns, 1978, citado por Bass y Bass, 2008).

Para alcanzar lo anterior, el liderazgo apela a los valores de los colaboradores con el propósito de aumentar su conciencia sobre cuestiones éticas y para movilizar sus energías y recursos hacia objetivos de bien para todos. En este sentido, el líder esta atento a los motivos y necesidades de sus seguidores e intenta ayudar a sus colaboradores para alcanzar su máximo potencial, (Yukl, 2008).

De igual modo, en la guía para gestión de programas y proyectos de Japón - P2M se define liderazgo como “... la influencia interpersonal que los líderes ejercen sobre los miembros del equipo para lograr efectivamente los objetivos y metas del proyecto, dando energía psicológica a los equipos de proyecto para motivar sus esfuerzos ...” (*Project Management Association of Japan - PMAJ*, 2005, p. 24), definición que se encuentra en concordancia con la descrita en el *PMBOK*® la cual indica que “El liderazgo implica dirigir los esfuerzos de un grupo de personas hacia una meta común y hacer posible que trabajen como un equipo. En general, el liderazgo es la capacidad de lograr que las cosas sean realizadas a través de otras personas” (PMI, 2013a, p. 513), para lo cual los líderes inspiran a la gente, ayudando a los miembros del equipo a ver la importancia y bien superior de la

tarea. Estos líderes de acuerdo con Bass y Bass (2008) se centran en el desempeño de sus colaboradores, pero también quieren que cada uno alcance su máximo potencial en cada una de sus dimensiones humanas.

En complemento, es de importancia en el análisis del liderazgo tener en consideración las actitudes y percepciones que identifican los seguidores respecto de sus líderes. Entre otras, las siguientes son las competencias del líder carismático identificadas por House (1977), citado por (Bass & Bass, 2008): a) Defienden una visión que discrepa del estatus quo, pero que se mantiene en el margen de aceptación de los colaboradores; b) Actúan de manera poco convencional para alcanzar su visión utilizando estrategias innovadoras; c) Realizan autosacrificios, asumiendo riesgos personales e incurrir en grandes costes para alcanzar la visión que defienden; d) Comunican altas expectativas a sus seguidores y muestran confianza en su capacidad para alcanzarlas; e) Tienen metas ideológicas con connotaciones morales; f) Inspiran con interpelaciones emocionales en lugar del uso de la autoridad o procesos de decisión participativos; g) Demuestran capacidad para identificar oportunidades que no ven los demás y; h) Desarrollan la motivación suficiente en sus colaboradores para que entren en acción.

Por su parte, Bennis & Nanus (1985), citados por Northouse (2013), identificaron las siguientes cuatro (4) competencias como las requeridas por los líderes en la transformación de las organizaciones: a) Visión clara del estado futuro de sus organizaciones; b) Actuar como arquitectos sociales para sus organizaciones, lo que significa que estos líderes se conectan con la construcción del capital social, tanto en la comunidad como en la organización, sin dejar descuidada la familia como sociedad raíz; c) Transmitir confianza a sus colaboradores mediante el posicionamiento estratégico de sus acciones y; d) Realizar un desarrollo creativo de si mismo a través de un autoconocimiento.

Y, Kouzes y Posner (2012) basan su modelo de liderazgo transformacional en las siguientes cinco (5) prácticas: a) Modelar el camino, siendo claros acerca de sus propios valores y filosofía, así como, ejemplo de persona para otros en razón a sus comportamientos; b) Inspirar una visión compartida, siendo capaces de visualizar resultados positivos en el futuro, comunicándolos e inspirando a sus colaboradores; c) Desafiar el proceso, estando dispuestos a cambiar, retando el *estatus quo* y movilizándolo al equipo con innovación hacia nuevos horizontes; d) Habilitar a los demás para que actúen, construyendo confianza con el equipo y promoviendo la colaboración y; e) Alentar el corazón, identificando las necesidades de reconocimiento y estando dispuestos a elogiar a los colaboradores por los trabajos y logros bien realizados.

Sin embargo y como lo describe Toor y Ofori (2008) las investigaciones en torno al liderazgo muestran que no hay un acuerdo entre la comunidad científica de cual es el estilo de liderazgo que mejor se acopla para los directores de proyecto. Este argumento es comprensible y esta en la línea del trabajo de Turner y Müller (2006) expuesto en “*Choosing Appropriate Project Managers: Matching Their Leadership Style to the Type of Project.*”, teniendo en cuenta que ningún estilo de liderazgo puede ser considerado el mejor para todas las circunstancias, en todas los tiempos, en todos los contextos, en todas las culturas organizacionales y para todos los tipos de proyectos.

A su vez, Toor y Ofori (2008, p. 623) manifiestan que “... la mayoría de los estilos de liderazgo identificados son centrados en el líder, centrados en la relación, centrados en la tarea, o centrados en el cambio ...”; no dicen si el esfuerzo detrás del liderazgo es auténtico, confiable, veraz y sincero; por ello, algunos líderes pueden fingir, y poner estos estilos en demostración para ciertos objetivos, por ejemplo pueden pretender ser un líder carismático y transformacional al interior de un propósito de la organización, mientras que ser diferentes en la realidad.

Dando alcance a lo anterior, George (2003), citado por Toor y Ofori (2008), en su libro titulado “*Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value.*” menciona que “... cada ser humano es único, él cual se identifica por un distintivo grupo de valores personales, historia de vida, experiencias profesionales y personales, y motivaciones futuras ...”, (p. 624). Es así como, aunque los líderes pueden aprender de las experiencias de los demás, no les pueden imitar perfectamente sin dejar evidencia y exponerse ante su equipo de trabajo.

En síntesis, los directores de proyecto necesitan tener un estilo único de liderazgo, basado en propósitos, valores e integridad; el cual sea consistente con su personalidad y coherente con sus motivaciones personales; y que movilice a sus seguidores para proveer un servicio al cliente superior y hacia la creación de valor de largo plazo para sus involucrados, (Avolio & Gardner, 2005).

RESPONSABILIDAD EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS DE PROYECTOS

La dirección del portafolio es la responsable de la gestión de los programas y proyectos, además de sub-portafolios y operaciones; tiene como propósito la creación de valor para todos los involucrados de la compañía; y en general propende por el buen uso, aprovechamiento y optimización de todos los recursos encomendados por la organización. Asimismo, la dirección de portafolio se centra en asegurar que los proyectos y programas se revisen a fin de establecer prioridades para la asignación de recursos; y en que esta gestión sea consistente, alineada con las estrategias de la organización y en favor de sus partes interesadas, (*International Project Management Association - IPMA*, 2006; PMI, 2013b)..

Entiéndase por involucrados e interesados en proyectos, a los *stakeholders* descritos en el ámbito del *PMBOK*® y *PRINCE2*®, (OGC, 2009; PMI, 2013a); en consecuencia, como se describe en la “Guía sobre Responsabilidad Social ISO-26000”, cada organización gestionará diferentes partes interesadas, las cuales “...incluirán de manera típica a consumidores, proveedores, accionistas y personal, entre un amplio rango de otros; para los gobiernos, puede incluir a las organizaciones de empleadores, sindicatos y ONGs...”, (ISO, 2006, p. 13).

A su vez, “... los proyectos se utilizan a menudo como medio para alcanzar directa o indirectamente los objetivos recogidos en el plan estratégico de una organización ...” (PMI, 2013a, p. 9); de aquí que el cumplimiento en tiempo, presupuesto, alcance y calidad, más aún, la responsabilidad en la creación y entrega de valor para todas las partes interesadas,

corresponde con un factor de éxito en el contexto empresarial. En razón a que, la disponibilidad, sobrecosto y diferencia en especificaciones de los productos, servicios y/o capacidades encargadas al proyecto, afectan entre otros, la oportunidad para cumplir con las necesidades de crecimiento, productividad y generación de riqueza de la organización y de la sociedad, (Kerzner, 2009; Turner, 2008).

Ahora bien, conviene en este punto admitir que sin las competencias, comportamientos y en especial el compromiso por parte de las personas del equipo de proyecto, la creación de valor para la organización y para sus grupos de interés no sería factible. En este aspecto, y de acuerdo con la ISO-26000, los empleados son un activo esencial para que las organizaciones creen valor y aumenten productividad. Por lo tanto, es necesario desde el proyecto, para la perspectiva de organización temporal, y/o desde el portafolio con una vista de mayor alcance, crear un lugar de trabajo atractivo para los trabajadores y ofrecer oportunidades a cada uno para que se desarrollen, mejoren y transformen a nivel personal, técnico y profesional, ISO (2006).

Equipo de proyecto como capital intelectual

Es así como, hoy en día la responsabilidad de la organización no se ciñe exclusivamente a proveer retorno a los accionistas, tal y como lo había formulado *Milton Friedman*, en el año 1970, a través de un artículo titulado “La responsabilidad social de las empresas es aumentar sus utilidades”, citado por *Kliksberg* (2013); por el contrario las corporaciones son responsables por el cumplimiento de las obligaciones ante todas sus partes interesadas, a través de unos principios que la sociedad ha establecido y sigue estableciendo como aspectos básicos de convivencia y desarrollo (ISO, 2006; Yepes et al., 2007).

De acuerdo con lo expuesto, en el alcance de la dirección del portafolio y de los proyectos es fundamental tener en consideración el impacto en los involucrados y en particular la co-creación de valor con ellos, como responsabilidad base del liderazgo ejercido desde el director de proyecto y por parte de los líderes en el portafolio y la organización.

Sin embargo en la vista de los proyectos, los recursos humanos encargados de su ejecución (que conforman una de las partes interesadas) tienen limitado su desarrollo a las necesidades y alcance del proyecto, entendido éste como una la organización temporal; lo cual no se encuentra en sincronía con lo requerido desde la óptica de la dirección del portafolio y desde la misma corporación, quienes enmarcan a estas personas en la organización permanente.

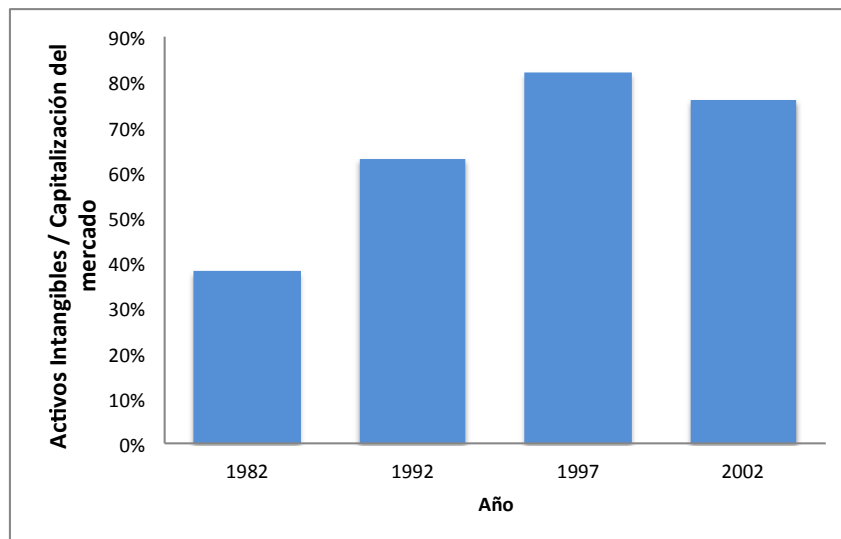
En este orden de ideas, las capacidades, habilidades y competencias de las personas compartidas desde el portafolio a los proyectos se constituyen en activos de impacto en la empresa; de ahí que este capital humano requiere gestión, desarrollo y permanencia al interior de la organización, como parte de la estrategia de gestión del capital intelectual de la compañía, (PMI, 2013b; Turner, 2008). En razón a ello, es requerido en el liderazgo del portafolio contemplar como activo estratégico las personas, no con una vista temporal sino de muy largo plazo, a su vez es necesario establecer medios para su desarrollo y transformación a nivel personal, técnico y profesional en pro de los intereses del individuo,

la sociedad y por supuesto la corporación a la que integra.

Al punto anterior vale la pena agregar que, las personas desde la perspectiva de capital intelectual son valiosos para las empresas, tal como lo es el “good will” en el balance contable. Esto en línea con Kaplan y Norton (2012), quienes de acuerdo al análisis de la valoración de empresas entre los años 1982 y 2002, concluyeron que los activos intangibles representan el 75% de valor de una compañía, ver Figura 6.

De acuerdo con O'Sullivan (2010), el capital intelectual se segmenta en tres (3) categorías: a) Capital humano: son las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles; b) Capital estructural u organizacional: se incluyen todos aquellos elementos de tipo organizativo interno que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible; pueden ser considerados como los sistemas organizacionales y/o los procesos, y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor materia; y c) Capital relacional o del cliente: es como se relaciona la corporación con sus clientes y partes involucradas.

Figura 6. Relación del capital intelectual y la valoración de la organización



Fuente: Adaptado de “Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles”, Kaplan y Norton (2012).

En línea con lo enunciado, Nonaka y Takeuchi (1995), citados por (Robinson, 2010), se puede decir que el conocimiento en los proyectos corresponde con una interacción dinámica entre el conocimiento tácito y explícito con las personas, los procesos y los productos o entregables. Lo que implica una relación compleja entre las diferentes categorías de capital intelectual, a saber:

- Capital estructural:
 - Influencia o soporta el uso del capital humano en el proyecto.

- o Condiciona como el capital humano es desarrollado al interior del proyecto y/o de la organización.
- o Influencia (desde la naturaleza de los procesos, las metodologías, los objetivos y el alcance del proyecto) las características finales del producto y de los entregables, el cual a su vez afecta el capital relacional con los clientes y partes interesadas.
- Capital relacional:
 - o Impacta desde los cambios en los clientes y/o en los criterios de éxito del proyecto en la óptica de las partes interesadas.
 - o Moviliza modificaciones en el capital estructural a nivel de procesos, estrategia, y/o competencias técnicas, de gestión y liderazgo de las personas del equipo de proyecto, (Malagón-Barinas, 2014).
- Capital humano:
 - o Impacta a la organización, a través de procesos innovadores que capitalizan el conocimiento tácito y explícito disponible como ventaja competitiva.
 - o Moviliza el mercado hacia nuevas necesidades, al disponer de productos y/o entregables de mayor valor incorporados por el diferencial intelectual aportado por las personas en la organización.
 - o Favorece la relación con los grupos de interés (incluido en este a los mismos empleados), teniendo en cuenta que se crea y entrega un mayor valor para todos ellos.

Es decir, el desarrollo de las personas del equipo de proyecto desde la perspectiva del capital estructural, así como, desde el mismo capital humano a cargo de la dirección del proyecto y de la corporación, permitirá la creación y entrega de valor para las partes interesadas; y por conducto del capital relacional, la organización se beneficiara en el conjunto de sus intereses y objetivos tanto económicos, sociales y ambientales encomendados en la promesa de valor del proyecto.

Ética en el liderazgo del equipo de proyecto

Como se ha anotado en los anteriores secciones, los proyectos requieren de un liderazgo basado en comportamientos éticos y apalancado en valores personales ampliamente aceptados por la sociedad. En este aspecto, Avolio et al. (2004) identifican a los líderes como aquellas personas que han alcanzado altos niveles de autenticidad, que saben quiénes son, lo que creen y lo que valoran, y actúan de acuerdo a sus valores y creencias, mientras que de forma transparente interactúan con otros.

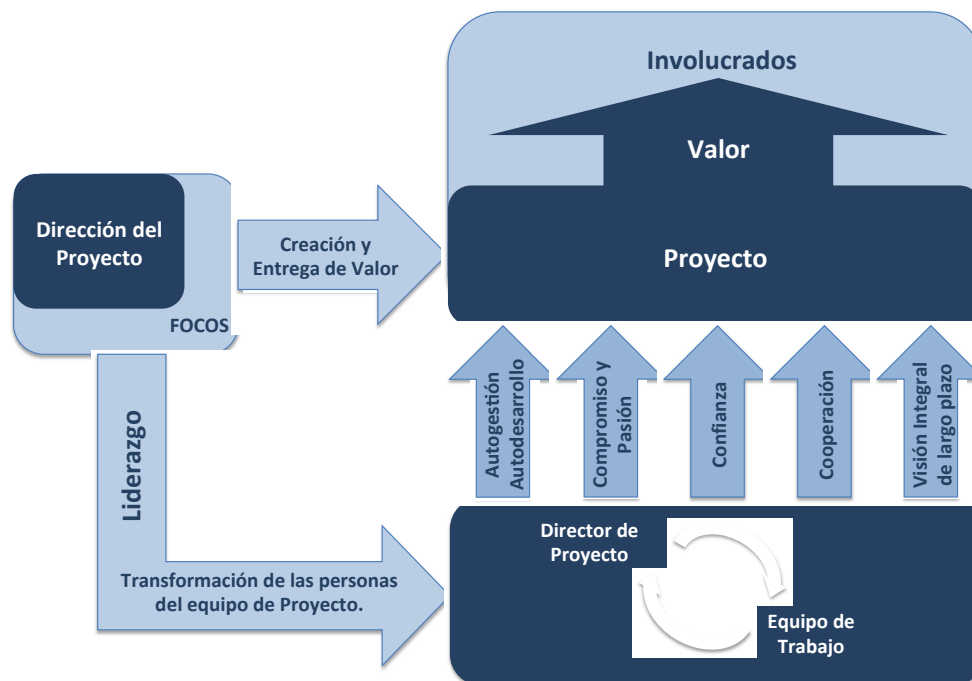
Por su parte Gardner et al. (2005), indica que un líder auténtico debe alcanzar la autenticidad en cada uno de sus actos, a través de a) la conciencia de sí mismo; b) auto-aceptación; y c) por medio de acciones y relaciones auténticas. Sin embargo, el liderazgo se extiende más allá de la autenticidad del líder como una persona que construye y sostiene relaciones auténticas con seguidores y asociados. Y por ello requiere de estas relaciones: a) transparencia, apertura y confianza; b) orientación hacia objetivos dignos; y c) un énfasis en el desarrollo de los colaboradores.

Aquí vale la pena recordar el mensaje del libro “*Why courage matters: The way to a braver life.*” escrito por el senador de los Estados Unidos John McCain y Marshall Salter en 2008, en donde se resume la importancia de ser auténticos, como:

“... no es suficiente ser honesto y justo, ni demandar ser tratados con honestidad y con justicia por otros. Es nuestro deber aprender a amar la honestidad y la justicia por sí mismos, no sólo por su efecto sobre las circunstancias personales, sino por su efecto sobre el mundo, en la totalidad de la experiencia humana, así como en el progreso de la humanidad en la cual jugamos nuestra parte ...”, (pp. 106–107).

Estas circunstancias implícitamente hacen un llamado por una perspectiva de liderazgo en los proyectos en donde sea evidente el foco en la creación y entrega de valor a las partes interesadas, a través de la dirección de las personas del equipo de trabajo centrada en su transformación, en donde sea evidente en ellos comportamientos de: a) autogestión y autodesarrollo; b) compromiso y pasión; c) confianza; d) cooperación; y e) visión integral y de largo plazo, ver Figura 7. Para lo cual, se hace necesario promover desde la organización una cultura positiva en donde se refuercen los comportamientos descritos, así como, se vinculen, desarrollen y prefieran líderes con valores positivos, que evidencien altos estándares morales y éticos.

Figura 7. Creación y entrega de valor a través de equipos de proyecto.



CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis expuesto en el presente documento, se llegó a las siguientes

conclusiones en torno al rol de la ética en el liderazgo de la dirección de proyectos. En éste alcance es relevante indicar que el proyecto como organización temporal, dentro de la organización permanente de la corporación, tiene el desafío de contribuir en la materialización del plan estratégico; asimismo, tiene la misión de crear y entregar valor para sus accionistas, y demás partes interesadas del proyecto y de la compañía. Esto último, facilita los medios a través de los cuales la empresa crea confianza y credibilidad con sus involucrados; elevando la reputación y sostenibilidad; lo cual, como lo afirman Kaplan y Norton (2012), se evidencia en la capitalización de mercado.

Para perseguir los propósitos antes mencionados, el estilo y competencias de liderazgo en el proyecto y el ejercido desde los líderes en la organización (incluido en este grupo al director a cargo del proyecto), deben estar basados en: a) profundas convicciones morales y valores personales, como cimientos de credibilidad, respeto y confianza entre líderes y colaboradores; y b) a través de la dirección de las personas del equipo de proyecto centrada en su transformación, como medio que favorezca el desarrollo de los objetivos y propósitos de las diferentes dimensiones de su realidad humana.

Esto teniendo en cuenta que, el equipo de proyecto es la parte interesada de mayor impacto en el éxito, desarrollo y ejecución del proyecto; por cuanto estas personas, bajo el liderazgo del director, son quienes materializan el alcance y propuesta de valor encomendada al proyecto; y sólo disponiendo de su compromiso y voluntad será viable conquistar dichos objetivos. Esto adicionalmente aporta a la responsabilidad social y ética empresarial que asiste a la compañía con sus empleados; vistos como capital social y generadores de valor para sus familias y comunidades a las que pertenecen.

Por último, se propone tener en consideración para futuros trabajos de investigación: a) identificar las competencias de liderazgo de los profesionales, recién graduados que ingresan a las empresas; b) determinar el grado en el cual los empresarios, invierten en el desarrollo de los objetivos de sus empleados en relación con las inversiones en otros activos de capital; y c) identificar el impacto de competencias de liderazgo, basadas en aspectos éticos, sobre el desempeño de los proyectos.

Referencias Bibliográficas

- Argandoña, Antonio. (1998). La teoría de los stakeholders y el bien común. *Documento de Investigacion N° 355. IESE, Universidad de Navarra*.
- Aristóteles. (1094ac). *Ética a Nicómaco* (Vol. I). Madrid, España.: Instituto de estudios políticos.
- Avolio, Bruce J., & Gardner, William L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, Bruce J., Gardner, William L., Walumbwa, Fred O., Luthans, Fred, & May, Douglas R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Bass, Bernard , & Bass, Ruth. (2008). *The Bass Handbook of Leadership* (Fourth ed.). New York, USA: Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc.

- Cortina, Adela. (2002). *El mundo de los valores, "Ética mínima" y educación*. (2 ed.). Bogotá, Colombia.: Editorial El Buho.
- Creasy, Todd, & Anantatmula, Vittal S. (2013). From Every Direction—How Personality Traits and Dimensions of Project Managers Can Conceptually Affect Project Success. *Project Management Journal*, 44(6), 36-51. doi: 10.1002/pmj.21372
- Díaz, Nelson. (2012). Ética, Negociación y Valor Compartido. (Spanish). *Ethics, Negotiation and Shared Value*. (English), 7(1), 5-12.
- Díaz, Nelson. (2013). De la Sostenibilidad al Valor Compartido: Gerencia Estratégica de los Grupos de Interés. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 8(1), 159 - 176.
- Díaz, Nelson, & Castaño, Carlos Andres. (2013). El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial. (Spanish). *The Shared Value as New Business Development Strategy*. (English), 8(2), 82-100.
- Freeman, Edward , Harrison, Jeffrey S, & Wicks, Andrew C. (2008). *Managing for Stakeholders : Survival, Reputation, and Success*. New Haven, CT, USA: Yale University Press.
- Gallagher, David M. (1994). Tomás de Aquino, la voluntad y la Ética a Nicómaco. (Spanish). *Tópicos. Revista de Filosofía*, 4(6), 59-70.
- Gardner, William L., Avolio, Bruce J., Luthans, Fred, May, Douglas R., & Walumbwa, Fred. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). New forms of leadership in work teams. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Hernández, Alberto, Constante, Alberto, Webster, Andres, Cruz, Angèlica, Viguri, Carlos, Garcia, Dora, . . . Beller, Walter. (2006). *Ética actual y profesional. Lecturas para la convivencia global en el siglo XXI*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- IPMA, International Project Management Association. (2006). *ICB – IPMA Competence Baseline* (Version 3.0. ed.). Nijkerk, The Netherlands: IPMA - International Project Management Association.
- ISO, International Organization for Standardization. (2006). ISO 26000, Guía sobre Responsabilidad Social: International Organization for Standardization.
- Kaplan, Robert S. , & Norton, David P. . (2012). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. España.: Grupo Planeta.
- Kerzner, Harold. (2009). *Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (J. Wiley Ed. Tenth ed.): Hoboken, N.J. .
- Kliksberg, Bernardo. (2013). *Ética para empresarios* (4 ed.). Argentina: Ediciones Ética y Economía.
- Kouzes, James M. , & Posner, Barry Z. . (2012). *Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (Fifth ed.). New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Malagón-Barinas, Jaime. (2014). *Factores en el éxito de proyectos. Aproximación al impacto en la organización*. Paper presented at the Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2014. Investigación en Administración y Redes Globales de Conocimiento., Cali, Colombia.
- Mendonca, Manuel, & Kanungo, Rabindra. (2006). *Ethical Leadership*. New York, USA.: McGraw-Hill Education.
- Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley R., & Wood, Donna J. (1997). Toward A Theory Of Stakeholder Identification And Salience: Defining The Principle Of Who And What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. doi: 10.5465/AMR.1997.9711022105
- Morris, Peter W. G., & Jamieson, Ashley. (2005). Moving from Corporate Strategy to Project Strategy. *Project Management Journal*, 36(4), 5-18.
- Northouse, Peter. (2013). *Leadership, Theory and Practice* (Sixth ed.). California, USA: Sage Publicaciones, Inc.
- O'Sullivan, Kevin. (2010). *Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations: Sustainability and Successful Implications*. Pennsylvania, USA: Business Science Reference.
- OGC, Office of Government Commerce (Ed.). (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2®*. Norwich, United Kingdom TSO - The Stationery Office.
- Pérez-López, Juan Antonio. (1993). *La empresa como realidad humana. Nota técnica FHN-253*. Barcelona, España.
- PMAJ, Project Management Association of Japan. (2005). *A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation P2M - Translation* (Shigenobu Ohara, Trans.). Japan: Project Management Association of Japan PMAJ.

- Código de Ética y Conducta Profesional (2006).
- PMI, Project Management Institute. (2013a). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide)* (Fifth Edition ed.): Newtown Square, PA : Project Management Institute. Fifth edition.
- PMI, Project Management Institute. (2013b). *The standard for portfolio management*. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.
- Prabhakar, Guru Prakash (2008). What is Project Success: A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 3(9).
- Robinson, Herbert. (2010). A Knowledge Management Framework to Manage Intellectual Capital for Corporate Sustainability. *Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations: Sustainability and Successful Implications*. (pp. 119 - 135). Pennsylvania, USA: Business Science Reference.
- Scott-Young, Christina, & Samson, Danny. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749-766. doi: 10.1016/j.jom.2007.10.006
- Too, Eric G., & Weaver, Patrick. (2013). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*(0). doi: 10.1016/j.ijproman.2013.07.006
- Toor, Shamas-ur-Rehman, & Ofori, George. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26(6), 620-630. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.09.010>
- Turner, Rodney. (2008). *Handbook of Project-Based Management, Leading Strategic Change in Organizations* (McGraw-Hill Ed. Third ed.). London.
- Turner, Rodney, & Müller, Ralf. (2006). *Choosing Appropriate Project Managers: Matching Their Leadership Style to the Type of Project*. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA: Project Management Institute, Inc.
- Verma, Vijay. (1997). *The Human Aspects of Project Management. Managing The Project Team*. (Vol. 3). Pennsylvania, USA.
- Yepes, Gustavo A. , Peña, Wilmar , & Sánchez, Luis Fernando (2007). *La responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Colombia: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas.
- Yukl, Gary. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (Yago Moreno, Trans. Sexta ed.). Madrid, España: Pearson Educacion S.A.
-

*** Acerca del autor**

Estudiante del Doctorado en Gerencia de Proyectos, Universidad EAN, 2014; Magister en Dirección de Empresas, INALDE Business School, 2008; Especialista en Evaluación y Desarrollo de Proyectos, Universidad del Rosario, 1999; Ingeniero Electrónico, Universidad Distrital, 1996; PMP®, Project Management Institute, 2011. jmalagon5568@ean.edu.co.