

LA COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO COMO PARTE PRIMORDIAL DE LA
GESTIÓN DE PROYECTOS

DAYAN ALEXANDRA RODRIGUEZ CARVAJAL

DIPLOMADO EN HABILIDADES DIRECTIVAS Y GESTIÓN DE PROYECTOS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAJICÁ

JULIO DE 2022

La Comunicación y el Método Harvard Para Negociación Como Parte Primordial

Para el Alcance de la Gestión de Proyectos

En el presente ensayo se abordará el tema de la comunicación y el método Harvard de negociación estos como parte importante para la gestión de proyectos, como influyen y aportan de manera positiva a este campo. También se dará una muestra de lo aprendido en el diplomado de “Desarrollo de habilidades directivas y gestión de proyectos. Se dará inicio con la temática de la comunicación, luego el método Harvard de negociación y después su influencia para lograr la gestión de proyectos, de la que también se hará una pequeña introducción a este tema.

La comunicación y el método Harvard para la negociación se han convertido en partes esenciales para el alcance de la gestión de proyectos.

La Comunicación

A lo largo de la historia la comunicación ha tenido un rol importante para la humanidad, han venido evolucionando al tiempo, haciendo más fácil el día a día de las personas ya que permite dar y recibir mensajes o ideas, creando así diferentes conversaciones, lazos y relaciones interpersonales, y dando un crecimiento en la mente de las personas ya que empiezan a entender y a aprender cosas nuevas en el diario vivir y se tiene la necesidad de comunicarlas, esto porque el ser humano es social por naturaleza.

La comunicación inicia con el hombre ya que la usaba por medio de gruñidos y lenguaje corporal, con el que intentaban dar mensajes sobre algo que querían expresar, años más adelante empezaron a hacer uso de símbolos en las paredes hechos con pinturas que procesaban de los tintes que dejaban las frutas o elementos que tenían. Más adelante se

crearon los pictogramas en donde se reflejaban historias que narraban las actividades y momentos importantes que tenía el hombre. Se debe tener en cuenta que la comunicación va de la mano con el surgimiento de nuevas tecnologías y avances del hombre.

Uno de los avances más importantes que tuvo influencia en la comunicación fue el primer alfabeto egipcio ya que fue la primera forma de comunicación con símbolos individuales, después se integró el uso de animales como las palomas mensajeras y se creó el servicio postal y la piedra Rosetta; esta piedra es el primer diccionario que existió. Años más tarde en china se creó el papel y el primer libro impreso así mismo en 1440 Johannes Gutenberg creó la imprenta la cual se creó para poder plasmar o “imprimir” textos, dibujos, figuras y otras cosas en papel. Para concluir con un poco de la historia de la comunicación se creó el teléfono, el internet y los medios de transporte, los cuales facilitaron aún más la comunicación, también la creación de los diferentes lenguajes de señas, estos y también los idiomas para los diferentes países.

Cada avance histórico influyó en la comunicación y en la manera de utilizarla, esto quiere decir que está en evolución constante y es necesario estar a la vanguardia en cuanto a los cambios que pueden tener, es importante saber usarla de manera adecuada ya que como se sabe en la historia el mal uso de la comunicación y su interpretación han generado los peores desniveles de la humanidad, como las guerras y las divisiones que existen en el mundo.

La comunicación como es bien sabido es una herramienta útil y necesaria en el día a día, desde que se nace hasta que partimos de este mundo, esta herramienta nos permite realizar muchas actividades, entre esas ejercer el liderazgo de manera positiva, logrando así el buen manejo de grupos los cuales pueden estar encaminados a la gestión de proyectos.

En este escrito se quiere reflejar la línea ordenada en donde se muestra que lo primero que se debe utilizar de manera oportuna y adecuada es la comunicación.

¿Qué es la Comunicación?

Según la Real Academia Española la comunicación es “Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor” (RAE,2021), esto quiere decir que es la emisión y recepción de mensajes entre dos o más personas, que buscan tener una conversación o un cruce de palabras, señas o expresiones.

Tipos de Comunicación

La comunicación puede manifestarse de diferentes formas estos pueden ser verbal y no verbal tales como

Comunicación verbal: Es el proceso por el cual las personas nos comunicamos por medio de palabras, sonidos y entonaciones que vienen desde nuestras cuerdas bucales, asimismo se utilizan expresiones comunes y nativas que cada sociedad tiene para dar un mejor entendimiento a los mensajes y respuestas que queremos emitir. Luz amparo Uribe describe la comunicación verbal como: “un gran repertorio de estrategias lingüísticas que se concretan en las diferentes circunstancias en que hacemos uso de la lengua al entrar en contacto con los demás” Fajardo Uribe, L. A. (2009). A propósito de la comunicación verbal. *Forma y función*, 22(2), 121-142.

Cada vez que usamos nuestro lenguaje estamos buscando hacer entender a los demás algo que queremos decir o expresar, esto con el fin de generar la socialización con otras personas, ya que como antes se mencionó el ser humano es un ser social por naturaleza.

Comunicación no verbal: Es aquel proceso de emitir y responder mensajes sin necesidad de usar un lenguaje, sonido, entonación, sino que se lleva a cabo por medio de gestos, movimientos, signos, letras, imágenes y expresiones buscando así generar una socialización. María Cestetos se refiere a la comunicación no verbal como "Todos los signos y sistemas de signos no lingüísticos que comunican o se utilizan para comunicar" Mancera, A. M. C. (2014). Comunicación no verbal y comunicación eficaz. *Universidad de Alicante. Departamento de Filología Española, Lingüística General. ELUA, Estudios de Lingüística*, 28, 125-150. Es decir, todo lo que comunicamos no necesariamente puede ser con palabras, esto se utiliza sobre todo para las personas que no tienen esta capacidad, así surge el lenguaje de señas, también hay otros lenguajes en tribus o culturas alternas a las que conocemos.

Para tener una comunicación asertiva y adecuada es necesario saber cuáles son los dos elementos de la comunicación, estos son: Emisor y Receptor. "estos son considerados según Luz Fajardo (2009) como partes indispensables dentro de la comunicación, ya que mientras el emisor se encarga de producir el receptor se encarga de comprender" el principal objetivo de los dos es generar una conversación que sea completamente entendida y en donde ambas partes tengan la facilidad y posibilidad de exponer sus pensamientos. Se debe buscar la forma en que estas partes estén de acuerdo y así evitar conflictos a futuro o en el momento de la conversación.

Teniendo en cuenta lo anterior para lograr esa tan anhelada comunicación asertiva lo ideal sería tener una serie de pasos o estrategias que ayuden a lograr este objetivo, en este documento no se promete que las estrategias que se darán son las únicas y universales, ya que muchos ilustrados han dedicado parte de su vida y empeño para también investigar este tema a profundidad.

las estrategias para la comunicación podrían ser:

1. Entender el tema que se está tocando y en caso de no saberlo, escuchar y aprender al respecto
2. usar un lenguaje claro, conciso y no ofensivo (sea verbal o no); evitar tener fuertes discusiones o altercados, que en su mayoría resultan ser mal entendidos o innecesarios.
3. Tener claridad de la persona con la que vamos a realizar el ejercicio de la comunicación, hay que entender que no nos podemos dirigir a todas las personas de la misma manera
4. Escuche atentamente la conversación, evite desviarse o distraerse en más de una ocasión
5. Muestre interés por lo que su emisor o receptor está expresando
6. Tenga cuidado con sus gestos y expresiones, para así evitar malentendidos
7. Sea prudente, piense para hablar.
8. Analice cada situación en la que se encuentra y busque la salida más adecuada y menos conflictiva
9. Realice una retroalimentación para así dejar todo claro
10. Saque conclusiones y agradezca.

En lo que ha leído seguramente ha notado lo importante que es la comunicación en su debido y oportuno uso, es importante que se sigan las diferentes estrategias, pero si usted puede generar las propias es bueno, ya que tendrá un mejor control de cada proceso. Es necesario hacer uso de los diferentes canales de comunicación, a lo largo del tiempo han ido progresando estos tipos de canales ya se han venido creando diferentes formas tecnológicas

y artificiales que nos facilitan la socialización con el resto del mundo, pero ¿que son realmente los canales de comunicación? En respuesta a esta duda los canales de comunicación son el medio por el cual se da a conocer los mensajes que queremos enviar, estos pueden ser publicidad, tv, radio, celular, entre otros y también están los medios digitales que son las redes sociales, páginas y blogs; por otro también existen los medios clásicos como cartas, escritos, ensayos, mensajes. Todo lo anterior nos aporta a la comunicación ideal.

Ventajas de los canales de comunicación

- Puede generar medios de información masiva
- las personas pueden aprender por medio del acceso a estos canales
- Los mensajes pueden ser transmitidos de forma sencilla.
- la protección de identidad, en el caso de acceder a un medio masivo como lo es un foro o una convención virtual.
- Participación en temas de interés
- Se aprenden cosas nuevas

Desventajas de los canales de comunicación

- Desinformación, lo cual podría generar conflictos.
- Se puede desviar del objetivo principal
- Entran a influir en los valores y principios de las personas.
- Se prestan para generar estereotipos y prejuicios sobre los demás

¿Cómo comunicarse con otros que piensan distinto?

Actualmente comunicarse con las personas se ha vuelto un tema difícil ya que por los medios y canales de información que existen hoy en día las personas suelen crear

pensamientos y creencias muy arraigadas y de difícil diálogo. en los negocios y en el ámbito laboral se debe ser muy estratégico y discreto en el momento de generar una conversación y asegurar una buena comunicación, para esto se debe tener en cuenta con quien y de qué temas se van a hablar y cuáles son las preferencias que tiene la otra parte.

Para esto Guadalupe Nogues explica cómo podemos realizar preguntas y recibir respuestas de manera adecuada, ella dice que las personas a pesar de la información y las evidencias, no se pueden convencer a las personas de dejar a un lado sus creencias y su emocionalidad. para esto ella creó una serie de pasos compuestos de cuestionamientos y respuestas los cuales se nombrarán:

1. "¿cómo dialogamos cuando el problema no es la evidencia sino un desacuerdo ideológico?" ("Cómo hablar con otros que piensan distinto")
 - Para esto Guadalupe Nogués dice que las opiniones nunca nacen de la misma manera y que algunas pueden ser duraderas, momentáneas y hay otras que son parte del ser como tal, en el momento que se pone en duda estas opiniones se entra al cuestionamiento del ¿quién soy yo? y esto genera un mecanismo de defensa lo que genera que existan grupos con los que el ser se siente a gusto y con quien no ella lo denomina "el tribalismo"; el tribalismo según la real academia española es: "Tendencia a sentirse muy ligado al grupo de gente al que se pertenece, y a ignorar al resto de la sociedad.", de esto se concluye que las personas están tan arraigadas a su pensamiento que se vuelven en él. lo ideal es no cuestionar estos pensamientos y ser muy tenues en el momento de tocarlos para así no generar diferencias y/o discordias
2. Si no sabes qué piensan los demás ¿mejor no toco tales temas?

- Esto es causado por el tema del tribalismo, genera silencios y las oportunidades de comunicación se pierden, por el temor de generar conflictos, al rechazo social, también por que en ocasiones la comunicación se torna agresiva y como solución generalmente existe un abandono de las conversaciones, precisamente para evitar lo antes mencionado; pero abandonar no siempre está bien ya que se generan falsos consensos o pensamientos de sumisión cuando en realidad se está privando al ser de expresar sus argumentos y se llega a la censura de los demás. la solución es generar una censura desde abajo es decir desde los que piensan distinto para así crear una forma de disciplinar a la sociedad y entender que todos los pensamientos son válidos y que la libre expresión es un derecho que todos tienen.

3. Solo tenemos dos opciones: 1 mostrar nuestras ideas y 2 callarnos.

- Esto según Guadalupe Nogués es un denominado “falso dilema” ya que esto se genera por el tribalismo que se tiene normalizado en la sociedad, se puede tener posturas diferentes sin la necesidad de ser intolerantes y apáticos frente a los demás, debe diferenciar el qué creemos y el cómo lo creemos,

4. ¿Cómo romper con el tribalismo?

- En el anterior punto de indico que había que diferenciar el qué del cómo creemos. de esta manera se puede evitar que las posturas en las que se creen se convierten en lo que el ser humano es; así es como las conversaciones vuelven a ser posibles y a tener sentido, llegando a conclusiones reales, se puede generar lazos más fuertes con quienes piensan distinto que con los que

piensan igual, también se genera un aprendizaje y un crecimiento interpersonal.

5. ¿Se puede dejar el tribalismo de forma individual?

- Según Guadalupe Nogués si, para esto ella da 3 consejos que pueden ser útiles en este caso.
- Buscar el pluralismo
- Aprender a conversar mejor
- Separar las ideas de las personas.

Ahora para entrar al tema de la comunicación como parte primordial de la gestión de proyectos se hablará de un método para la negociación el cual fue un tema visto en el diplomado de habilidades financieras y gestión de proyectos

Método Harvard para una Negociación

Para dar inicio con esta temática se debe tener en cuenta que es la negociación, según la real academia de la lengua española es: “Comerciar’ y ‘tratar o discutir [un asunto] para procurar su mejor logro’. Se acentúa como *anunciar*” (RAE ,2005). Este método surgió en los años sesenta sus autores son Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton ellos buscaban una forma adecuada para generar negociaciones con el fin de lograr un “Ganar - Ganar” logrando así un “sí” en todas las intenciones de negocio. También conocido como la negociación cooperativa, para tener una comunicación es necesario aceptar la diversidad de las personas y sus comportamientos como se mencionaba en el anterior punto. En el método Harvard esto es indispensable ya que expone que es mejor discrepar en las conversaciones y generar un buen diálogo en vez de tener todo en común y que las conversaciones se terminen antes de tiempo o se tornen monótonas, se busca generar nuevas relaciones y acuerdos

aprovechando el momento en el que aparece una discrepancia o una situación conflictiva, mejorando así las relaciones interpersonales.

Lo que busca este método es buscar la solución de conflictos por medio de diferentes negociaciones si poner como prioridad la opinión de una sola de las partes, sino que, las dos partes tienen la misma validez, El método tiene en su teoría 4 pilares importantes que son:

Se los conflictos y problemas de las personas.

- A. Separar a las personas de los problemas y negociación: No se debe entrar a negociar con la imagen previa que se tiene de la persona, se debe poner en prioridad la negociación y el cómo poder solucionarla.
- B. Se debe hacer un enfoque en el interés de la negociación y no en la posición de las partes: Como se menciono antes ambas partes tienen prioridad.
- C. Se deben buscar opciones que traigan un beneficio mutuo: El fin principal de una negociación es que ambas partes tengan un beneficio y queden contentas.
- D. Se debe mantener un orden crítico en el transcurso de la negociación: Es decir no se debe desviar de lo que se está hablando y no se deben tocar temas alternos que puedan generar división o conflictos agravantes.

A demás de tener estos cuatro pilares este método contiene 7 elementos vitales para su uso adecuado.

- 1. **Interés:** Se debe notar un interés de las dos partes de la negociación, también tener claro cuáles son los beneficios que quieren obtener
- 2. **Opciones:** Cada parte tiene opciones para elegir con cual se puede llegar a cumplir el objetivo que se busca, en este caso lograr una negociación

3. **Legitimidad:** La negociación debe tener un trasfondo serio y real, se debe tener la certeza de que si se llega a una conciliación todo va a ser legitimo y legal y no se verán afectadas ninguna de las partes
4. **Comunicación:** Un buen negociador debe tener una comunicación asertiva, tambien se debe indagar sobre cada punto de la conversación y dejar de lado el pensamiento que se tiene de que el que pregunta es el que menos poder tiene. Es necesario hablar de lo bueno y lo malo sin faltas de respeto y sin desviaciones de tema
5. **Relación:** En este caso como se menciona al inicio de esta temática, es necesario dejar lo personal a un lado y entender que se está en una negociación, para esto se debe dejar de pensar que por temor a dañar una relación se debe desistir de una negociación, esto no es algo sabio ya que, si se puede generar negociaciones con personas con las que se tiene relaciones cercanas.
6. **Compromiso:** Las partes deben mostrar su interés y compromiso desde el inicio, así se dará un parte de seguridad en el momento de negocias, tambien esto hace que se pueda cerrar un negocio con la certeza de que no habrá fallos.
7. **Alternativas:** Para toda la negociación se debe entender que la otra parte al igual que usted, tiene alternativas para elegir con quien negociar y con quien no, lo ideal es que usted se convierta en la mejor alternativa a tomar.

La Gestión de Proyectos

Continuando con la temática del presente, damos inicio a la gestión de proyectos. La gestión de proyectos es una rama de la administración que consiste en llevar a cabo los pasos y medidas que se necesitan para el logro de un objetivo o de un proyecto, por medio de

herramientas y estudios que se deben hacer previamente al inicio de dichos proyectos. La gestión de proyectos tiene 3 objetivos

1. Gestionar el inicio y continuidad del proyecto
2. Administración y resolución de problemas que puedan surgir
3. Designación de tareas para la finalización del estudio y posterior aprobación del proyecto.

Según José Andrés Ocaña La gestión y proyectos: “Es la aplicación del conocimiento, habilidades, técnicas, y herramientas a las actividades de un proyecto con el objetivo de cumplir con los requisitos del proyecto” Ocaña, J. A. (2013). *"Gestión de proyectos con mapas mentales I"*. Editorial Club Universitario." (“Desarrollo de la matriz de proyecto - SlideShare”) A partir de es objetivo que menciona el autor se deben tener en cuenta los factores que conlleva llevar a cabo un proyecto, para esto se debe hacer una investigación y análisis antes de dar inicio con este, dichos factores pueden ser el tiempo que dure el proyecto, el alcance que se tiene como objetivo, los costos que tiene, los riesgos de perdida, cuales son las necesidades que se buscan suplir y que tiene la empresa y se debe tener en cuenta los intereses reales y las expectativas que se tienen con el proyecto. En este último punto de intereses vs expectativas; hay que diferenciarlas muy bien la una de la otra ya que, en caso de que las expectativas no cumplan los intereses, se puede generar conflictos, por eso es preferible saber las diferencia y que una no depende de la otra.

Por otra parte para entender la gestión de proyectos como una rama de administración se debe entender la diferencia entre la administración de proyectos y la administración común, es cierto que ambas requieren de planificar, organizar dirigir y controlar, pero su diferencia como tal es según el autor Jesús Domínguez “Mientras que el proceso de administración está

pensado como un sistema de gestión de una organización cuya duración es extensa y desconocida, la administración de proyectos se orienta, fundamentalmente, a gestionar emprendimientos de carácter finito y con objetivos específicos, los que una vez cumplidos determinan su finalización.” (Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de proyectos*. Buenos Aires: Pearson Educación.)

Por otro lado, la gestión de proyectos debe tener un orden fundamental el cual generalmente se da inicio con:

1. **Estudio de mercados:** Se debe realizar el análisis del alcance que se quiere tener, el método que se va a utilizar para el proyecto, se deben determinar los participantes del proyecto y sus debidas funciones, este estudio de mercado determinara la viabilidad y el riesgo que tiene el proyecto para así tomar la decisión de llevarlo a cabo o no.
2. **Planeación:** Esta fase debe ser muy ordenada y detallada, ya que, en ella se verán reflejados todos los procesos, costos, gastos, inversiones y recursos que se deben tener para llevar a cabo el proyecto. Si existe algún error o se omiten pasos el proyecto puede fracasar.
3. **Inicio o ejecución:** Es la parte vital del proyecto ya que en ella se lleva a cabo todo lo que se planifico y pronostico en las anteriores fases, se debe tener un control constante del como progresa y como está funcionando.
4. **Seguimiento:** Una vez iniciado el proyecto lo ideal es Hacerle un seguimiento, detallando cada proceso previamente pronosticado, así mismo teniendo planes de contingencia en caso de que algo se desvíe.
5. **Cierre:** En esta fase se hace una retroalimentación del proyecto en general y se determina si en verdad el proyecto cumplió con sus objetivos principales, tambien se

encuentran los errores que se pudieron cometer para así no volverlo a hacer en un futuro, así mismo se debe hacer una recopilación de datos, para poder hacer uso de estos en el futuro.

La Comunicación en la Gestión de Proyectos

Como se ha explicado en el presente, la comunicación es parte vital de la vida del ser humano, así mismo lo es para la gestión de proyectos, es necesario saber hablar y dar a entender cada proceso de manera detallada, esto para que cada proceso y persona dentro de el cumpla su labor de forma correcta; así mismo en la gestión de proyectos se ve la necesidad de negociar para esto se hace puede hacer uso del método Harvard de negociación, explicado anteriormente, se deben tener claros los objetivos y beneficios que se quieren obtener de cada proyecto y/o negociación.

La comunicación en la gestión de proyectos va más allá del saber hablar, se debe tener conocimiento pleno del tema y tener la capacidad de explicarlo de manera adecuada, para así poder llevar a cabo cualquier tipo de alianza, se debe ser metódico en el uso de palabras y expresiones no verbales. Para así lograr cumplir cada objetivo o meta que se tiene

La Comunicación y el Método Harvard para la Negociación

En conclusión, se tiene que estas dos temáticas están muy ligadas ya que una depende de la otra, es decir, el método depende de la comunicación que se tiene en el momento de la negociación, también se tiene como conclusión que el método Harvard busca principalmente un “gana-ganar” lo cual hace más fácil el direccionamiento y cierres de cada negocio o conciliación.

Tribalismo y Comunicación Asertiva

Por medio de la comunicación asertiva se puede romper lo que es conocido como el tribalismo, esto teniendo claro que no todas las personas tienen los mismos pensamientos y posiciones respecto a diferentes temas de conversación, no se debe encerrar en una sola opinión, es válido aceptar la opinión de los demás de manera educada y empática, así mismo se puede expresar las opiniones propias sin necesidad de generar discrepancias. La comunicación en estos casos debe ser completa tanto verbal como no verbal, por eso se dice que se debe ser tolerante en el momento de hablar con quien piensa diferente, se pueden obtener diferentes aprendizajes y conocimientos nuevos de esta forma y así se puede crecer de forma personal e interpersonal. Si las personas hicieran este tipo de actos tal vez el mundo y lo que esta en el seria menos caótico y existirían menos conflictos.

Referencias

- (española, 2001)<https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>
- http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-338X2009000200006
- https://www.researchgate.net/profile/Ana-Cestero/publication/274709546_Comunicacion_no_verbal_y_comunicacion_eficaz_ELUA_28_2014_pp_125-150/links/55fa7b6908aeafc8ac3b047e/Comunicacion-no-verbal-y-comunicacion-eficaz-ELUA-28-2014-pp-125-150.pdf
- <https://podcasts.apple.com/jo/podcast/c%C3%B3mo-hablar-con-otros-que-piensen-distinto-guadalupe/id1368017834?i=1000504601550>
- <https://www.becas-santander.com/es/blog/estrategias-de-comunicacion.html#:~:text=Una%20estrategia%20de%20comunicaci%C3%B3n%20es,las%20ventas%20o%20la%20reputaci%C3%B3n.>
- https://www.researchgate.net/profile/Ana-Cestero/publication/274709546_Comunicacion_no_verbal_y_comunicacion_eficaz_ELUA_28_2014_pp_125-150/links/55fa7b6908aeafc8ac3b047e/Comunicacion-no-verbal-y-comunicacion-eficaz-ELUA-28-2014-pp-125-150.pdf
- <https://dle.rae.es/tribalismo>
- <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>
- Sepúlveda, D. A. P. (2012). "La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación." ("La negociación cooperativa: una aproximación

al Modelo Harvard de ...”) *Revista chilena de derecho y ciencia política*, 3(2), 253-271.

- <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/3647/4993>
- <https://www.becas-santander.com/es/blog/estrategias-de-comunicacion.html#:~:text=Una%20estrategia%20de%20comunicaci%C3%B3n%20es,las%20ventas%20o%20la%20reputaci%C3%B3n.>
- https://derechopedia.cl/M%C3%A9todo_de_negociaci%C3%B3n_de_Harvard#:~:text=El%20m%C3%A9todo%2C%20desarrollado%20a%20finales,no%20sean%20compartidos%20a%20priori.
- https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55794167/Gestion_De_Proyectos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1660057769&Signature=GqTpus24iz51KY5An5OKd6N86iCrNjiOKuRUGSICLl702lpEfO4tIyW4V94Cpqbr52fan~Y86KgDwzwZBbAs~klJGnCzpWSufC~0dZR2s4GvsNWF-XmOp6kOjNRCB1n-NWC2h69eoFKyuz9OI1dvkHkQGgl6egrHQ-rHSFj2Qky7pEbguxv8E4WSW0qhjd0e1kuT-q9ehwDiX47Jul70C9jGL6hx6Z7SUvrrWfiM-YpeNH7ZWkiNcX0KjynxHQhRf7pKwhT2HT8fla~RQ2tjF6rWVzvEPKyQK5LSZXRaGbir7bAUKmnhVODjQgxH4YH9nzqaBxkk5mfPhE4iOZAx-g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pAQ9QelkHmkC&oi=fnd&pg=PR11&dq=gesti%C3%B3n+de+proyectos&ots=l4Jyc8ekbY&sig=d->

[4T2p3eqGgqILAXmr3C9tzYEws#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20proyectos&f=false](#)

- [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0tgwqPtUArgC&oi=fnd&pg=PA2&dq=gesti%C3%B3n+de+proyectos&ots=DPwgzB9Sd7&sig=tFI3Hx8oJWIUpJz-0vReoYJ03oE#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20proyectos&f=false](#)
- [https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/77266](#)
- [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12_02.pdf](#)
- [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional&ots=eeqyRRHbNV&sig=pEniGCU SD8NVLKIgUdL_S6FlZIk#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20organizacional&f=false](#)