

01-010

### **IMPORTANCE OF RELATIONAL GOODS IN DEVELOPMENT OF PROJECT TEAM**

Ruz Vila, Francisco de Asís; Nieto Morote, Ana M<sup>a</sup>  
Universidad Politécnica de Cartagena

A key factor in the success of a project is the effective management of human resources. Bringing together a group of people to work on a project is not to create a team. A project team is a group of interdependent people working in cooperation to achieve the goal of the project. The issues that traditionally have been taken into account to achieve a United and effective team include the following: a clear understanding of the objective of the project by all members of the team, clearly define the expectations of the role and responsibilities of each Member of the team or a high level of cooperation and collaboration and trust between them. However, it has been left in the background, the role played in the development of the team by relational goods, defined as “non-material goods which are linked to interpersonal relationships”. The importance of concepts such as reciprocity, identity, gratuity or concurrency will be presented in this work. These concepts are fundamental in improving of interpersonal relationships with team members and thus the team performance.

**Keywords:** *Human Resource management; relational goods; project team*

### **LA IMPORTANCIA DE LOS BIENES RELACIONALES EN DESARROLLO DEL EQUIPO DE PROYECTOS**

Un factor clave en el éxito de un proyecto es la eficaz gestión de los recursos humanos. Reunir a un grupo de personas para trabajar en un proyecto no es crear un equipo. Un equipo de proyectos es un grupo de personas interdependientes que trabajan en cooperación para lograr el objetivo del proyecto. Entre los aspectos que tradicionalmente se han tenido en cuenta para conseguir un equipo unido y efectivo destacan los siguientes: lograr una comprensión clara del objetivo del proyecto por parte de todos los miembros del equipo, definir claramente las expectativas del papel y las responsabilidades de cada miembro del equipo o alcanzar un alto grado de cooperación y colaboración y confianza entre los ellos. Sin embargo, se ha dejado en un segundo plano, el papel que juegan en el desarrollo del equipo los bienes relacionales, entendiéndolo por tal los bienes no materiales, que están vinculados a las relaciones interpersonales. En este trabajo se presentará la importancia, que conceptos tales como reciprocidad, identidad, gratuidad o simultaneidad, tienen en la mejora de las relaciones interpersonales de los miembros del equipo y por tanto en el desempeño del equipo.

**Palabras clave:** *Gestión de recursos humanos; bienes relacionales; equipos de proyectos*

Correspondencia: Francisco de Asís Ruz Vila paco.ruz@upct.es

## 1. Introducción

El incumplimiento del presupuesto, el retraso en la entrega, la baja calidad en los entregables, así como, la insatisfacción del cliente son características de los resultados que habitualmente se presentan en muchos de los proyectos de construcción que hoy día se ejecutan (Kerzner, 2009) (Lo et al., 2006). El origen de estas desviaciones se encuentra tanto en causas externas como internas al propio proyecto. Entre las causas externas más comunes destacan las condiciones climáticas adversas, las situaciones imprevistas, las fluctuaciones económicas o los cambios regulatorios., mientras que las causas internas pueden estar generadas por el cliente, el equipo de proyectos o el contratista/proveedor que suministran mano de obra, materiales y equipos. (Meng, 2012).

Las deficiencias del sistema de organización y funcionamiento de los equipos de proyectos, tales como la lentitud en la toma de decisiones, la formación inadecuada, la falta de comunicación, los métodos de trabajo inadecuados o la falta de experiencia (Assaf, 1995; Chan, 2002; Sweis, 2008), son, en numerosas ocasiones, la causa del incumplimiento de los objetivos del proyecto. Por ello, dada la necesidad de mejorar los resultados en la ejecución de los proyectos es fundamental una adecuada y eficaz gestión del equipo de proyectos. (Banker et al., 1996; Maurer, 2010; Pournader, 2015).

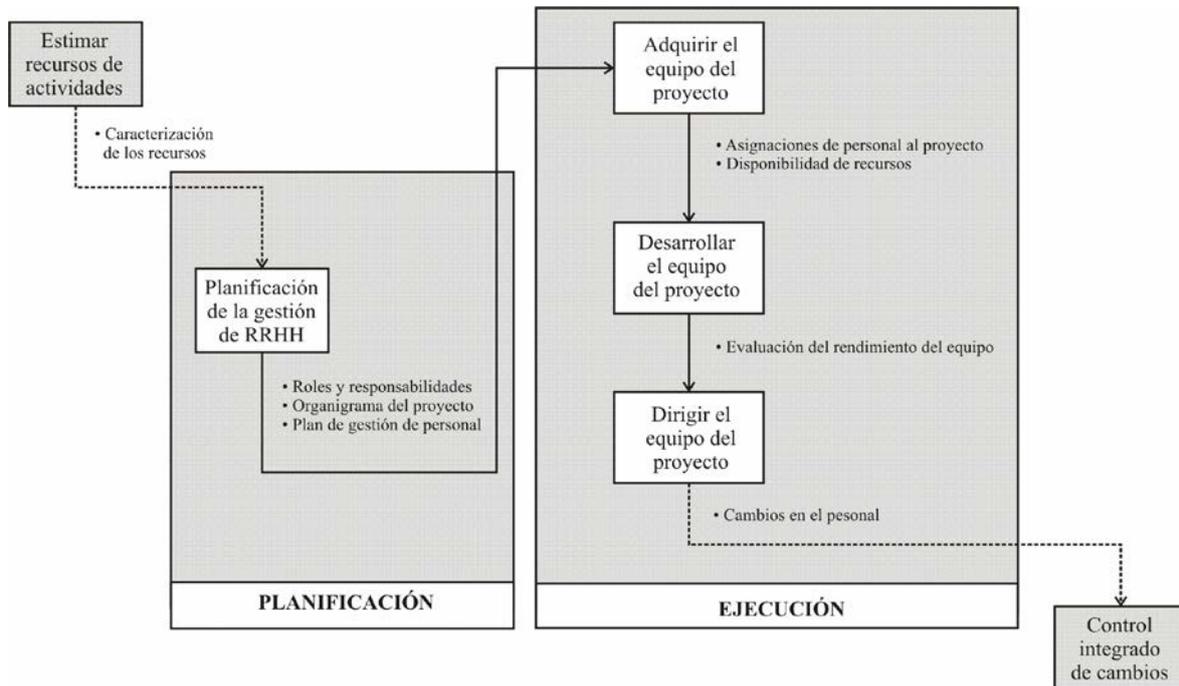
Según las propuestas desarrolladas por el Project Management Institute (PMI, 2013), la Gestión de Recursos Humanos debe abarcar, como se muestra en la figura 1, las siguientes actuaciones:

1. **Planificar la gestión de recursos humanos.** El objetivo de la planificación de los recursos humanos es identificar y describir las necesidades de personal para ejecutar el proyecto, indicando funciones, responsabilidades y habilidades requeridas.
2. **Adquirir el equipo.** La adquisición del personal consiste en asegurar la disponibilidad de los recursos humanos necesarios para completar las actividades del proyecto.
3. **Desarrollar el equipo del proyecto.** El desarrollo del equipo comprende la mejora de las competencias, relaciones entre los miembros del equipo y ambiente del grupo para lograr mejores resultados.
4. **Dirigir el equipo del proyecto.** Las actuaciones relativas a la dirección del equipo tienen por objeto realizar un seguimiento y control de los resultados de los miembros del equipo, resolviendo los problemas que pueden surgir a fin de lograr un alto desempeño y optimizar los resultados del proyecto.

En la actualidad, la complejidad de los proyectos que se llevan a cabo, así como el contexto globalizado en el que se desarrollan, requiere la participación, como parte del equipo de proyectos, de personas de diferentes especialidades, diversas culturas, con experiencias previas en otras empresas y proyectos de diferentes tipologías, lo supone un importante reto a la hora de crear el equipo, entendiendo por equipo el grupo de personas interdependientes que trabajan en cooperación para lograr el objetivo del proyecto. En estas circunstancias, desarrollar un equipo eficaz del proyecto es una de las responsabilidades fundamentales del director del proyecto. Entre los objetivos de desarrollo de un equipo del proyecto se deben incluir los siguientes:

- Crear un ambiente que facilite el trabajo en equipo, mejorando la confianza y cohesión entre los miembros del equipo y reduciendo los conflictos entre ellos, mediante una comunicación eficaz y abierta.

**Figura 1: Mapa conceptual de la gestión de Recursos Humanos**



- Mejorar el conocimiento y las habilidades de los miembros del equipo a fin de aumentar su capacidad de completar los entregables del proyecto.
- Motivar constantemente a su equipo mediante desafíos y oportunidades, así como reconocimientos y recompensas al buen desempeño tanto individual como colectivo.
- Crear una cultura de equipo dinámico y cohesivo para mejorar la productividad tanto individual como grupal, el espíritu de equipo y la cooperación.

Un equipo de alto desempeño podría formarse por sí mismo, sin embargo, lo habitual es que el director del proyecto implemente las prácticas de recursos humanos necesarias y facilite las condiciones para convertir al equipo en un equipo lo más efectivo y eficiente posible. Dichas prácticas, como se mostrará a continuación, han puesto el énfasis en la capacitación de los miembros del equipo para mejorar sus conocimientos y habilidades, así como en recompensar el logro de los objetivos del proyecto, dejando en un segundo plano las relaciones interpersonales.

En el actual contexto socio-económico es innegable que el deterioro de las relaciones interpersonales aumenta la probabilidad de una inadecuada ejecución del proyecto, por lo que el director de proyecto también debe centrar parte de sus esfuerzos en mejorar aspectos de las relaciones entre miembros del equipo tales como: compartir éxitos y fracasos, confiar en los demás, asumir responsabilidades evitando culpar al otro o trabajar en unidad (Meng, 2012).

Aunque las relaciones personales juegan un papel importante en el éxito del proyecto, en las prácticas de desarrollo de equipos todavía no está plenamente introducida su potenciación. El objetivo de este artículo es mostrar cómo aquellas empresas en las que se ha valorado la importancia de las relaciones interpersonales entre los miembros de los grupos de trabajo y se han aplicado medidas para mejorarlas, se ha conseguido mejorar el desempeño de los proyectos que han desarrollado. Para ello el artículo se estructura en tres partes:

- a) Analizar las prácticas tradicionales de desarrollo de equipos de proyectos.
- b) Desarrollar el concepto de bien relacional como principio en el que se deben basar las relaciones interpersonales.
- c) Mostrar las experiencias publicadas que demuestran cómo la mejora de relaciones interpersonales, mejora los resultados del proyecto.

## 2. Prácticas tradicionales de desarrollo de equipos

Para desarrollar equipos de alto desempeño, caracterizados porque todos los miembros del equipo se llevan bien, todos tienen las habilidades adecuadas, todos trabajan coordinadamente y comparten los mismos objetivos, los directores de proyectos han contado tradicionalmente con una serie de estrategias entre las que destacan las siguientes:

1. **Delegación.** Delegar responsabilidades en los miembros del equipo de proyecto y crear un equilibrio entre las capacidades de RRHH y las tareas que se deben realizar, permite optimizar las contribuciones de personas hacia el logro de los objetivos del proyecto, así como mejorar las competencias generales de los individuos. Es importante que los directores de proyecto proporcionen retos y oportunidades a los miembros de los equipos, consiguiendo en muchas ocasiones reducir tiempos y costes.
2. **Capacitación.** Conseguir las habilidades necesarias para desarrollar un proyecto está directamente relacionado con la formación y los conocimientos adquiridos. La formación permite a los miembros del equipo a adaptarse a situaciones complejas y cambiantes, a incrementar su responsabilidad y a estar abiertos a instrucciones tanto individualmente como en el seno del equipo. Por otra parte, permite mejorar los resultados de los trabajos en proyectos.
3. **Reconocimiento y recompensa.** Implica reconocer y recompensar el comportamiento deseable, bien mediante retribuciones extraordinarias, o bien, mediante ascensos o posibilitando participar en nuevos retos. Las recompensas deberían estar basadas en actividades que estén asociadas con las responsabilidades de cada miembro del equipo así como de sus actuaciones colectivas para fomentar la participación más activa de los miembros del grupo en el equipo de trabajo.
4. **Actividades de Desarrollo del Espíritu de Equipo.** El desarrollo del espíritu de equipo es el proceso que consiste en ayudar a un grupo de personas a trabajar de manera interdependiente, unos con otros, con objeto de lograr un objetivo común. El objetivo clave del desarrollo del ambiente de equipo es gestionar los problemas del equipo del proyecto como asuntos del equipo sin responsabilizar a ningún miembro del equipo. Las actividades para el desarrollo del espíritu de equipo consisten en establecer metas, definir y negociar las funciones de cada miembro del equipo, definir procedimientos de trabajo y potenciar las relaciones interpersonales. Los resultados del desarrollo del espíritu de equipo incluyen la confianza mutua, el intercambio de información de alta calidad, una mejor toma de decisiones y un control eficaz del proyecto.
5. **Motivación.** En un proyecto, la motivación implica la creación de un ambiente en el equipo que permita cumplir con los objetivos del proyecto, a la vez satisfaga las expectativas y objetivos individuales de cada uno de los miembros del equipo. Estos objetivos pueden incluir la satisfacción profesional, un trabajo estimulante, una sensación de realización, logro y crecimiento o reconocimientos que la persona considera necesarias e importantes.

6. **Comunicación.** Es esencial que exista una comunicación eficaz entre todos los interesados del proyecto. La transparencia en la comunicación permite el trabajo en equipo y conduce a un alto desempeño, mejora las relaciones entre los miembros del equipo del proyecto y crea una confianza mutua. Una adecuada comunicación debe tener presentes aspectos culturales, relaciones interpersonales, personalidades de los miembros del equipo y el contexto global en el que se desarrolla el proyecto. La comunicación efectiva que se caracteriza por el intercambio abierto de información, facilita el intercambio de ideas y visiones, lo que reduce los malentendidos y estimula la confianza mutua.
7. **Resolución de conflictos.** Los problemas son inevitables durante la ejecución de cualquier proyecto, por lo que con el fin de asegurar la eficaz gestión de conflictos, los problemas deben resolverse en el nivel más bajo posible, minimizando así las disputas. Un problema puede empezar como un problema menor, pero si no resuelve a tiempo puede convertirse en una gran controversia y resultan difíciles de resolver.
8. **Mejora continua.** La mejora continua implica ofrecer mayor valor y aumentar las ventajas competitivas, ya que permite identificar oportunidades para eliminar las actividades que no añaden valor y centrarse en las que sí lo añaden. La mejora continua permite al equipo trabajar de forma eficiente evitando que se acomode en procesos de trabajo mejorables. Los resultados de medición del desempeño pueden utilizarse para impulsar la mejora continua.
9. **Participación.** El primer condicionante para trabajar en equipo en una organización es el nivel de participación de sus miembros en cualquier área como son: la toma de decisiones, la oportunidad para sugerir mejoras en los procesos y actividades que se realizan o la comunicación abierta con los superiores.
10. **Autonomía del grupo.** La autonomía se refiere al grado que un equipo tiene para tomar decisiones sobre diferentes aspectos de su trabajo como métodos de trabajo, horarios o funciones. Un nivel alto de autonomía implica que los miembros del equipo deben tomar numerosas decisiones colectivamente sobre su trabajo.
11. **Reglas Básicas de comportamiento.** Establecer desde el comienzo del proyecto las pautas de comportamiento aceptable por parte de los miembros del equipo permite reducir malentendidos y aumentar la productividad del trabajo en grupo. Todos los miembros del equipo se han de comprometer a cumplir estas reglas de comportamiento así como a hacerlas cumplir.

De todas estas prácticas de gestión de Recursos Humanos son la capacitación y el reconocimiento y recompensas las que más se referencian en los estudios que sobre esta materia se ha ido publicando en los últimos años, como se muestra en la tabla 1.

Así pues, el enfoque que prevalece en las actuales prácticas de desarrollo de equipos de proyectos es potenciar el “tener” de cada uno de los miembros del equipo dejando en un segundo plano el “ser”, es decir, las relaciones con el resto de miembros del equipo que satisfagan sus necesidades autorrealizadoras.

### 3. Concepto de bien relacional

En las sociedades contemporáneas económicamente avanzadas, no se puede negar que la búsqueda de la felicidad implica no sólo la satisfacción de las necesidades materiales, sino también la consecución de unos bienes no materiales, así como la búsqueda de objetivos complejos, generalmente con carga moral, como vienen a señalar numerosos estudios empíricos (Fehr y Gächter 2002; Rabin 2002).

**Tabla 1. Prácticas de desarrollo de equipos**

Prácticas	Descripción	Referencias
Delegación	Equilibrio entre las capacidades de RRHH y las tareas que se deben realizar	Panizzolo (1998) PMI (2013) Pournader (2015)
Capacitación	Conocimientos y habilidades necesarias para la realización de las actividades del proyecto	Delaney (1996) Panizzolo (1998) Ahmad (2003) Jabbour (2008) PMI (2013) Pournader (2015) Şendoğdu (2013) Chuang (2013) Tabassi (2009)
Reconocimiento y recompensa	Criterio de medición de desempeño asociados a las responsabilidades individuales y resultados colectivos	Panizzolo (1998) Ahmad (2003) Jabbour (2008) PMI (2013) Sikora (2014) Şendoğdu (2013) Chuang (2013) Pournader (2015)
Actividades de Desarrollo del Espíritu de Equipo	Trabajo interdependiente para lograr unos objetivos comunes	PMI (2013) Meng (2012)
Motivación	Satisfacer expectativas y retos personales en el grupo	Delaney (1996) Tabassi (2009) Chuang (2013)
Comunicación		Ahmad (2003) Meng (2012) PMI (2013) Şendoğdu (2013)
Resolución de conflictos	Negociaciones y rutina que permita resolver problemas	Meng (2012) PMI (2013) Ning (2015)
Mejora continua	Identificar oportunidades de mejora	Meng (2012)
Participación	Implicación en las actividades del grupo	Popaitoon (2013)
Autonomía del grupo	Independencia del grupo para desarrollar el trabajo como acuerdan entre todos	Panizzolo (1998) Popaitoon (2013)
Comportamiento	Establecer códigos de conducta, de comunicación o de trabajo en grupo	Ahmad (2003) PMI (2013) Şendoğdu (2013)

La existencia de este segundo tipo de necesidades humanas autorrealizadoras supone tener que ir más allá del paradigma individualista y la de la concepción de felicidad como simple «utilidad». El problema principal de esta concepción estriba en que la función con la que generalmente se define dicha utilidad está ligada a la propiedad de la relación entre el objeto de la acción y el sujeto que la realiza, mientras que la felicidad tiene que ver con la propiedad de la relación entre persona y persona, está ligada a las relaciones; es por ello que este tipo de necesidades se incluyen dentro de lo que se denomina “bien relacional”.

El concepto bien relacional fue introducido por primera vez en 1986 por Martha Nussbaum (1986) a través de sus estudios sobre Aristóteles. Nussbaum entiende por bienes relacionales aquellas «experiencias humanas en las que el bien es la relación por sí misma». Estos bienes no pueden generarse tras una relación instrumental. Esta misma línea argumentativa establece Zamagni (1999) en su enfoque de economía civil, puesto que entiende por bien relacional “*aquel que produce utilidad para el consumidor solo si es compartida con otros sujetos*”.

Se trata, pues, de bienes intangibles que no pueden ser producidos, consumidos o adquiridos por una sola persona, ya que dependen de la interacción con los demás y sólo se disfrutan cuando son compartidos con otros (Bruni y Stanca, 2008). Así pues se puede decir que tienen las siguientes características (Bruni,2012):

- Identidad. El bien relacional no es un bien “anónimo” porque se da entre personas concretas.
- Reciprocidad. En tanto que son relaciones, sólo se pueden disfrutar recíprocamente.
- Simultaneidad. A diferencia de los bienes tangibles donde la producción está técnicamente y lógicamente separada del consumo, los bienes relacionales (como muchos servicios personales) se producen simultáneamente y se consumen; el bien es co-producido y co-consumido al mismo tiempo por los involucrados.
- Gratuidad. La relación tiene valor, no precio. El bien relacional requiere la presencia de motivaciones intrínsecas.

Estos conceptos que sustentan desde hace años propuestas como la Economía Civil (Zamagni,1999) que busca recuperar una línea humanista como solución a los problemas de la sociedad postindustrial, también se empiezan a aplicar al diseño de organizaciones y a la gestión de los recursos humanos en empresas.

#### **4. Integración de los bienes relacionales en el desarrollo de equipos**

Si bien en el ámbito de la economía, los conceptos relacionados con los bienes relacionales aparecen como la base a partir de la cual construir un nuevo sistema económico, en el ámbito de la gestión de recursos humanos solo se pueden encontrar algunas experiencias en las que se han aplicado estas ideas.

Grandes compañías como Google o Pixar (Catmull, 2008) son ejemplos de cómo la relacionalidad está empezando a ser una seria alternativa en sus procesos de gestión interna. Estas corporaciones han puesto en marcha diferentes propuestas en este sentido y siguen buscando fórmulas para mejorar la gestión de los bienes relacionales en su ámbito interno. De esta forma han conseguido mejorar el clima laboral, la cohesión interna, la afiliación y la afinidad con sus stakeholders, la optimización de resultados, la viabilidad de proyectos a largo plazo, la captación y gestión del talento, la mejora de la creatividad, etc (Calvo, 2013).

En el ámbito de la ejecución de proyectos, la gestión del equipo de trabajo debe tener en cuenta la dimensión cooperativa y relacional de la actividad que desarrolla y debe por tanto

valorar funciones de utilidad o de motivación para los componentes de dicho equipo que contemplen tanto las motivaciones extrínsecas (en bienes tangibles) como las intrínsecas (Baez, 2008).

Por ejemplo, en Stanca et al (2009) la función de utilidad para cada uno de los agentes involucrados en una actividad se expresa según la relación de la ecuación 1:

$$U_i = \pi_i + \alpha_i \cdot \delta_i + \rho_i \cdot \phi_i \cdot \sigma_i \quad (1)$$

donde:

- $\pi_i$ : parámetro que valora los resultados materiales de forma absoluta.
- $\alpha_i, \delta_i$ : grupo de parámetros que valora la justicia/equidad (“fairness”) de la distribución de los resultados.
  - $\alpha_i$  representa la sensibilidad ante la distribución;
  - $\delta_i$  representa el resultado de la misma.
- $\rho_i, \phi_i, \sigma_i$ : grupo de parámetros que valoran la relación de reciprocidad.
  - $\rho_i$  representa la sensibilidad ante la reciprocidad.
  - $\phi_i$  representa la percepción que se tiene de la influencia acciones del otro agente involucrado.
  - $\sigma_i$  representa la percepción de la influencia que tiene la acción en la función de utilidad del otro agente.

Este y otros modelos de función de utilidad han sido testeados en diversos experimentos a través de la teoría de juegos, simulando distintos escenarios en la toma de decisiones en lo que se denominan “juegos de intercambio de donaciones”. Las principales conclusiones que se extraen son las siguientes:

- a) La hipótesis de sensibilidad nula a la equidad y a la reciprocidad de uno de los agentes produce un rechazo fuerte en los otros sujetos tanto para las decisiones estratégicas como las reales.
- b) No se constata la saturación o reducción, ni a nivel individual ni colectivo, de los efectos que la consideración de la reciprocidad tiene en la motivación.

La teoría del razonamiento en equipo o de la intencionalidad colectiva (Sudgen, 1993) da una interpretación alternativa a los resultados experimentales comentados. La idea central del razonamiento equipo, es que las partes en una transacción la entienden como un compromiso conjunto para una actividad cuyo objetivo es beneficiar a todos ellos, persiguiendo un interés común. La confianza mutua es una de las facetas principales de ese compromiso. Este enfoque nos permite entender la reciprocidad como el producto de motivaciones individuales que están orientadas de manera positiva hacia los demás sin la necesidad de abnegación.

## 5. Conclusiones

El factor humano es un aspecto clave en el éxito de cualquier proyecto, siendo, por tanto, una de las responsabilidades más importantes de los directores de proyecto realizar una adecuada gestión de los recursos humanos que participan en la ejecución de un proyecto.

Las decisiones de los directores de proyecto juegan un papel crucial en la implementación efectiva de las prácticas de gestión de recursos humanos.

Tradicionalmente, las prácticas empleadas con mayor frecuencia para desarrollar el equipo de proyecto han sido la capacitación y el incentivo al trabajo bien ejecutado, siendo incuestionable, los resultados positivos de estas medidas han tenido en el rendimiento de los equipos.

Sin embargo, en las sociedades actuales, económicamente desarrolladas, en las que necesidades materiales están satisfechas, es necesario dar un paso más en el desarrollo de las prácticas de gestión de recursos humanos, es decir, gestión de personas. Las prácticas de desarrollo de equipos deben potenciar la mejora de las relaciones interpersonales entre los miembros de equipo, aspecto que podría ser extendido al resto de interesados del proyecto. Así, las nuevas prácticas de gestión deben potenciar aspectos como la confianza, la empatía, la gratuidad, la motivación, la comunicación entre los miembros del equipo que como se ha señalado anteriormente han mejorado el desempeño de los equipos en las experiencias en las que se han tenido en cuenta estos valores.

## 6. Referencias

- Ahmad, S. & Schroeder, R.G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management* 21, 19–43.
- Assaf SA, Alkhalil M, Al-Hazmi M. (1995). Causes of delay in large building construction projects. *J Manage Eng, ASCE* 11, 45–50.
- Baez, J.M. (2008). La reciprocidad como soporte de la conducta cooperativa en las organizaciones. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)*, 75, 239-248.
- Bruni, L. and Stanca L (2008). Watching Alone: Relational Goods, Television and Happiness. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 65, 506-528.
- Bruni, L. *The wound and the blessing. Happiness, Economics, Relationships*. New York: New City Press, 2012.
- Calvo, P. (2013). Fundamentos de la economía civil para el diseño de organizaciones. *Revista Internacional de Organizaciones*, 10, 65-84.
- Catmull, E. (2008). How Pixar Fosters Collective Creativity. *Harvard Business Review*, 1-12.
- Chan DWM, Kumaraswamy MM. (2002). Compressing construction durations: lessons learned from Hong Kong building projects. *International Journal of Project Management*, 20, 23–35.
- Chuang, C-H., Chen S-J, Chuang, C-W. (2013). Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. *Journal of Business Research* 66, 678–687.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A., (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Fehr, E. and Gächter S. (2002), *Altruistic punishment in humans*, *Nature*, 415, 137–40.
- Jabbour C.J.C. & Santos F. C. A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16 (1), 51-58.
- Kerzner, H., & Saladis, F. P. (2009). Evolution of the project management. John Wiley and Sons, *What Executives Need to Know About Project Management*. (pp 12-14).
- Lo, T.Y., Fung, I.W.H., Tung, K.C.F. (2006). Construction delays in Hong Kong civil engineering projects. *Journal of Construction Engineering and Management* 132 (6), 636–649.

- Meng, X. (2012) The effect of relationship management on project performance in construction. *International Journal of Project Management*, 30 (2), 188-198.
- Ning, Y., Ling, F.Y.Y., (2015). The effects of project characteristics on adopting relational transaction strategies, *International Journal of Project Management*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.12.006>
- Nussbaum, M. The Fragility of Goodness: Luck and Ethics in Greek Tragedy and Philosophy. *Dialogue: Canadian Philosophical Review*, 29, 144-146.
- PMI. (2013) "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" PMI
- Panizzolo, R. (1998). Applying the lessons learned from 27 lean manufacturers. The relevance of relationships management. *Int. J. Production Economics* 55, 223-240.
- Popaitoon, S. & Siengthai, S. (2014). The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies. *International Journal of Project Management*, 32 (6), 908-920.
- Pournader, M., Tabassi A. A. & Baloh, P. (2015). A three-step design science approach to develop a novel human resource-planning framework in projects: the cases of construction projects in USA, Europe, and Iran. *International Journal of Project Management* 33, 419-434.
- Rabin, M. (2002), A perspective on psychology and economics, *European Economic Review*, 46, 657-85.
- Şendoğdu, A.A., Kocabacak, A., Güven, S. (2013). The Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: A Field Study *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99 (6), 818-827.
- Sikora D.M., Ferris, G.R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review* 24, 271-281.
- Stanca, L., et al., (2009) Testing theories of reciprocity: Do motivations matter? *J. Econ. Behav. Organ*, 71, 233-246.
- Sugden, R. (1993). Thinking as a Team: toward an Explanation of Non- selfish behaviour, *Social Philosophy and Policy*, 10, 69-89.
- Sweis, G., Sweis, R., Hammad, A.A., Shboul, A., (2008). Delays in construction projects: The case of Jordan, *International Journal of Project Management* 26, 665-674.
- Tabassi, A.A. & Bakar, A.H., (2009). Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management* 27, 471-480.
- Zamagni, S. (1999). *Social Paradoxes of Growth and Civil Economy*. Economic Theory and Social Justice. Editores: G. Gandolfo y F. Marzano. Londres, MacMillan Press.