

Leadership in project management. An exploration of the disruptive aspects of traditional leadership

Jefferson Velez Castro, MSc¹, Oscar Vásquez-Bernal, Ph.D.²

¹Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Colombia, jvelezcastro@gmail.com

²Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Colombia, oscar.vasquez@unad.edu.co

Abstract– Leadership in project management is fundamental to achieve the proposed objectives, considering elements of quality, cost, and delivery. The efficiency and effectiveness in the results of projects determine the need for a disruption in the type of leadership exercised by the managers in the organizations. This paper aims to present an exploratory review of the concepts, paradigms, and types of leadership, and proposes, through project management tools, new leadership styles that can improve the achievement of project objectives.

Keywords-- Disruption, Paradigm, Leadership, Management, Project Management, Projects

Digital Object Identifier: <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2021.1.1.328>
ISBN: 978-958-52071-8-9 **ISSN:** 2414-6390
DO NOT REMOVE

El liderazgo en la gestión de proyectos. Una exploración de los aspectos disruptivos del liderazgo tradicional

Jefferson Velez Castro, MSc¹, Oscar Vásquez-Bernal, Ph.D.²

¹Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Colombia, jvelezcastro@gmail.com

²Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Colombia, oscar.vasquez@unad.edu.co

Resumen– El liderazgo en la gerencia de proyectos es fundamental para alcanzar los objetivos propuestos, teniendo en cuenta elementos de calidad, costo y entrega. La eficiencia y eficacia en los resultados de los proyectos determina la necesidad de una disrupción en el tipo de liderazgo que ejercen los gerentes en las organizaciones. Este documento pretende exponer una revisión exploratoria de los conceptos, paradigmas y tipos de liderazgo y se propone por medio de herramientas de gerencia de proyectos nuevos estilos de liderazgo que pueden mejorar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos.

Palabras clave-- Disrupción, Paradigma, Liderazgo, Gerencia, Proyectos

I. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, conceptos como poder e influencia en la gestión de los recursos humanos se han abordado en las organizaciones y proyectos como un aspecto que vincula a líderes y seguidores en una sola dirección de modo que el liderazgo se entiende como mensaje que surge de los primeros hacia estos últimos, y solo en el mejor de los casos se reconoce una direccionalidad del poder e influencia en la gestión de recursos humanos.

Una aproximación que asiente el concepto de organización cuya estructura y funcionamiento se configura en función de un líder, y es este quien establece y planifica los cambios requeridos para lograr la estabilidad deseada. Mientras que en un proyecto se considera al líder como el gestor y máximo responsable de la materialización de los resultados deseados con la puesta en marcha del plan [1].

Por otra parte, la influencia del liderazgo toma especial importancia al reconocer las organizaciones como sistemas complejos que mantienen en constante cambio en la medida en que los agentes que la conforman mantienen interacción. Es allí, donde se concibe el relacionamiento espontáneo, poco previsible e intrincado entre líderes y colaboradores, - una postura frente al cambio que supone un proceso dinámico y demanda transformar la concepción tradicional que considera que las organizaciones actúan en condiciones invariables [1].

Ahora bien, en el enfoque tradicional las denominadas

tácticas de influencia proveen énfasis al líder como sujeto, al promover en los seguidores un comportamiento esperado y en las empresas/ proyectos el cambio organizacional proyectado. Por consiguiente, el líder converge como facilitador a la dinámica de los procesos de la organización en su constante proceso de cambio y adaptación [1].

Desde esta perspectiva, el documento aborda el fenómeno del liderazgo y su disrupción en la gerencia de proyectos en Colombia, a partir de la transición del liderazgo convencional a un liderazgo que combina un vector de cambio situacional y transformacional en su implementación.

II. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para realizar la revisión documental es de tipo exploratorio con un enfoque de tipo cuantitativo. De este modo, se indagaron fuentes secundarias provenientes de bases de datos de información académica y revistas especializadas en temas de administración y negocios tales como *Redalyc*, *Scopus*, *Science Direct*, *IEEE*, *Dialnet* y bibliotecas como UOC - Universitat Oberta de Catalunya, Corporación Universitaria Americana, Universidad del Valle, Universidad EAFIT, Universidad del Norte, Universidad Nacional, Universidad EAN, ponencias publicadas en *Researchgate*, *Scielo*. En la Tabla 1 se muestra los elementos considerados para la revisión sistemática exploratoria. En la Tabla 2 se exponen los hallazgos más destacados de la búsqueda sistemática.

Tabla 1. Protocolo de revisión sistemática exploratoria

<i>Criterios de inclusión</i>	
<i>Pregunta de estudio</i>	<i>¿De qué manera el cambio de paradigma del liderazgo ha tenido impacto en la gestión de proyectos?</i>
	<i>Periodo de estudio:</i> 2005 - 2021.
<i>Parámetros de búsqueda</i>	<i>Idioma:</i> Español, inglés <i>Tipos de documentos incluidos:</i> Artículos, Tesis, Documentos y ponencias, Revistas.

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).
ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).
DO NOT REMOVE

- Strategic direction,
- Competency management,
- Competencies,
- Human resources management,
- Human resource management
- Leadership in project management.
- Traditional leadership

**Palabras clave -
Descriptor**

Fuente: Adaptado de [2]

Posteriormente, se realizó la pertinente heurística en la recolección y segmentación de la información seleccionada, para finalmente realizar el análisis hermenéutico de la información que sirvió de insumo para el producto de revisión.

Cabe resaltar, que la estructura metodológica sugirió la pertinencia de realizar la revisión con enfoque país, teniendo en cuenta la escasa investigación e implementación del tema en el ámbito nacional y regional, el carácter disruptivo del liderazgo en la gerencia de proyectos y las nuevas tendencias de liderazgo en escenarios de la globalización.

Tabla 2. Tabla de revisión académica especializada

Título Documento	Autor	Año	Fuente	Observaciones
<i>Gestión de proyectos según el PMI</i>	Ameijide, L	2016	(2006) UOC - Universitat Oberta de Catalunya pp. 1-70	Indica que los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales que durarán mucho más que los propios proyectos.
<i>Liderar la guerra, liderar la paz. Estilos de liderazgo en Colombia (1982-2014)</i>	Rivas, J.	2016	Pensamiento Americano Vol. 9 - No. 16. Enero-Junio 2016. Corporación Universitaria Americana. Barranquilla, Colombia. ISSN: 2027-2448. pp. 27-44	Se destaca la evaluación de los estilos de liderazgo de los líderes en Colombia en tres aspectos
<i>Liderazgo organizacional en Colombia: un estudio cualitativo</i>	Ogliastri, R	2005	Eafit.edu.co – p.p (1-18) Revista Universidad EAFIT, Vol. 33, Núm. 105 (2005)	El eje de la investigación estuvo en la diferencia que puede resultar entre un gerente normal, bueno y competente pero que carece de liderazgo, y el verdadero líder que obtiene resultados excepcionales.

<i>Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia)</i>	Contreras, Françoise ; Espinosa, Juan C.; Hernández, Fernanda ; Acosta, Natalia	2013	Psicología desde el Caribe, vol. 30, núm. 3, septiembre-diciembre, 2013, pp. 569-590 - ISSN: 0123-417X Universidad del Norte Barranquilla, Colombia	La calidad de vida laboral (CVL), fundamentada principalmente en su alta motivación intrínseca y no depende del estilo de liderazgo, pero se ve potenciada por este (...) Este hallazgo reafirma el rol de los directivos/líderes sobre la CVL de los trabajadores.
<i>Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos. un estudio comparativo</i>	Robles Francia, Víctor Hugo; Contreras Torres, Françoise ; Barbosa Ramírez, David; Juárez Acosta, Fernando	2013	Investigación & Desarrollo, vol. 21, núm. 2, julio-diciembre, 2013, pp. 395-418 ISSN: 0121-3261 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia	El liderazgo en Colombia tiene en cuenta la práctica con el ejemplo, señalar la dirección y actuar sustentado en las creencias de parte del líder, lo cual podría estar relacionado con el alto nivel de colectivismo que presenta Colombia, que incluso es de los más altos de Latinoamérica.
<i>Liderazgo transaccional y transformacional</i>	Rozo Sandra, Abaunza Myriam	2010	Av. enferm., Volumen 28, Número 2, p. 62-72, 2010. ISSN electrónico 2346-0261. ISSN impreso 0121-4500.	El liderazgo transaccional, a pesar de que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, no necesariamente es negativo, dado que es factible que se presenten comportamientos de liderazgo transformacional paralelos al mismo que hacen que exista un buen balance entre las formas de liderazgo.
<i>Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia</i>	Páez, Iliana; Rincón, Andrés; Astudillo, Margarita ; Bohórquez, Stella	2014	EAN, núm. 76, enero-junio, 2014, pp. 22-43 ISSN: 0120-8160 Universidad EAN Bogotá, Colombia	El informe concluye que el liderazgo transformacional se manifiesta en estos directivos a través de dos dimensiones: influencia idealizada y motivación inspiradora.
<i>Liderazgo Estratégico: factor de competitividad del Sector Industrial de la Región</i>	Prieto, R., García, J., & González, D.	2014	In Ponencia presentada y publicada en memorias del I Congreso Internacional de	El estudio concluye que el éxito y competitividad del sector industrial en la región caribe colombiana, dependerá de la

<i>Caribe Colombiana</i>			<i>Investigación Dr. Adolfo Calimán "Visión transdisciplinaria e integradora de la investigación</i> (pp. 1-16). ISBN: 978-980-7437-07-3	gestión por parte de los líderes estratégicos de los factores: fortaleza económica, internacionalización, gobiernos e instituciones, finanzas, infraestructura, acción empresarial, ciencia y tecnología, recursos humanos, y medioambiente
<i>Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos</i>	Juan Carlos Espinosa M., Francoise Contreras T., David Barbosa R	2015	Diversitas: Perspectivas en Psicología Print version ISSN 1794-9998 Vol.11 No.2 Bogotá July/Dec. 2015	Se evidenciaron diferencias significativas en liderazgo, tanto entre países culturalmente distintos, como entre los mismos países latinoamericanos, a pesar de su similitud cultural.
<i>Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas</i>	Zárate Torres, Rodrigo A.; Matviuk, Sergio.	2012	Cuadernos de Administración (Universidad del Valle). ISSN 0120-4645 - vol.28 no.47 Cali Jan. /June 2012	Los resultados sugieren que sí existe una relación entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo. Además, que los líderes que utilizan la inteligencia emocional pueden liderar más eficientemente sus grupos de trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión documental.

III. MARCO TEÓRICO

A continuación, se exponen algunos conceptos relacionados con liderazgo, cultura organizacional gestión de proyectos que ahondaron en la temática y generaron la ilustración necesaria en la revisión exploratoria.

Concepto de Liderazgo: Perspectiva moral, económico, político y social, entre otras.

Al profundizar en el liderazgo se puede entrever una realidad poliédrica, una realidad con muchas facetas.

Entre estas, se encuentra el liderazgo moral, reconocido socialmente por denotar una calidad humana o representar una institución [3].

Mientras que el liderazgo económico confiere un poder a quien la ejerce desde un enfoque económico y una capacidad para ordenar más allá que dirigir, y donde se impone su capacidad de gestión por un factor capital [3].

En tanto que, el liderazgo político consolida su reconocimiento a partir de la gestión de la comunidad e intervención del gobierno y asuntos de estado/nación [3].

Ahora, el liderazgo social comprende una labor que estructura un enfoque axiológico y una marcada orientación ética. Una labor que adquiere sentido cuando responde a causas nobles en defensa de principios fundamentales y valores que van desde lo individual a lo colectivo. Un liderazgo que trasciende de un sistema de incentivos en un esquema organizacional y se orienta por principios y valores como fundamento de acción. Además, comprende las necesidades y expectativas del otro y admite tanto el ejemplo personal como la forja de un espíritu colectivo transformador [4].

Por lo cual, el trabajo social se guía por principios éticos y funcionales que trascienden por su utilidad e impacto y convergen en el liderazgo como elemento disruptor basado en el bienestar colectivo y a un propósito que supera a un simple interés personal.

Pero quizá, lo más importante sea constatar que el liderazgo social, no es punto de partida sino resultado de un proceso continuo, que pasa por etapas como la sensibilización, disposición personal y compromiso cívico, - y es precisamente por ello que el líder se sitúa en el mundo de manera crítica y transformadora en constante rechazo a la pasividad cuando suscita la forja de elementos clave para ampliar su conducta emocional [4].

El liderazgo, pues, es el resultado, no previsto de una integración vinculante con la comunidad que contribuye a la transformación de la sociedad y al sujeto, lo cual le otorga un sentido nuevo a su labor y vida. Sin duda alguna, un liderazgo que conduce a la búsqueda del bienestar desde la comprensión del colectivo social y las capacidades de cada individuo por aportar a su mejora, - es allí donde el líder forja una visión clara del cambio deseado a partir de la congruencia entre las, organizaciones y la sociedad [4].

Cultura y Liderazgo

El término cultura es considerado por [5] como un modelo de valor construido en tracto sucesivo por los involucrados del proceso al aprender a resolver conflictos de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido influencia suficiente en el colectivo para ser consideradas válidas.

Según [5] la conducta manifiesta se enmarca por la predisposición cultural – Pensamientos, percepciones, sentimientos y presunciones-, y las contingencias derivadas del medio externo.

Entonces ¿se podría definir la cultura de una organización, al observar con detenimiento la conducta y el comportamiento de los individuos dentro de la empresa?

Para [5] sería algo apresurado, dado que la conducta regular de un individuo puede ser reflejo del medio que lo rodea como de la cultura a la cual se adscribe, y no deberían constituir, un fundamento para definir la cultura.

Podría tratarse o no de un artefacto cultural, que de serlo facilitaría determinar los estratos más profundos de la cultura en sí [5].

De esta forma, se puede definir a la cultura empresarial como aquel conjunto de principios y creencias organizacionales compartidas entre sus colaboradores y que la hacen diferente [6].

Entonces si se pretende identificar la influencia del líder en la cultura organizacional se deberá considerar lo que [5] afirmó en su libro la cultura empresarial y el liderazgo que una de las cinco razones que justificaron su esfuerzo por la dedicación de un libro a la cultura organizacional se funda en que el análisis de la cultura puede ayudar a analizar el liderazgo.

Entonces, ¿Por qué relacionar el concepto de cultura con el de liderazgo?, [5] concluye que cuando se adentraba en el tema de la cultura empresarial, iba progresivamente constatando que esta era resultado de la iniciativa de los fundadores de las empresas, jefes de movimientos, creadores de instituciones y arquitectos sociales. Además, [7] indica que los problemas relativos a los cambios culturales expresaban la importancia del liderazgo, de la habilidad para descubrir la necesidad de un cambio, y de la habilidad para ponerlo en práctica (...) por ende los puntos más oscuros en la teoría del liderazgo pueden en buena medida esclarecerse distinguiendo el liderazgo de la dirección y relacionando aquél específicamente con la creación y el cambio cultural [5].

Lo anterior admite que la cultura empresarial, puede ser creada, modificada y de ser necesario destruida por el liderazgo a través de su rol funcional como agente de cambio constructivista y dinamizador (...) se concibe que la cultura y el liderazgo, inspeccionados de cerca, son dos aspectos, que no pueden ser evaluados por separado [5].

Gerencia de proyectos

La gerencia de proyectos se define como la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas para satisfacer las necesidades y expectativas de los stakeholders a través de un esfuerzo temporal - proyecto. Para ello, es imprescindible balancear las restricciones de alcance, tiempo, costo y calidad de las diferentes necesidades y expectativas para requerimientos identificados y no identificados [8].

Concepto de Proyecto en el contexto empresarial

Por proyecto se entiende el esfuerzo que se lleva a cabo una sola vez para crear un producto (bien o servicio) u obtener un resultado. Su origen proviene de la ingeniería civil, razón por la cual se hereda la planeación con rigor respecto del manejo de tiempos de inicio y fin de obras, la búsqueda, identificación y apalancamiento del proyecto a través de recursos financieros, recursos humanos y de material. Esto supedita al éxito del proyecto del cumplimiento de tiempos, optimización de recursos, administración del riesgo y la calidad obtenida en el producto o servicio final [10].

Desde la década de los años 60, comenzó el denominado desarrollo gerencial, una nueva ola en la gestión de proyectos aplicados a la organización que contribuyó a la creación de asociaciones encargadas de analizar y recopilar las mejores metodologías y prácticas en proyectos como el International *Project Management Association - IPMA*; *Project Management Institute - PMI*; *Project Management Forum - PMF*; *Goal Directed Project Management - GDPM*, *PRINCE*, entre otras [10].

Labor que permitió la creación de estándares internacionales en adopción de las mejores prácticas en gestión de proyectos [9].

Por tanto, "las empresas han venido haciendo proyectos desde hace muchos años (...) sin embargo, la forma como se gestionaban no daba los resultados esperados, generando un gran malestar entre nuestros inversionistas, al no ver cumplida la promesa de valor presentada inicialmente por los gestores de los proyectos, allí radica la importancia de un modelo que permita suplir las falencias organizacionales"[9].

IV. RESULTADOS

Con el desarrollo de la revisión exploratoria documental se buscó determinar el cambio de paradigma del liderazgo que ha hecho disrupción en la gerencia de proyectos, el rol del liderazgo en la competitividad organizacional y cómo afrontar los nuevos estilos de liderazgo en el desarrollo de proyectos en Colombia. Tomando como base el análisis de distintos estilos de liderazgo y su evolución en el crecimiento y desarrollo organizacional, a partir de la revisión del estado de conocimiento del liderazgo, la cultura organizacional y la gerencia de proyectos, aunarán las bases para proponer estrategias de liderazgo disruptivo en entornos cambiantes y de incertidumbre.

V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el contexto latinoamericano la educación superior enfoca al individuo para el logro de sus objetivos personales mediante el esfuerzo propio, - algo que carece de un enfoque colectivo [11]. Y es, esta memoria colectiva del individualismo, la que se convierte en un enemigo cultural para el desarrollo y conformación de equipos para la creación de alianzas y asociaciones en la formulación y gestión de proyectos.

Al respecto [13] afirma que la cultura cambia según las circunstancias, en ocasiones de manera abrupta (...). Pero ¿por qué Colombia no tiene una cultura de liderazgo fuerte?, la respuesta subyace de condiciones que hacen que ésta se nutra de factores como la confianza, la propensión al cambio, el respeto por las ideas y las crisis, - aspectos claves que son cada vez más escasos en la sociedad colombiana a causa de su historia marcada por la violencia, los valores conservadores y la política clientelista.

Lo anterior deja entrever que la desconfianza es un obstáculo para el liderazgo ya que dificulta la construcción de

lazos entre líderes y seguidores, siendo quizás una de las razones por la que Colombia no haya aprovechado del liderazgo para avanzar adecuadamente sobre la senda de la competitividad y el desarrollo humano en función del constructo permanente de las relaciones desde lo dialógico y la confianza [12].

Y es en el estudio de las Prácticas de liderazgo en Colombia [13] donde se pudo concluir que los programas de desarrollo de líderes en diversas partes del mundo carecen de la calidad y enfoque colectivo necesario para forjar un liderazgo disruptivo, - en la medida en que aplican técnicas tradicionales de capacitación que han confirmado ser poco útiles para promover el cambio y el aprendizaje requerido [14].

En consecuencia, en escenarios globalizados la economía colombiana no puede actuar desde un enfoque local, ya que las barreras del marketing han desaparecido y dejan entrever que ninguna empresa actúa estrictamente en mercados regionales y los planes que años atrás tenían relevancia en este tipo escenarios no suponen el impacto que años atrás generaban [13].



Figura 1. Tendencias actuales del liderazgo que replantean las visiones tradicionales

Fuente: [14].

Por lo tanto, se determina que el liderazgo transformacional permite al líder, motivar a las personas y llevarlos a superarse, provocando cambios tanto en los grupos, organizaciones y la sociedad, coadyuvando al constructo de bienestar colectivo [15]. Lo que significa que este tipo de liderazgo permite forjar una visión que articula valores de los seguidores con el líder, para generar procesos de cambio, incrementando el desempeño de los colaboradores a partir del aumento de los niveles de confianza y compromiso desde y hacia el líder [15]. Del mismo modo, indica que en Colombia, se ha encontrado que el optimismo influencia las prácticas de liderazgo transaccional y transformacional, - sin embargo, para el caso del primero se forja empleando capacidades creadas a partir de beneficios y retribuciones que estimulan un

liderazgo cocreado por seguidores que se movilizan por el mencionado factor recompensa.

De esta forma, [15] sugiere más avances en teorías relacionadas con la estructura de trabajo en red, la inteligencia emocional, y procesos organizacionales positivos enfocados al constructo de bienestar social desde la gerencia de proyectos y la gestión humana en las organizaciones que hacen parte de las cadenas productivas que se eslabonan en los procesos de cambio – proyectos. Al mismo tiempo, que se podría ejercer un liderazgo distribuido, en el que la información y el poder se compartan entre los distintos niveles de la organización en el denominado empoderamiento en el que se desplaza el poder hacia los colaboradores, seguidores y en general el talento humano que suma sus esfuerzos por los objetivos de un proyecto / empresa [15].

Un liderazgo colectivo y constructivista en que la ética directiva permite que los trabajadores intervengan en la planeación y organización de su trabajo a la vez que se disminuye el riesgo de centralización del poder [15].

Lo cual deja entrever que la relación existente entre el liderazgo y la competitividad organizacional surge cuando la gerencia de proyectos y las organizaciones transitan por escenarios cambiantes donde la incertidumbre converge como el factor riesgo constante y en el que se demanda de un liderazgo que asuma la toma de decisiones con una enfoque/visión integral, proactiva y situacional de las necesidades y expectativas tanto del talento humano como de los recursos – además del cumplimiento de los objetivos organizacionales,- algo que intrínsecamente exige el cumplimiento de la triple restricción [16].

Decisiones por tomar que surgen en la gestión de proyectos y que tienen un impacto validable en el bienestar humano, en la sociedad y en los stakeholders,- en el que el liderazgo asume un rol de importancia para dirigir y movilizar los esfuerzos de los equipos de trabajo hacia la creación de valor y la forja de ventajas competitivas organizacionales para hacer frente a las condiciones cambiantes que se gestan en los escenarios globalizados y en que la aldea se hace cada vez más interdependiente.

V. AGRADECIMIENTOS

El autor principal agradece al acompañamiento y asesoría al Profesor Oscar Alejandro Vásquez Bernal, Ph.D., y demás profesores que apoyaron el desarrollo académico e investigativo.

REFERENCIAS

- [1] Contreras, F., & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional, Vol 29, Issue 126 - Estudios Gerenciales, 72-76. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70021-4).
- [2] Manchado, R., Tamames, S., López, M., Mohedano, L., D'Agostino, M., & Veiga, J. (Septiembre de 2009). Revisiones Sistemáticas Exploratorias - Scoping Review. vol.55 no.216 Madrid jul./sep. 2009. Medicina y seguridad en el trabajo. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2009000300002
- [3] Bosch, A. (2011, 09 de Septiembre). Liderazgo moral, liderazgo económico, liderazgo político. Blog personal. <http://www.tonibosch.com/>. Recuperado de <http://www.tonibosch.com/liderazgo-moral-liderazgo-economico-liderazgo-politico/>
- [4] Lozano, J. M. (2013, 28 de Febrero). El liderazgo social. www.diarioresponsable.com. Recuperado de <http://www.diarioresponsable.com/portada/destacados/16284-liderazgo-social.html>
- [5] Schein, E. H. (1988). Organizational culture and leadership. La cultura organizacional y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza y Janes Editores S.A. España. ISBN: 64-01-36107.9 – Depósito legal B. 1.700 – 1988, Pp. 1- 163.
- [6] Domínguez, I., Rodríguez, B., Navarro, J. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. ISSN 1684-1824 Rev. Med. Electrón. v.31 n.6 Matanzas nov.-dic. 2009. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000600012
- [7] Naranjo, J. Valencia, D., Sanz, R. (Junio de 2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? Is organizational culture an antecedent of firm's innovation?. Volume 15, Issue 2, Pag. 63-72, Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S138575811001113>
- [8] U. Javeriana. (2019). Gerencia de proyectos : Economía y jurídica . Obtenido de <https://www.javeriana.edu.co/documents/16817/4121251/DIPLOMADO+GERENCIA+DE+PROYECTOS.pdf/164b4efb-c809-4cfa-abfd-c64bf79b3733>
- [9] Editorial Dinero. (16 de Agosto de 2006). Gerencia de proyectos. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/gerencia-proyectos/35519>
- [10] Ameijide , L. (Enero de 2016). Gestión de proyectos según el PMI. Obtenido de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/45590/7/lameijideTFC0116memoria.pdf>
- [11] Quiroz, L. (29 de Abril de 2014). La Cultura y la Gestión de Proyectos. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/embracon/2014/04/29/la-cultura-y-la-gestion-de-proyectos/>
- [12] Forero, Tascón, A. (2009, 26 de Septiembre). ¿Qué es ser un líder en Colombia? Colombia. <http://www.semana.com/>. Recuperado de <http://www.semana.com/especiales/articulo/que-lider-colombia/107934-3>
- [13] Cortes, J., & Martínez, J. (2016). ¿Cómo está el liderazgo en Colombia? - Pontificia Universidad Católica de Chile y Xn International Inc, - El Espectador.com. Obtenido de <https://prevencionar.com.co/2016/09/13/esta-liderazgo-colombia/>
- [14] Bohórquez, E. (15 de 02 de 2014). ¿Cómo está el liderazgo en Colombia? Colombia. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/como-esta-el-liderazgo-en-colombia/>
- [15] Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D., & Piñeros Espinosa, R. (2016). Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo: implicaciones para la organización actual. Bogotá, D.C.: Editorial Universidad del Rosario. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=1593052&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- [16] Capa, L., Benítez R., Capa, X., (2018, 02 de Febrero). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. Universidad y Sociedad vol.10 no.2 Cienfuegos. Ene.-feb. 2018. Epub 02-Feb-2018 - ISSN 2218-3620. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-362020180002