MÁS ALLÁ DE LAS MÉTRICAS: SENTIDO Y SIGNIFICACIÓN DEL CONFLICTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS.

AUTOR:
RUEDA OLIVIERI EDDY

RESUMEN

En la gerencia de proyectos, el conflicto es un fenómeno omnipresente que puede tener consecuencias tanto positivas como negativas para el éxito de cualquier acción emprendida. Pretendo explorar cómo los conflictos pueden influir en la dinámica del equipo de proyecto y en la ejecución del mismo. A nivel metodológico se presenta bajo el paradigma positivista también llamado (cuantitativo, empírico-analítico y/o racionalista), por lo que según Morales (2003) Suárez (2007), Hernández, Fernández y Baptista (2010) responde a una investigación de tipo descriptiva, documental-bibliográfica y se fundamenta en una revisión exhaustiva de la literatura, lo cual implica la explicación de la realidad partiendo de la sistematicidad, objetividad, lectura crítica, interpretación y síntesis de los hallazgos encontrados. Por consiguiente asumo la estructura básica de un texto propuesto por modelo IMRYD (Introducción, Métodos, Resultados y Discusión), promovido en 1972 por el *American National Standards Institute* (ANSI). Finalizo con las siguientes conclusiones: Las fuentes de conflicto en la gerencia de proyectos son variadas y disimiles. Los conflictos inciden en el desempeño del equipo y garantizan el éxito o fracaso de cualquier tipo de proyecto. Para mitigar el impacto negativo de los conflictos, existen estrategias de gestión, basándose en la mediación, negociación y facilitación.

Palabras clave: conflicto, gerencia de proyectos, estrategias de gestión

BEYOND METRICS: MEANING AND SIGNIFICANCE OF CONFLICT IN PROJECT MANAGEMENT

ABSTRACT

In project management, conflict is a pervasive phenomenon that can have both positive and negative consequences for the success of any action undertaken. I intend to explore how conflict can influence project team dynamics and project execution. At the methodological level it is presented under the positivist paradigm also called (quantitative, empirical-analytical and/or rationalist), so according to Morales (2003) Suarez (2007), Hernandez, Fernandez and Baptista (2010) it responds to a descriptive, documentary-bibliographic type of research and is based on a thorough review of the literature, which implies the explanation of reality based on the systematicity, objectivity, critical reading, interpretation and synthesis of the findings found. Therefore, I assume the basic structure of a text proposed by the IMRYD model (Introduction, Methods, Results and Discussion), promoted in 1972 by the American National Standards Institute (ANSI). I end with the following conclusions: The sources of conflict in project management are varied and dissimilar. Conflicts affect team performance and ensure the success or failure of any type of project. To mitigate the negative impact of conflicts, there are management strategies based on mediation, negotiation and facilitation.

Key words: conflict, project management, management strategies.

INTRODUCCIÓN

En la gerencia de proyectos, el conflicto es un fenómeno omnipresente que puede tener consecuencias tanto positivas como negativas para el éxito de cualquier acción emprendida, en ese sentido, históricamente, la investigación sobre la gerencia de proyectos ha enfatizado las métricas y los resultados cuantificables, tales como el cumplimiento de plazos y el control de costos; sin embargo, se ha prestado menos atención a los aspectos cualitativos y humanos del conflicto.

A nivel de Latinoamérica, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha desempeñado un papel crucial en la evaluación y promoción de proyectos en la región, utilizando diversas métricas para medir su impacto y efectividad; además, son un referente para el cumplimiento de objetivos inmediatos, así como contribuir al desarrollo sostenible a largo plazo.

En ese orden de ideas, en informe sobre las amenazas del cambio climático y las métricas de mitigación y adaptación en ciudades de América Latina y el Caribe, se destaca que "el monitoreo y evaluación de las políticas climáticas en la región es fundamental para identificar las áreas que requieren mejoras y ajustar las estrategias en consecuencia" (CEPAL, 2022: p. 45).

Por otro lado, según informe de la CEPAL (2019) "los indicadores económicos son herramientas clave para la formulación de políticas públicas efectivas" (p. 32), en este sentido, se ha trabajado en el desarrollo de indicadores económicos y proyecciones que son esenciales para la planificación y ejecución de proyectos en la región donde se incluyen medidas de producto potencial, índices de tipo de cambio real e indicadores adelantados de la actividad económica.

Por consiguiente el empleo de estas métricas permite a los países de América Latina y el Caribe tomar decisiones informadas y basadas en datos, lo que es crucial para el éxito de cualquier proyecto de desarrollo. Un ejemplo claro de esto es el proyecto conjunto de la CEPAL (2018), la Comisión Europea y la OCDE, que busca "identificar las métricas más relevantes para la elaboración de políticas de bienestar y desarrollo sostenible en

América Latina y el Caribe" (p. 27); el cual proporciona una plataforma para el diálogo político y técnico y tiene como objetivo brindar bienestar a todos los ciudadanos sin dejar a nadie atrás.

De esta manera, autores como Moreno, Sánchez y Velosa (2023) explican que cuando se trata de aplicar la gerencia de proyectos, el conflicto puede ser una fuente de innovación y mejora si se gestiona adecuadamente, pero también puede conducir a la desmotivación y al fracaso del mismo si se maneja de manera ineficaz; es por ello que resulta crucial abordar el tema del conflicto desde una perspectiva más amplia que incluya no solo sus causas y consecuencias, sino también su sentido y significación en el contexto de la gerencia de proyectos.

A nivel metodológico se presenta bajo el paradigma positivista también llamado (cuantitativo, empírico-analítico y/o racionalista), por lo que según Morales (2003) Suárez (2007), Hernández, Fernández y Baptista (2010) responde a una investigación de tipo descriptiva, documental-bibliográfica y se fundamenta en una revisión exhaustiva de la literatura lo cual implica la explicación de la realidad partiendo de la sistematicidad, objetividad, lectura crítica, interpretación y síntesis de los hallazgos encontrados; por consiguiente el objetivo principal de este artículo es reflexionar sobre el conflicto en la gerencia de proyectos, más allá de las métricas convencionales, atendiendo la interrogante inicial sobre ¿Cuáles son las principales fuentes de conflicto en la gerencia de proyectos?.

En base a tal interrogante, se busca proporcionar un marco comprensivo para analizar el conflicto desde múltiples perspectivas y ofrecer una visión holística de su impacto y manejo en el ámbito de la gerencia de proyectos. En ese sentido, de acuerdo con Ollé y Cerezuela (2017) comprender las complejidades del conflicto y su gestión puede llevar a una mejora significativa en la eficiencia y efectividad de los equipos de proyecto.

Para concluir este apartado declaro que asumo la estructura básica de un texto propuesto por modelo IMRYD (Introducción, Métodos, Resultados y Discusión), promovido en 1972 por el *American National Standards Institute* (ANSI) quien lo estableció como norma para la presentación

de artículos científicos, el cual fue asumido como estándar en la comunicación científica en revistas científicas y organizaciones como la *American Psychological Association* (APA) y el *International Committee of Medical Journal Editors* (ICMJE).

Metodología

En este apartado se explica la metodología asumida para el desarrollo del proceso investigativo; en este sentido, se realizó bajo el paradigma positivista también llamado (cuantitativo, empírico-analítico y/o racionalista). Asimismo, responde a una investigación de tipo descriptiva, documental-bibliográfica, la cual según Suárez (2007, p.17), "es aquella búsqueda o indagación que se basa en la localización, registro, recuperación, análisis e interpretación de fuentes bibliográficas, hemerográficas, así como fuentes de carácter primario o inéditas".

Por su parte, autores como Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen los estudios descriptivos como aquellos que miden, recolectan y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes sobre variables de un fenómeno a estudiar en un contexto. Asimismo Morales (2003) refiere que la investigación documental es un proceso de descubrimiento y construcción de conocimientos, donde la explicación de la realidad parte de la sistematicidad, objetividad, lectura crítica, interpretación y síntesis de los hallazgos encontrados, para ello propone una serie de pasos a seguir:

a. Selección y delimitación del tema
b. Acopio de información o de fuentes de información,
c. Organización de los datos y elaboración de un esquema conceptual del tema,
d. Análisis de los datos y organización de la monografía.
e. Redacción de la monografía o informe de la investigación y presentación final, tanto oral como escrita (p.3-4).

Por consiguiente, la selección de los documentos afines con el tema de investigación responde a una serie de criterios, tales como: que fueran producciones académicas

e investigativas, mostradas en formatos de tipo libros, artículos de revistas, informes corporativos y/o gubernamentales, conferencias, páginas web, diarios, boletines, devenidos de fuentes electrónicas, en idioma español y/o traducciones, la cuales se constituyeron en unidades de análisis, permitiendo con ello, ahondar en el objeto de estudio.

RESULTADOS

FUNDAMENTO TEÓRICO

En esta sección, se establecerán las bases conceptuales y teóricas necesarias para la comprensión del conflicto en la gerencia de proyectos, así como su evaluación a través de diversas métricas. Se procederá a definir los conceptos clave, asi como revisar la literatura existente y presentar las teorías relevantes que servirán como marco para el análisis.

El conflicto se refiere a una situación en la que dos o más partes perciben que sus intereses, valores o necesidades son incompatibles o están en oposición. Según Chiavenato (2011), el conflicto es "un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado o está a punto de afectar negativamente algo que a la primera le importa" (p. 210).

En ese orden de ideas, en el contexto de la gerencia de proyectos, los conflictos pueden surgir por diversas razones, como diferencias en los objetivos del proyecto, falta de comunicación, o competencia por recursos limitados. Aunque el conflicto es a menudo visto de manera negativa, también puede ser una fuente de innovación y mejora si se gestiona adecuadamente (Chiavenato, 2011).

Por otra parte, la gerencia de proyectos, se define como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Para autores como Kerzner (2013), la gerencia de proyectos implica "la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto" (p.15), incluyendo procesos como la planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre de proyectos; por lo que la gerencia de proyectos es fundamental para asegurar que los mismos se completen a tiempo, dentro del presupuesto y con la calidad requerida (Kerzner, 2013).

Las métricas, en el contexto de la gerencia de proyectos, son criterios o estándares de medición que se utilizan para evaluar el desempeño y la efectividad de las acciones o procesos dentro del proyecto. Según Mendoza y Jaramillo (2019) "las métricas son una herramienta esencial en la gerencia de proyectos porque permiten a los gerentes de proyectos medir, monitorear y controlar el progreso del proyecto" (p. 85).

Las métricas pueden incluir indicadores de tiempo, costo, calidad y satisfacción del cliente, entre otros, por lo que el uso adecuado de métricas permite a los gerentes de proyectos identificar problemas y oportunidades de mejora para tomar decisiones informadas que aseguren el éxito del proyecto (Mendoza y Jaramillo, 2019).

Teorías relevantes

La Teoría de la Gestión del Conflicto, ha sido una herramienta fundamental en la comprensión y manejo de los conflictos en diversos contextos organizacionales. Esta teoría se basa en la premisa de que los conflictos son inevitables en cualquier entorno donde interactúan individuos con diferentes intereses, objetivos y percepciones, el conflicto no es inherentemente negativo; de hecho, puede ser una fuente de innovación y mejora si se gestiona adecuadamente, en ese sentido, la teoría propone cinco estilos de manejo del conflicto, que se derivan de la combinación de dos dimensiones básicas: la asertividad y la cooperación (Thomas &Kilmann, 2020).

La primera dimensión, la asertividad, se refiere al grado en que una persona intenta satisfacer sus propios intereses en una situación de conflicto. La segunda dimensión, la cooperación, se refiere al grado en que una persona intenta satisfacer los intereses de la otra parte involucrada en el conflicto. A partir de estas dos dimensiones, Thomas y Kilmann (2020) identificaron cinco estilos de manejo del conflicto: competir, colaborar, comprometer, evitar y acomodar. Cada uno de estos estilos tiene sus propias características y resulta adecuado para diferentes situaciones.

El estilo de *competir* se caracteriza por una alta asertividad y baja cooperación. En este estilo, la persona busca satisfacer sus propios intereses a expensas de los intereses de la otra parte. Este estilo es útil en

situaciones donde es necesario tomar decisiones rápidas o cuando los intereses de una de las partes son cruciales para el éxito del proyecto. Sin embargo, puede generar resentimiento y dañar las relaciones a largo plazo si se utiliza de manera excesiva (Thomas y Kilmann, 2020).

El estilo de *colaborar,* por otro lado, se caracteriza por una alta asertividad y alta cooperación. En este estilo, ambas partes trabajan juntas para encontrar una solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas. Este estilo es ideal para situaciones donde es importante mantener relaciones a largo plazo y donde ambas partes tienen intereses legítimos que deben ser considerados. La colaboración puede llevar a soluciones creativas y mutuamente beneficiosas, pero requiere tiempo y esfuerzo para ser efectiva (Thomas y Kilmann, 2020).

El estilo de comprometer se sitúa en un punto intermedio entre la asertividad y la cooperación. En este estilo, ambas partes buscan una solución que sea aceptable para ambas, aunque no necesariamente satisfaga completamente los intereses de ninguna de las dos. El compromiso es útil en situaciones donde el tiempo es limitado y donde ambas partes tienen intereses igualmente importantes. Sin embargo, puede resultar en soluciones subóptimas si se utiliza como la única estrategia de manejo del conflicto (Thomas y Kilmann, 2020).

El estilo de evitar se caracteriza por una baja asertividad y baja cooperación. En este estilo, la persona no intenta satisfacer sus propios intereses ni los de la otra parte. El evitar puede ser útil en situaciones donde el conflicto es trivial o donde no hay posibilidad de ganar. Sin embargo, si se utiliza de manera excesiva, puede llevar a la acumulación de tensiones y problemas no resueltos.

En este estilo, la persona prioriza los intereses de la otra parte sobre los suyos propios. La acomodación puede ser útil en situaciones donde es importante mantener la armonía y donde los intereses de la otra parte son más importantes. Sin embargo, si se utiliza de manera excesiva, puede llevar a la insatisfacción y resentimiento de la persona que siempre cede.

Considerando lo anteriormente expuesto tenemos que, la Teoría de la Gestión del Conflicto de Thomas y Kilmann proporciona un marco valioso para comprender y manejar los

conflictos en diversos contextos organizacionales. Al identificar y utilizar los estilos de manejo del conflicto de manera adecuada, los individuos y las organizaciones pueden transformar los conflictos en oportunidades de crecimiento y mejora. La clave está en reconocer que no existe un estilo único que sea adecuado para todas las situaciones, sino que la efectividad de cada estilo depende del contexto y de los intereses de las partes involucradas.

Factores que generan conflicto en los proyectos

En el ámbito de la gerencia de proyectos, los conflictos son inevitables y pueden surgir por diversas razones. Entre los factores más comunes que generan conflictos se encuentran las diferencias en objetivos, la competencia por recursos y la falta de comunicación. Cada uno de estos factores puede afectar significativamente la dinámica del equipo y, en última instancia, el éxito del proyecto.

Uno de los principales factores que generan conflicto en los proyectos son las diferencias en los objetivos de los miembros del equipo. En muchos casos, los integrantes del equipo tienen diferentes expectativas y metas, lo que puede llevar a tensiones y desacuerdos. Según Chiavenato (2011), "cuando los objetivos de los miembros del equipo no están alineados, es probable que surjan conflictos que afecten la cooperación y la colaboración" (p. 215).

Por ejemplo, un miembro del equipo puede estar enfocado en cumplir con el cronograma del proyecto, mientras que otro puede priorizar la calidad del producto final. Estas diferencias pueden crear fricciones y obstaculizar el progreso del proyecto. Para mitigar estos conflictos, es esencial que los gerentes de proyectos se aseguren de que todos los miembros del equipo comprendan y compartan los objetivos comunes del proyecto (Chiavenato, 2011).

Otro factor que genera conflicto en los proyectos es la competencia por recursos limitados. En muchos proyectos, los recursos, ya sean humanos, financieros o materiales, son escasos y deben ser distribuidos de manera equitativa entre los diferentes componentes del proyecto.

Según Kerzner (2013), "la competencia por recursos es una de las principales causas de conflicto en los proyectos, ya que

los miembros del equipo pueden sentir que sus necesidades no están siendo atendidas adecuadamente" (p. 102). Esta competencia puede llevar a disputas y resentimientos, afectando negativamente la moral del equipo y el rendimiento general del proyecto.

La falta de comunicación es otro factor crítico que puede generar conflictos en los proyectos. Una comunicación inadecuada o insuficiente puede dar lugar a malentendidos, información errónea y falta de coordinación entre los miembros del equipo. Según Mendoza y Jaramillo (2019), "la comunicación efectiva es esencial para la gestión de proyectos, y su ausencia puede conducir a conflictos que dificulten el avance del proyecto" (p. 92). Por ejemplo, si un miembro del equipo no recibe información crucial a tiempo, puede tomar decisiones incorrectas que afecten el desarrollo del proyecto. Para evitar estos problemas, es fundamental que los gerentes de proyectos establezcan canales de comunicación claros y efectivos, promoviendo una cultura de transparencia y colaboración dentro del equipo (Mendoza y Jaramillo, 2019).

En síntesis, el conflicto es un fenómeno inevitable en la gerencia de proyectos y puede tener un impacto significativo en el desempeño del equipo y en el éxito del proyecto. Comprender cómo los conflictos afectan estos aspectos es crucial para los gerentes de proyectos, ya que les permite implementar estrategias efectivas para mitigar sus efectos negativos y aprovechar sus posibles beneficios.

Impacto en desempeño y éxito de los proyectos

El desempeño del equipo puede verse gravemente afectado por la presencia de conflictos no resueltos. Según Chiavenato (2011), "los conflictos mal gestionados pueden conducir a la desmotivación, la disminución de la productividad y un ambiente de trabajo tenso" (p. 230). Cuando los miembros del equipo están inmersos en conflictos, su enfoque se desvía de las tareas y objetivos del proyecto, lo que puede resultar en retrasos y errores. Además, pueden erosionar la cohesión del equipo, dificultando la colaboración y la comunicación efectiva, sino que también reduce su capacidad para trabajar de manera eficiente y productiva (Chiavenato, 2011).

El éxito del proyecto también puede estar en riesgo debido a conflictos no resueltos. Según Kerzner (2013), "los conflictos pueden generar desviaciones en el cronograma y el presupuesto del proyecto, además de afectar la calidad del producto final" (p. 115). Cuando los conflictos no se abordan de manera oportuna, pueden escalar y convertirse en problemas mayores que interfieren con el progreso del proyecto.

Para mitigar el impacto negativo de los conflictos en el desempeño del equipo y el éxito del proyecto, es fundamental que los gerentes de proyectos implementen estrategias efectivas de gestión del conflicto. Mendoza y Jaramillo (2019) señalan que "la mediación y la facilitación son técnicas efectivas para resolver conflictos, ya que permiten a las partes involucradas llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos" (p. 145).

Además, fomentar una comunicación abierta y transparente dentro del equipo puede prevenir la aparición de conflictos y facilitar su resolución temprana. Los gerentes de proyectos también deben promover un entorno de trabajo colaborativo y de apoyo, donde los miembros del equipo se sientan valorados y escuchados. Al abordar los conflictos de manera proactiva y constructiva, los gerentes de proyectos pueden minimizar sus efectos negativos y transformar las situaciones de conflicto en oportunidades de mejora e innovación (Mendoza y Jaramillo, 2019).

Por todo lo antes señalado, el conflicto puede tener un impacto significativo en el desempeño del equipo y en el éxito del proyecto. Sin embargo, con una gestión adecuada, es posible mitigar estos efectos negativos y aprovechar los beneficios potenciales del conflicto. Los gerentes de proyectos deben estar preparados para abordar los conflictos de manera proactiva y constructiva, implementando estrategias efectivas que fomenten la colaboración y la comunicación dentro del equipo. De esta manera, podrán garantizar que los conflictos no solo no interfieran con el éxito del proyecto, sino que también contribuyan a su mejora y fortalecimiento.

Estrategias de gestión del conflicto en proyectos

Sobre este aspecto debo destacar que existe una variedad

de estrategias para gestionar de manera efectiva el conflicto tales como mediación, negociación y facilitación, la cuales constituyen herramientas esenciales para los gerentes de proyectos, por cuanto no solo ayudan a resolver conflictos de manera efectiva, sino que también fomentan la colaboración, la innovación y la construcción de relaciones a largo plazo.

La mediación es una estrategia en la cual una tercera parte neutral interviene para ayudar a las partes en conflicto a alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable. Según Morales (2016), "la mediación es un proceso voluntario y confidencial en el cual un mediador imparcial facilita la comunicación entre las partes para resolver sus diferencias" (p. 45). Esta estrategia es especialmente útil en situaciones donde las partes han llegado a un punto muerto y no pueden resolver el conflicto por sí mismas.

Aquí vale la pena destacar que el mediador no impone una solución, sino que ayuda a las partes a explorar sus intereses y generar opciones para la resolución del conflicto; además, la mediación puede conducir a soluciones creativas y sostenibles, ya que las partes están involucradas activamente en el proceso de toma de decisiones (Morales, 2016).

Otra estrategia clave para la gestión del conflicto es la negociación, que implica un proceso de comunicación en el que las partes intentan llegar a un acuerdo que satisfaga sus intereses. Según Gutiérrez y Soriano (2018), "la negociación es un proceso de interacción entre dos o más partes que buscan llegar a un acuerdo sobre un tema en el que tienen intereses comunes y en conflicto" (p. 89).

Por otro lado, la negociación puede ser competitiva o colaborativa y, en la negociación competitiva, cada parte busca maximizar sus propios beneficios, mientras que en la negociación colaborativa, las partes trabajan juntas para encontrar una solución que beneficie a ambas. La negociación colaborativa es especialmente efectiva en proyectos, ya que fomenta la cooperación y la construcción de relaciones a largo plazo (Gutiérrez y Soriano, 2018).

La facilitación es otra estrategia que implica la intervención de un facilitador que ayuda al grupo a trabajar de manera más efectiva y a resolver conflictos. Según Pérez (2017), "la

facilitación es un proceso en el cual un facilitador neutral guía a un grupo para mejorar su proceso de trabajo y alcanzar sus objetivos, facilitando la resolución de conflictos" (p. 67).

El facilitador utiliza diversas técnicas para fomentar la comunicación abierta, la participación equitativa y la toma de decisiones colaborativa. La facilitación es particularmente útil en proyectos complejos con múltiples partes interesadas, ya que ayuda a crear un entorno en el que todos los miembros del equipo se sienten escuchados y valorados. Esta estrategia puede mejorar significativamente la cohesión del equipo y la eficiencia del proyecto (Pérez, 2017).

En resumen, considero que al implementar estas estrategias, los gerentes de proyectos pueden transformar los conflictos en oportunidades de mejora y garantizar el éxito del proyecto. La clave está en reconocer que cada conflicto es único y requiere un enfoque adaptado a las circunstancias específicas del proyecto y las partes involucradas.

CONCLUSIONES

- Las principales fuentes de conflicto en la gerencia de proyectos incluyen diferencias en objetivos, competencia por recursos y falta de comunicación.
- La resistencia al cambio y la falta de comunicación durante la implementación de nueva tecnología, las diferencias en objetivos y prioridades entre el personal y la gerencia, la competencia por recursos y las diferencias en enfoques así como el miedo a perder el empleo y la falta de confianza en la dirección y de reconocimiento son ejemplos claros de cómo surgen los conflictos en cualquier organizacion.
- Los conflictos pueden tener un impacto significativo en el desempeño del equipo y en el éxito o fracaso de

cualquier tipo de proyecto.

- Los conflictos no resueltos pueden reducir la productividad, aumentar la resistencia, disminuir la colaboración, erosionar la cohesión del equipo y llevar a un entorno de trabajo tenso.
- Asi como generar desviaciones en el cronograma y el presupuesto del proyecto, afectar la calidad del producto final y comprometer los estándares y expectativas del cliente o patrocinador del proyecto.
- Para mitigar el impacto negativo de los conflictos, se han demostrado estrategias de gestión, basándose en la mediación, negociación y facilitación

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CEPAL. (2018). Métricas para políticas del bienestar y del desarrollo sostenible e inclusivo en América Latina y el Caribe. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de https://foroalc2030.cepal.org/2019/sites/foro2019/files/policy_metrics_for_wb_in_lac_project_note_esp_3.pdf

CEPAL. (2019). Indicadores económicos y proyecciones. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de https://www.cepal.org/es/subtemas/indicadores-economicos-proyecciones

CEPAL. (2022). Amenazas de cambio climático, métricas de mitigación y adaptación en ciudades de América Latina y el Caribe. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de [https://www.cepal.org/es/publicaciones/46575-amenazas-cambio-climatico-metricas-

mitigacion-adaptacion-ciudades-america](https://www.cepal.org/es/publicaciones/46575-amenazas-cambio-climatico-metricas-mitigacion-adaptacion-ciudades-america)

Chiavenato, I. (2011). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill.

Hernández, R; Fernández, C.; Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. Editorial McGrawHill Interamericana. México.

Kerzner, H. (2013). Dirección de Proyectos: Una introducción con casos y soluciones. Díaz de Santos.

Losada, B. & Briz Clariget, M. J. (2024). La gestión de conflictos laborales.Revista de Derecho, 29, 1-20. https://doi.org/10.22235/rd29.3694

Mendoza, M., y Jaramillo, A. (2019). Gerencia de Proyectos: Fundamentos, aplicaciones y avances. Editorial Pearson.

Morales, O. (2003) Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía. En Manual para la elaboración y presentación de la monografía (Norelkys Espinoza y Ángel Rincón, Editores). Mérida, Venezuela: Grupo Multidisciplinario de Investigación en Odontología, Facultad de Odontología, Universidad de Los Andes. 2003. pp.20. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Oscar-Morales-22/publication/237611564_FUNDAMENTOS_DE_LA_INVESTIGACION_DOCUMENTAL_Y_LA_MONOGRAFIA/links/54b550a10cf2318f0f9765c4/FUNDAMENTOS-DE-LA-INVESTIGACION-DOCUMENTAL-Y-LA-MONOGRAFIA.pdf

Moreno, N., Sánchez, L. y Velosa, J.(2023). Introducción a la gerencia de proyectos: Conceptos y aplicación. Colombia: Universidad EAN.

Ollé, C. y Cerezuela, B. (2017). Gestión de proyectos paso a paso. España: Editorial UOC, S.L.

Pérez, A., & Rodríguez, S. (2017). Sinergia entre comunicación y liderazgo en proyectos. Editorial Pirámide.

Suárez, N. (2007). La investigación documental paso a paso. Universidad de los Andes. Consejo de Publicaciones. Recuperado de: https://n9.cl/9c8kq

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2020). Instrumento de Modos de Conflicto. CPP, Inc.