

La Comunicación y su Papel en la Gestión de Proyectos



AUTOR

Samuel Fernando Ordóñez Laverde

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Directora:

Dra. Bibiana Carolina Moncayo Orjuela

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA
GRANADA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS PROGRAMA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Bogotá D.C., 02 NOVIEMBRE 2022**

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal, resaltar la relevancia de mantener una adecuada comunicación en la gestión de proyectos, debido a que es la principal herramienta de los involucrados en el proyecto o también llamados: “*stakeholders*”; también es la herramienta que integra a cada una de las actividades y a las diferentes áreas del proyecto. Asimismo, la comunicación genera integridad, pero si no se cuentan con los suficientes canales de comunicación, no hay una adaptación a las nuevas formas de hacer las cosas o no es eficiente la información de la misma, se podrían generar problemas en el corto, mediano y largo plazo. Es por eso que, en este escrito se expondrán algunos conceptos de algunos autores, junto a aspectos que deben ser tomados en cuenta, para que la comunicación sea la columna vertebral en cualquier proyecto, empresa o institución, que ésta sea un instrumento que contribuya a la toma de decisiones, la eficiencia, mantenga un adecuado clima laboral, y promueva el cumplimiento de objetivos de forma óptima en la temporalidad del proyecto.

TESIS

El fracaso de un proyecto se origina por una mala gestión y adaptación de la comunicación, debido a que es el enlace entre los stakeholders para visibilizar todas las tareas que este conlleva y suscite el compromiso de todas las partes involucradas en un período específico.

DESARROLLO

Cuando se habla sobre comunicación, siempre se hace referencia al proceso en donde hay un emisor, un mensaje, canales por donde será transmitido ese mensaje y un receptor final, pero la comunicación va más allá de tal proceso. Si se toma como referencia a alguno de los autores que han definido a la comunicación, se podría citar a Chiavenato (1993), el cual dice que “La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas”. Según lo anterior, el autor resalta que hay una gran parte humana en ese intercambio de información, porque la comunicación es de humanos para humanos. Por lo tanto, la comunicación es tan imperfecta como el ser humano, puede transmitir información tergiversada, de interés, puede ser eficaz o ineficaz, porque a veces se genera la repetición continua, haciendo que el mensaje se quede en la mente del receptor o no es claro para los mismos. Tal es el caso del marketing, cuando una compañía decide hacer una campaña publicitaria, su mensaje debe ser lo más claro y concreto posible para promocionar el producto o servicio que quiere visibilizar. En algunos casos, hay marcas que quedan en la mente del consumidor, como también hay otras que pasan desapercibidas y terminan fracasando. He ahí la importancia de una buena gestión de la comunicación. Pero qué es esa buena gestión de la comunicación, es una pregunta que tratará de resolverse en este escrito.

Por otro lado, la comunicación en un ámbito organizacional tiene un enfoque interno, según Goldhaber (1984) la comunicación consiste en el proceso ya mencionado de emisión y recepción de mensajes, pero éste se basa en las relaciones que tenga una organización, ya sean internas o externas. Es decir, la comunicación permite conocer el contexto en el cual se encuentra la empresa internamente, si hay que formular políticas que se adecúen mejor a lo que

los empleados requieran, si se requiere personal para cierta tarea, si hace falta algún insumo, el rendimiento de cada empleado, entre otros aspectos. También contribuye externamente en la transferencia de conocimiento de lo que están haciendo otras empresas de su mismo sector para su mejora continua, las buenas prácticas y dónde pueden llegar a diferenciarse de la competencia.

En un ámbito sociológico, Torrico (2004) dice que la comunicación es inherente al ser humano, porque mediante codificaciones simbólicas o sígnicas, dos individuos pueden interactuar, generando una coexistencia humana. De lo anterior, se puede decir que desde los primeros años en los que el ser primitivo optó por convivir con sujetos de su misma especie para asignar tareas (de acuerdo a sus necesidades), siempre ha tenido esa necesidad de comunicar algo hasta la actualidad. A medida que el hombre evoluciona, también evoluciona su forma de expresar información, pasó de comunicarse con gestos a comunicarse con símbolos, esos símbolos se convirtieron en una forma de lenguaje, porque le dieron significado a sus sentimientos o pensamientos, asimismo, se originó una transferencia del conocimiento. En esa misma evolución de la comunicación, el hombre también ha mejorado sus tecnologías y canales para transmitir información, pasó de escribir símbolos en las rocas a tener acceso a la información desde un dispositivo móvil.

Partiendo de lo anterior, se puede decir que la comunicación siempre ha estado presente en la vida del ser humano, porque como dijo Aristóteles (384-322, a. de C) “El hombre es un ser social por naturaleza”, para el ser humano es menester interactuar con los demás para su supervivencia, porque es allí donde hay un intercambio de información, ideas o sentimientos, lo cual genera transferencia del conocimiento, permite el desarrollo humano, creando un valor intangible y es nuestra huella como especie. En el ámbito organizacional, es indispensable que exista una cohesión entre los involucrados mediante la comunicación, porque sin unidad, no

existirían las organizaciones y al igual que el ser humano, las organizaciones buscan dejar un impacto en la sociedad, es por eso que se adaptan a las nuevas formas para expresar un mensaje y a las necesidades del ser humano, generando mayor eficiencia.

Ahora bien, es imprescindible saber qué es un proyecto y cómo lo definen algunos autores para asociarlo con la comunicación. Para iniciar, el Project Management Institute (2013, p. 3) dice que “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. Lo anterior se refiere a que los proyectos deben tener una temporalidad definida, es decir, un inicio y un fin. Dicho inicio es el que define el qué es lo que se quiere, el cómo lo voy a hacer y qué necesito para llegar a ese fin, el cual evalúa a todos los objetivos que se plantearon inicialmente, si se cumplieron o no, a través de informes o los diferentes canales de comunicación que se empleen en el proyecto.

Por otro lado, hay definiciones de proyecto que le dan un sentido más filantrópico, como el que plantean Sapag y Sapag (2014, p. 1) “Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana”. Bajo la anterior afirmación, se entiende que los proyectos toman una posición holística, es decir, toman en cuenta todos los aspectos de su entorno, ya sea el medio ambiente, la población a la que afecta, la economía, el Estado, entre otros. También se refiere a que, si hay una necesidad por resolver, se genera cierta responsabilidad ética por parte de los actores involucrados para preservar las buenas condiciones del entorno. En la formulación de proyectos es indispensable tomar en cuenta a la responsabilidad social en la definición del alcance, porque es ético y prospectivo, en el sentido en que se toma en cuenta una visión futura frente a los posibles cambios que pueda presentar el entorno y es ahí en donde se direcciona a lo que se quiere cumplir en un proyecto.

Ahora que ya se ha tenido un mayor acercamiento a los conceptos de comunicación y proyecto, es indispensable relacionarlos para entender por qué la comunicación es el pilar más importante en cualquier proyecto. Si nos ponemos a analizar, los proyectos son dependientes de que exista la comunicación para que exista una integración de las partes, en donde se expresan todos los objetivos a cumplir, las actividades que se realizarán, quiénes van a formar parte del proyecto, cuáles serán los plazos y la temporalidad del proyecto, etc.; asimismo, la comunicación es humana y por lo tanto necesita de más de una persona para que exista, lo cual lo proporciona un proyecto, de ahí nace el concepto *Comunicación organizacional*. Para conceptualizar lo anterior Kreps (1990) lo define como “el proceso por el cual los miembros de una organización recopilan la información pertinente sobre esta y sobre los cambios que se producen en su interior, y la circulan de forma endógena y exógena. La comunicación permite a las personas generar y compartir información, lo que les da la capacidad de cooperar y de organizarse”. Con respecto a lo anterior, es importante resaltar lo endógeno y exógeno, porque los proyectos crean su propia cultura a partir de factores internos o externos, dependiendo del contexto en el que se desarrolle dicho proyecto.

Después de haber recopilado lo anterior, es pertinente decir que no todo es color rosa, porque hay ciertos problemas que deben ser tomados en cuenta para una adecuada gestión de la comunicación y este es uno de los principales objetivos de este ensayo: identificar cuáles son aquellos aspectos que provocan el fracaso en la realización de proyectos.

Un primer aspecto es, cuando nos situamos en el contexto organizacional, no toda la información se suele compartir por un aspecto de poder entre los diferentes cargos y como muchas de las empresas son de carácter jerárquico, se presenta en mayor medida este problema. De Castro (2014, p. 5) dice que hay una tendencia a no compartir la información entre

involucrados, porque el hecho de reservarla los privilegia y al divulgarla los pondría en desventaja frente a otros. Esto quizás sea un gran problema en el rendimiento empresarial y si se mira desde un proyecto, podría ser el gran causante para que el proyecto fracase. Ramos, Paredes, Terán y Lema afirman que “La comunicación es una fuerza vectorial. Ella crea realidad y sentido, contiene información a la que da forma inteligible, la conduce y la transfiere de una mente a otras mentes”. Para argumentar lo anterior, se puede decir que la comunicación es la que finalmente genera un valor real de lo que se está realizando, la que influye, transforma y apodera a los stakeholders. Para ello, es necesario que se cree una cultura de reciprocidad desde que se inicia un proyecto, en donde se aclare a través de la comunicación, un lenguaje de confianza, como decir que cualquier involucrado es valioso para el proyecto, que crear vínculo con el equipo de trabajo es fundamental para el cumplimiento de objetivos, todo esto para generar seguridad y familiaridad entre las partes o no se genere competencia por quiénes dan mejores resultados.

Otro aspecto que puede afectar la comunicación en los proyectos es la falta de adaptación a las nuevas tecnologías. Como se mencionó anteriormente, a medida que el hombre evoluciona, la comunicación también lo hace y es por eso que hoy en día encontramos un sinnúmero de herramientas organizacionales que optimizan el manejo de información, en donde se crean redes internas para que los tiempos se reduzcan, logrando así una mayor eficiencia. Sin embargo, muchas de estas herramientas suelen ser costosas para ser implementadas o hay un gran desconocimiento en ellas. Afortunadamente, en la web se pueden encontrar instrumentos que son gratuitos y que son bastante fáciles de usar. Lo malo es que muchos de los involucrados en un proyecto, terminan excusándose en que no saben manejar cierta herramienta, que nadie la usará o que puede llegar a ser muy costosa. Como dicen muchos de los profesionales “nadie nace con

conocimiento”, es por eso que las herramientas que nos brindan las tecnologías de la información deben ser tomadas como lo que son: herramientas que, con adaptación y tiempo, pueden mejorar la forma en que se hacen las cosas o cambiar el paradigma dentro del mismo proyecto.

Así como la falta de adaptación a los canales de comunicación es un problema en la gestión de proyectos, la cuantificación de todas las operaciones que conlleva realizar un proyecto también puede ser un inconveniente, Gutiérrez (1992, p.29) afirma que, para medir la rentabilidad de los negocios, se debe apoyar del análisis financiero, a través del flujo de efectivo para saber cuánto se invierte y cuánto se gana en los distintos períodos. Lo que quiere decir que no toda la comunicación es verbal, sino que también debe verse reflejada en la medición y análisis de datos para la toma de decisiones. Chiavenato (1993) dice que la administración financiera es la que evalúa y analiza la obtención, utilización y aplicación de los recursos. Por lo tanto, la información cuantitativa debe ser lo más clara, precisa y objetiva posible para que cualquier persona que esté involucrada en el proyecto, pueda entender la situación financiera del mismo.

En contraste con lo anterior, es primordial que en la gestión de proyectos exista un adecuado sistema de información, Chiavenato (1993) establece que la información es el instrumento más importante, puesto que con ella se toman decisiones para reducir la incertidumbre. Por esta razón, es fundamental que se registren, se archiven adecuadamente los datos para consultas y decisiones futuras a través de bases de datos que faciliten el uso de información cualitativa y cuantitativa, tomando así una postura prospectiva del proyecto.

Otro aspecto que puede influir en el fracaso comunicativo de un proyecto, es la falta de liderazgo, porque como en cualquier grupo de trabajo el líder es el papel o rol más valioso. Si se da una mirada hacia lo que han escrito y definido algunos de los autores sobre lo que significa

liderazgo, también nos encontramos con un sinnúmero de conceptos con distintos enfoques y que, a lo largo de los años, se ha evidenciado esa conceptualización de dicho término a través de distintos personajes históricos que con ciertos rasgos determinan la tipología. Ahora bien, como el objetivo de este texto es demostrar que la comunicación es la acción que más prevalece sobre las demás en cualquier proyecto, es necesario relacionarla con el liderazgo. Para lo anterior, es conveniente tomar como referencia la definición más acertada de Tannenbaum, Weschler, y Masarik (1959), los cuales dicen que el liderazgo se da en una situación específica, a través del proceso comunicativo para conseguir uno o varios objetivos. Por lo tanto, el líder no necesariamente debe representar una figura de autoridad, al contrario, debe ser una persona que tenga la capacidad de influir en los demás de forma efectiva, que se cerciore de que toda la información está entendida, que guíe a los demás cuando no hay algo claro con retroalimentación.

Para la retroalimentación es necesario hacer preguntas al grupo de trabajo, porque eso asegura que el mensaje ha sido captado de la manera más óptima. También se debe fomentar en la cultura organizacional un sentido retroactivo, en donde todas las partes se apoyen cuando no hay comprensión de las mismas.

Distinto al enfoque anterior de liderazgo, encontramos que el liderazgo es definido por el Banco Interamericano de Desarrollo (2016, p. 5) como “la capacidad de movilizar a otras personas para generar cambios que agreguen valor”. Dado lo anterior, se puede decir que, a partir de las habilidades comunicativas que tenga el líder (o líderes), se puede dar el grado de influencia en el equipo de trabajo, si el líder tiene comunicación asertiva, tiene un gran parte del proyecto, es decir, si su comunicación es directa e indica de forma empática lo que exactamente desea a su equipo de trabajo, se construyen mejores relaciones, se crea un ambiente de confianza

y hace que el logro de objetivos se clarifique en el tiempo que tome el proyecto. Si se revisara la producción textual sobre los diferentes tipos de liderazgo que existen, llevaría bastante tiempo determinar cuál es el perfil ideal para la gestión de proyectos y al mismo tiempo se generaría debate, por eso considero y reitero que un líder debe ser una persona que inspire a su equipo a hacer las cosas, que tenga las suficientes capacidades para asumir el rol, que se adapte a su entorno, que genere confianza y no miedo; que tenga un adecuado manejo de sus emociones, que escuche cada una de las necesidades u opiniones de su equipo, que sea parcial con cada uno de los miembros y claramente, que cuente con comunicación asertiva, lo que más nos atañe en este ensayo, lo que considero que más falencias genera en un proyecto, al no contar con líderes que tengan esa habilidad y que no todas las personas logran desarrollar.

Un aspecto que también afecta a la comunicación en la gestión de proyectos es la administración de personal. Desde inicios del siglo XX, se ha evidenciado que muchas organizaciones han sufrido una alta rotación de personal, debido a muchas razones, entre ellas: el mal pago de salarios, un inadecuado clima laboral, poca relación entre las necesidades de los involucrados con los objetivos organizacionales, un inadecuado proceso de selección, poca eficiencia laboral, entre otros; esto representa un alto costo para cualquier organización, porque implica un coste de capacitación para nuevo personal y tiempo, algunas organizaciones hacen grandes esfuerzos por mantener a sus involucrados en condiciones dignas para ejercer sus actividades y tratan de valorar a aquellos que han contribuido bastante en el lineamiento de objetivos. Sin embargo, hay aspectos ajenos a la organización que producen esa rotación de personal, ya sea por jubilación u otro aspecto que la organización no puede controlar sobre el personal y lo mismo pasa en los proyectos. Para contrarrestar lo anterior, tomo con referencia a lo que dice Chiavenato (1993) “Un hombre solo tiene capacidad para hacer muchas cosas y

alcanzar muchos objetivos. Pero cuando éste se asocia con otros, la capacidad de hacer cosas y alcanzar objetivos se torna muchísimo mayor”. Con lo anterior, se tiene la intención de decir que en los proyectos no se puede depender de las personas que están involucradas, porque cada persona tiene sus motivos y necesidades, lo cual resulta muchas veces relacionarlo con los objetivos que se quieren lograr en el proyecto. Por eso, considero que es vital establecer todo tipo de herramientas que faciliten la comprensión de cada una de las actividades que implique el proyecto, ya sea a través de manuales o guías muy detalladas, de fácil comprensión para que cualquier persona que llegue al proyecto (he ahí la importancia de una comunicación asertiva de forma escrita), se adapte. Dichas herramientas hacen que se estandaricen los procesos para determinar cuál es el camino al cual se desea llegar y por añadidura, permita conocer al equipo de trabajo la racionalización del trabajo para aumentar la productividad, es decir, que se reduzcan los tiempos para realizar determinada actividad y evitar los costes de rotación de personal. Para lo anterior, Chiavenato (1993) dice que la adaptación a las tareas es una característica natural del hombre, que la ingeniería industrial ha realizado un gran esfuerzo por mejorar las condiciones de trabajo, como lo es la iluminación, ruido, temperatura, etc. (aquí también incluyo lo anteriormente mencionado sobre estandarización de procesos); para que exista comodidad y mejore el rendimiento.

Un aspecto que va ligado a lo anterior es la cultura organizacional, porque como afirman Yopan, J., Palmero, N. y Santos, J. (2019) “La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización”. Es por eso que, cuando en un proyecto se sigue todo el proceso administrativo, además de presentar los objetivos, también se debe infundir una cultura organizacional para que todos los miembros tengan un alto grado de compromiso al identificarse con características

esenciales del proyecto y, asimismo, se le dé un sentido al por qué y para qué se realiza el proyecto.

En la gestión de proyectos, es indispensable un control sobre cada una de las actividades que se realizan, dicho control es clarificado a través de la comunicación verbal o escrita, pero también considero que puede ser otro aspecto que provoque el fracaso de un proyecto. Arango (2007) expone que “El control tiene la obligación de mantener la coherencia y la consistencia de las acciones organizacionales en relación con sus propósitos. Por coherencia se entiende la interrelación y conexión entre los elementos o acciones administrativas y por consistencia, el equilibrio y estabilidad del sistema”. Lo anterior corresponde a un enfoque organizacional que, desde el planteamiento de objetivos, se tiene en cuenta que todas las actividades que se realicen están interrelacionadas y por consecuencia, deben ser reguladas continuamente para verificar si están siguiendo lo planeado. Por otro lado, Stoner (1996, p. 610) dice “El control es el proceso para asegurarse que las actividades reales se ciñen a las actividades proyectas”. De acuerdo con la anterior definición de control, en un proyecto todos los involucrados tienen la función (además de ejercer su rol) de identificar todos aquellos errores que se presenten y solventarlos para que el proyecto no tenga riesgos, no tenga que incurrir en costes u otro problema que se origine por falta de control en los oficios. Lo que considero que se debería realizar en la parte de control de cada proyecto es:

1. Establecer un plan de control en cada una de las áreas del proyecto, en donde se evalúe a través de indicadores que aseguren el cumplimiento de lo establecido.
2. Observar y analizar todas las actividades para hallar todas aquellas fallas que requieran ser solventadas en el menor tiempo posible.
3. Hacer comparaciones de resultados continuos para determinar un margen de error.

4. Establecer cuáles son los lineamientos óptimos de cada actividad.
5. Implantar un sistema en donde se archiven todos los informes de cambios que se realicen en el proyecto, porque finalmente esta documentación es la herramienta más relevante en el proceso y es la que también proporciona la información en la toma de decisiones.

Ahora bien, ya teniendo los aspectos que pueden afectar negativamente la comunicación en la gestión de proyectos, se origina un interrogante frente a lo que es realmente la comunicación, ¿es una ciencia o arte para la gestión de proyectos? Para algunos será una ciencia, porque aún se sigue analizando la interacción social y los medios por la cual se expresa, es decir, tiene un objeto de estudio y un método. Para otros será un arte, porque el saber comunicar cualquier idea, emoción o la percepción de las cosas por cualquier medio es un talento. Según Hernández, de la Claridad y De Veras (2019) “La comunicación representa un intercambio de información, medio de formación y funcionamiento de la conciencia individual, una ayuda en la organización de la interacción entre las personas y una contribución a la apropiación y satisfacción de necesidades espirituales”. En correspondencia a lo anterior, considero que la comunicación es tanto una ciencia como un arte, porque como se mencionó anteriormente, tiene un objeto de estudio, un método y es un talento que se desarrolla, porque es difícil muchas veces expresar las ideas de manera verbal y para la gestión de proyectos es fundamental que cuente con un equipo de trabajo que se adapte a las necesidades y objetivos del proyecto. Por lo tanto, es indispensable que, en cada proyecto, se le dé mayor atención a la comunicación, porque es la columna vertebral, la que permite la interacción entre las partes, la que dice lo que se está haciendo bien y qué necesita una mejora, la que permite hacer cambios en las tareas, la que resuelve conflictos internos y externos, la que garantiza información para tomar decisiones y la que posee sinfín de características que hacen posible la ejecución de los proyectos. Por eso, se

debe clarificar desde un inicio cuáles son los objetivos a lograr, establecer los canales de comunicación de manera óptima y tener en cuenta a todos los aspectos que afectan de forma negativa al proceso comunicativo para evitar el fracaso del mismo.

CONCLUSIÓN

Ahora que se ha visto todo lo anterior, se puede decir que la comunicación es inherente a todas las actividades que se realicen en un proyecto, contribuye con la integración de todos los involucrados, permite tener una visión de cada área, clarifica las situaciones que involucran a la toma de decisiones y optimiza los procesos. Por eso es imprescindible que se establezcan canales de comunicación que se adapten al entorno en cual se sitúa el proyecto, porque la comunicación debe ser adaptativa y eso se ha evidenciado a lo largo de la historia.

También, la comunicación es la herramienta que más genera valor real de lo que se está realizando, porque influye, transforma y apodera a todos los involucrados. Para ello, es necesario la reciprocidad desde que se inicia un proyecto, en donde se cree un lenguaje de confianza, como decir que cualquier involucrado es valioso para el proyecto, que crear vínculo con el equipo de trabajo es fundamental para el cumplimiento de objetivos, todo esto para generar seguridad y familiaridad entre las partes o no se genere competencia por quiénes dan mejores resultados. Por lo tanto, se debe crear unidad en el proceso y las organizaciones buscan dejar un impacto en la sociedad, es por eso que se debe ajustar a las nuevas formas de expresar ideas y a las necesidades del ser humano.

La comunicación engloba diferentes áreas que inducen a la acción, existen diferentes canales y procedimientos que facilitan la interacción entre personas y el flujo de información. Si se quiere lograr un proyecto con el menor margen de error, es importante que se tome a la comunicación como el eje central de todo, que siempre ha estado presente a lo largo de la historia y de la cual dependemos bastante.

Por otro lado, las personas que estén implicadas en el proyecto deben ser líderes que tengan la capacidad de influir en los demás de forma efectiva, que aseguren que toda la información suministrada está entendida y que promueva un ambiente confiable en donde se retroalimenten cada una de las actividades, eso también puede ir relacionado con la cultura organizacional que se cree desde la planeación del proyecto, porque puede generar un alto grado de compromiso al identificarse con características esenciales del proyecto y, asimismo, se le dé un sentido al por qué y para qué se realiza el proyecto.

Por otra parte, se puede decir que la comunicación permite que haya un mayor control sobre cada área del proyecto, midiendo y comparando los resultados en determinados tiempos para saber qué es lo que está haciendo de manera óptima el proyecto o lo que hay que mejorar de acuerdo con los objetivos y necesidades que establezca el proyecto.

Finalmente, se ha demostrado que la comunicación es un elemento clave de toda organización que permitirá alcanzar los objetivos planteados inicialmente. Cada proyecto tiene una temporalidad, por eso es indispensable que, desde la primera etapa de planeación, se establezca un flujo de información que sea óptimo, tanto interno como externo. Asimismo, se debe de implantar un plan estratégico que este alineado directamente con los objetivos del proyecto, para llevar a cabo las acciones, estrategias y evitar las barreras que impiden una adecuada comunicación.

REFERENCIAS BLIOGRÁFICAS

- Arango, M. (2007). Control organizacional: ¿sistema o agregado de elementos?. *Revista Administrar Universidad EAFIT*, 80-96.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7024420.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *Liderazgo en la Gestión de Proyectos de Desarrollo*.
https://connectamericas.com/sites/default/files/articles_files/PM4R_Liderazgo.pdf
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Administración*. McGraw HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- De Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional: Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.
https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional&ots=eeqCXQE5KU&sig=6JOJmKjgYXO18_Y5Hoh5PhbcNKU&redir_esc=y#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20organizacional&f=false
- Goldhaber, G (1984). *Comunicación Organizacional*. (1ª ed.). Editorial Diana.
- Gutiérrez, L. (1992). *Finanzas Prácticas para Países en Desarrollo*. Editorial Norma.
- Hernández, M., de la Caridad, M. y De Veras, B. (agosto 2019). Hacia una comunicación eficaz. *Revista Cubana de Educación Superior*.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000200006&lng=es&tlng=es
- Kreps, G. (1990). *Comunicación Organizacional – Teoría y Práctica*. (2ª ed.). Longman.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. (5ª ed.).
- Ramos, W., Paredes, M., Teran, P. y Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. (1ª ed.). Ediciones Grupos Compás.
<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>

- Sapag, N., Sapag, R. y Sapag, J. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (6^a ed.). McGraw HILL. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1243/1/Sapag-proyectos%206ta%20edici%C3%B3n.pdf>
- Stoner, J., Freeman. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (1^a ed.). Prentice Hall Hispanoamericana.
https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- Tannenbaum, I., Weschler, R., y Masarik, F. (1959). *Liderazgo y Organización: Un enfoque de Ciencia del Comportamiento*.
- Torrico, E. (2004). *Abordajes y Períodos de la Teoría de la Comunicación*. Grupo Editorial Norma.
https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=ouXa8sfknKUC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Abordajes+y+per%C3%ADodos+de+la+teor%C3%ADa+de+la+comunicaci%C3%B3n&ots=5b96oqVuy1&sig=jn2a1xPSUOKNkwx4MxvIm6d8i0&redir_esc=y#v=onepage&q=Abordajes%20y%20per%C3%ADodos%20de%20la%20teor%C3%ADa%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false
- Yopan, J., Palmero, N. y Santos, J. (2020). *Cultura Organizacional Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*. (vol. 11, núm. 20, pp. 263-289). Asociación Latinoamericana de Sociología.
<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>