

01-052

MANAGING PROJECTS WITH INTERCULTURAL TEAMS

Menéndez Salcedo, José María ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Errekagane Consulting S.L.

A large majority of projects currently undertaken have an international character, with the participation of a wider set of stakeholders (client, contractor, banks, consultants, local partners, subcontractors, local administrations) that usually include people from different cultural backgrounds.

This cultural diversity is undoubtedly an opportunity to enrich the project team, bringing new points of view and innovative solutions, but it can also raise issues regarding communication and misunderstanding.

When working in an intercultural project team we immediately discover behaviors different from ours which can be more or less shocking. We need a chip change, to be flexible to see things from another point of view and to consider that there are different ways of getting things done, depending on the cultural origin of the team members.

A cultural model that helps us predict and understand the different behaviors due to national cultures will be presented briefly. It is a rigorous and proven scientific model, the Hofstede 6D model, a worldwide reference in the academic field that is becoming increasingly important in the business world. The model will be briefly explained and examples applicable in international projects will be given.

Keywords: stakeholders; communication; intercultural management; cultural models; Hofstede 6D

DIRIGIR PROYECTOS CON EQUIPOS INTERCULTURALES

Una gran mayoría de los proyectos que se emprenden actualmente tienen un carácter internacional, con participación de un conjunto de stakeholders más amplio (cliente, contratista, bancos, asesores, socios locales, subcontratistas, administraciones locales) que habitualmente incluye a personas de diferentes orígenes culturales.

Esta diversidad cultural supone sin duda una oportunidad de enriquecimiento del equipo de proyecto, aportando nuevos puntos de vista y soluciones innovadoras, pero puede suponer también problemas de comunicación y de malentendidos.

Al trabajar en un equipo de proyecto intercultural enseguida descubrimos comportamientos distintos al nuestro que nos pueden resultar más o menos chocantes. Es preciso un cambio de chip, ser flexible para ver las cosas desde otro punto de vista y considerar que hay distintas formas de hacer las cosas, según el origen cultural de los miembros del equipo.

Se va a presentar brevemente un modelo cultural que ayuda a predecir y entender los distintos comportamientos debidos a las culturas nacionales. Se trata de un modelo científico, riguroso y contrastado, el modelo Hofstede 6D, una referencia mundial en el ámbito académico que está cobrando cada vez más relevancia en el mundo de los negocios. Se explicará someramente el modelo y se darán ejemplos aplicables en proyectos internacionales.

Palabras clave: stakeholders; comunicación; gestión intercultural; modelos culturales; Hofstede 6D

Correspondencia: José María Menéndez Salcedo jmenendezsa@gmail.com



©2020 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Las diferencias culturales

La gran mayoría de los proyectos que se emprenden actualmente tienen un carácter internacional, con la intervención de un conjunto de stakeholders más amplio (clientes, bancos, asesores, socios locales, subcontratistas, administraciones locales) que habitualmente incluye a personas con diferentes orígenes culturales.

Esta diversidad cultural en los proyectos supone sin duda una gran oportunidad de enriquecimiento de los equipos de proyecto, aportando nuevos puntos de vista y soluciones innovadoras. Sin embargo, las diferencias culturales entre los participantes en el proyecto pueden ser motivo de problemas de comunicación y de conflictos.

Y es que no somos conscientes, pues nunca nos lo ha explicado nadie, de que -debido a la forma en que hemos sido educados (pautas recibidas de nuestros padres, vecinos, escuelas, instituciones u organizaciones)- hemos desarrollado en nuestra mente unas formas de comportamiento muy específicas. Este sistema operativo queda consolidado en nuestro cerebro antes de nuestra adolescencia.

Cuando al participar en proyectos internacionales nos relacionamos con personas y organizaciones de otros países detectamos comportamientos diferentes a los nuestros, que nos resultan extraños, chocantes, molestos, frustrantes o irritantes. Veamos algunos ejemplos:

- Los estadounidenses y los británicos nos parece que son mandones, agresivos, directos. Pero no son nada jerárquicos; de hecho, los jefes resultan muy accesibles.
- Tras haber discutido y negociado durante horas con nuestros socios franceses finalmente hemos llegado a un acuerdo. Sin embargo, al comenzar el día siguiente, nos dicen que se lo han pensado mejor y que, de lo acordado la víspera, nada.
- Al preguntar a nuestros colaboradores o subcontratistas mexicanos si tienen su trabajo bajo control o si hay algún problema, siempre contestan que no hay problemas. Nosotros nos lo creemos, no adoptamos ninguna medida correctora y al final nos llevamos el gran chasco: el día previsto el trabajo está sin terminar, y ya no hay ningún margen de maniobra...
- Aparentemente, en cualquier negociación, los chinos están empeñados en ganar como sea, para ellos todo vale.
- Cuando un gurú estadounidense viene a España a impartir una charla magistral y al terminar plantea un par de veces "¿Alguna pregunta?" es habitual que nadie diga nada. Sin embargo, cuando está recogiendo su ordenador y a punto de irse, ve que se ha formado una cola de asistentes a la charla para hacerle preguntas...

¿Por qué pasa esto? ¿A qué se debe? Existen algunos elementos o prácticas culturales superficiales más o menos visibles (símbolos, rituales) que se aprenden con relativa facilidad. Pero también existen otros elementos culturales, más profundos y difíciles de apreciar, que son la verdadera causa de los malentendidos, de los problemas y de los fracasos en nuestras negociaciones, contratos y proyectos internacionales. Son lo que vamos a denominar valores culturales, definidos como la preferencia amplia de un estado de cosas frente a otras, basada en motivaciones emocionales, es decir: qué es bueno y qué es malo; qué es normal y qué es anormal; qué es arriesgado y qué no lo es, etc.

Una aclaración necesaria es matizar la diferencia entre los conceptos multicultural e intercultural, que en ocasiones se confunden. La multiculturalidad se refiere a la convivencia de distintas culturas en un mismo espacio social, mientras que interculturalidad se refiere al encuentro y la interacción entre culturas en pie de igualdad (Perea *et al.*, 2005). La multiculturalidad es agregación de culturas y la interculturalidad es integración cultural. Y la

integración cultural es un reto esencial en el mundo actual, no solo en los negocios y en la dirección de proyectos, sino en todos los ámbitos de la sociedad (inmigración, ayuda al desarrollo, etc).

En este trabajo nos vamos a centrar en resaltar la importancia de las habilidades sociales, y en especial la competencia intercultural, para mejorar la comunicación y la colaboración en proyectos en los que intervienen stakeholders de distintas culturas. Se va a explicar brevemente un modelo cultural, el modelo 6-D de Hofstede, una herramienta analítica que permite comprender y comparar las diferencias culturales, y se van a analizar consecuencias prácticas de las diferencias culturales en la dirección de proyectos. Todo ello con el objetivo de ayudar a evolucionar desde la ejecución de los proyectos multiculturales a los proyectos gestionados con visión intercultural, es decir, integrando y canalizando adecuadamente las diferencias culturales.

2. Modelos culturales: el modelo 6-D de Hofstede

En las Ciencias Sociales resulta habitual desarrollar y emplear modelos para analizar problemáticas complejas, como es el comportamiento humano. Un modelo se define como una descripción esquemática de un sistema, de una realidad compleja como es el caso de la cultura.

Entre los distintos modelos culturales desarrollados en los últimos tiempos por distintos autores destaca por su rigor científico, su coherencia demostrada durante décadas y su aplicabilidad a la vida real el modelo 6-D, basado en los resultados empíricos obtenidos por su autor, Geert Hofstede, un ingeniero holandés recientemente fallecido, desde su etapa laboral en IBM Europa hace más de 50 años y con investigaciones basadas en más de 100.000 cuestionarios en más de 80 países de todo el mundo.

A través de un trabajo de I+D, basado en el método científico, en la cumplimentación de decenas de miles de cuestionarios, en el proceso de datos (big data) y en el análisis estadístico riguroso de los resultados se ha desarrollado un modelo cultural sólido, denominado modelo 6-D, que permita esquematizar algo que es muy complejo.

Este modelo no habla sobre guías de etiqueta y protocolo en negocios internacionales (que se encuentran fácilmente en Internet), sino de los factores más profundos e íntimos de las personas que influyen en su comportamiento. El reto de partida y la gran aportación de los trabajos de Geert Hofstede es permitir “ver” lo invisible, visualizar algo muy complejo. Y lo ha conseguido mediante un artificio, un constructo, que resulta útil para entender y -de alguna forma- prever comportamientos diferentes a los nuestros.

Es importante precisar a qué se llama cultura, en el sentido del enfoque de los trabajos de Hofstede. Se puede considerar que los seres humanos tenemos la mente estructurada en tres niveles. En el nivel más básico está la Antropología, la naturaleza humana, los rasgos (la herencia genética recibida) comunes a todos los seres humanos. Es la capacidad humana para sentir miedo, rabia, amor, alegría, tristeza. Ya seamos un esquimal de Alaska o un beduino del Sahara, todos reaccionamos igual ante un nacimiento (alegría), una muerte (pena), la visión de cucarachas o roedores (asco) o un pisotón (queja).

En el nivel central encontramos la Antropología Social o cultural, que analiza los rasgos culturales comunes (las cosas aprendidas de nuestros antepasados y enseñadas a nuestros sucesores) que caracterizan los valores antropológicos y emocionales de un determinado grupo cultural. Estos rasgos se obtienen mediante estudios demoscópicos y permiten análisis comparativos de las distintas culturas.

Y en el nivel superior se encuentra la Psicología, la personalidad del individuo, los rasgos (heredados y aprendidos) que conforman la personalidad de cada persona. Estos rasgos individuales se pueden obtener mediante test de personalidad.

Los trabajos de Geert Hofstede se centraron en el nivel central de este esquema de tres niveles, en la “cultura aprendida” y en este contexto, la cultura fue definida como “la programación colectiva de la mente humana que diferencia a los miembros de un grupo o colectivo de otro”, surgiendo así el concepto de “el software mental”.

Este modelo, bien entendido, supone una herramienta rigurosa (el método científico) y de eficacia contrastada durante muchos años en muchas organizaciones. Se basa en identificar los principales parámetros que representan a los principales dilemas de comportamiento para “medir” hasta qué punto las sociedades se decantan (estadísticamente) hacia uno de los dos extremos de la balanza. Mediante correlaciones estadísticas se ha medido y asignado una puntuación para cada país en las siguientes variables o dimensiones:

- PDI: Power Distance Index (Distancia jerárquica) -> la relación con la autoridad

El grado por el que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones aceptan que el poder se encuentre distribuido desigualmente

- IDV: Individualism vs Colectivism (Individualismo) -> la lealtad al grupo

Cultura individualista: Se supone que las personas cuidan de sí mismas y de su familia nuclear exclusivamente.

Cultura colectivista: Las personas pertenecen a grupos y colectivos que se supone que les cuidan a cambio de su lealtad.

- MAS: Masculinity vs Femininity (Masculinidad) -> la motivación en la vida

Cultura masculina: Énfasis en el status, en los logros y en los triunfos

Cultura femenina: Énfasis en la calidad de vida, el consenso y el cuidado de los demás

- UAI: Uncertainty Avoidance Index (Control de la incertidumbre) -> la reacción ante situaciones de incertidumbre

El grado en que las personas se sienten amenazadas por situaciones ambiguas y generan creencias e instituciones que tratan de evitarlas.

- LTO: Long vs Short Term Orientation (Orientación a largo plazo) -> la perspectiva ante la vida

El grado en que una sociedad exhibe una perspectiva pragmática y orientada al futuro frente a una visión normativa o a corto plazo.

- IVR: Indulgence vs Restraint (Indulgencia / restricción) -> los impulsos naturales

El grado en que una sociedad se permite un relativo libre disfrute de los deseos naturales y básicos relacionados con la alegría de vivir y divertirse.

La versión inicial del modelo incluía las primeras 4 dimensiones (modelo 4-D). Posteriormente se fueron añadiendo una quinta y una sexta dimensión, hasta conformar el actual modelo 6-D.

La gran utilidad práctica del modelo 6-D de Hofstede es que aporta puntuaciones (valores numéricos entre 0 y 100) en cada una de estas dimensiones para los principales países del mundo. Conociendo adecuadamente las preferencias asociadas a cada dimensión, las métricas para poder comparar, la diferencia entre las puntuaciones de dos o más países nos da una idea de las diferencias culturales y de su magnitud.

Uno de los principales descubrimientos de la aplicación del modelo fue el sesgo cultural de las técnicas y estilos de gestión empresarial. Ya desde los años 80 el propio Geert Hofstede publicó algún artículo (Hofstede, 1980) cuestionando la aplicabilidad de los estilos de dirección que todos aprendemos en libros y escuelas de negocios, cuando quienes deben

ponerlos en práctica y sus equipos no se mueven en los mismos patrones culturales. Este mismo etnocentrismo cultural también se puede apreciar en las metodologías de dirección de proyectos, como se verá más adelante.

Siendo un modelo contrastado, basado en las respuestas a cuestionarios repetidos más de 60 veces, con más de 5 décadas de aplicación en el mundo académico y más de 3 décadas de aplicación en el mundo de los negocios, es inevitable que surja la pregunta sobre la estabilidad de las puntuaciones obtenidas a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta los grandes cambios de todo tipo (sociales, económicos, etc) que hemos vivido en los últimos tiempos. En este sentido un estudio de la Universidad de Groningen (Beugelsdijk *et al.* 2015), concluye que es evidente que los valores culturales -y las dimensiones que permiten compararlos- han cambiado, pero han cambiado en todos los países, por lo que las diferencias y las posiciones relativas se mantienen y el modelo sigue siendo eficaz.

Este estudio confirma las tesis del modelo, de que los elementos culturales explícitos cambian más con el tiempo (ritmo más acelerado con la globalización): Halloween, Black Friday, sin corbata, casual wear (los viernes), mientras que los elementos implícitos, los valores culturales que tenemos inculcados antes de nuestra adolescencia, cuesta más que cambien.

3. Los tipos culturales

El modelo 6-D de Hofstede es lo que se conoce como un modelo dimensional, al establecer para cada país unas puntuaciones numéricas de cada dimensión. Esto le confiere un gran rigor académico pero la complejidad y la necesidad de un adecuado entendimiento del modelo dificulta su aplicación práctica.

Para solventar esta dificultad, Huib Wursten ha desarrollado un modelo tipológico, basado en el modelo 6-D de Hofstede, que analiza combinaciones en las 4 primeras dimensiones del modelo para definir 6 tipos culturales o imágenes mentales, formados por países que comparten de forma aproximada puntuaciones similares en las distintas dimensiones. Este trabajo ha sido recientemente actualizado y publicado en (Wursten, 2019).

Analizando las puntuaciones en las distintas dimensiones del modelo se observa que existen grupos de países que coinciden en sus rasgos culturales (dimensiones). Por lo tanto, desde el punto de vista de aplicación práctica, se puede pasar de un modelo cultural dimensional (inicialmente 4 y actualmente 6 dimensiones) a un modelo cultural tipológico (6 tipos culturales).

Considerando las combinaciones de las 4 primeras dimensiones del modelo Hofstede 6-D se tiene el siguiente cuadro con los tipos culturales identificados:

Cuadro 1: Tipos culturales

	PDI	IDV	MAS	UAI
1 Competición (anglo-sajones)	Bajo	Alto	Alta	Bajo – medio
2 Red (nórdicos)	Bajo	Alto	Muy baja	Bajo – medio
3 Familia (asiáticos)	Muy alto	Bajo	Alta	Bajo – medio
4 Pirámide (la mayoría)	Alto	Bajo	Media – alta	Medio – alto
5 Sistema solar (Europa latina)	Medio - alto	Medio – alto	Media - alta	Muy alto
6 Máquina (germánicos)	Bajo – medio	Alto	Alta	Alto
7 Japón (*)	Medio	Medio	Muy alta	Muy alto)

(*) Japón constituye un grupo cultural propio, pues la combinación de sus puntuaciones según el modelo no se asemeja a las de ningún otro país analizado.

El modelo tipológico pone de manifiesto que Europa es un crisol de culturas, y que por tanto resulta muy difícil hablar de una “cultura europea”. En Europa coexisten 5 de los 6 grupos culturales existentes: nórdicos, británicos, centroeuropeos, latinos, pirámide. Tanta diversidad cultural en un mismo continente supone un caso único en el mundo. Esto puede explicar desde el Brexit hasta la dificultad endémica de llegar a políticas comunes en muchos ámbitos.

4. Algunas aplicaciones prácticas en dirección de proyectos

Los seres humanos llevamos siglos trabajando por proyectos (esfuerzos transitorios únicos, con objeto de lograr un resultado único), como lo demuestran la Gran Muralla China, Chichen Itza o Machu Pichu. No obstante, la disciplina de dirección de proyectos tiene poco más de 50 años de antigüedad.

Las raíces culturales de las metodologías de dirección de proyectos desarrolladas en la segunda mitad del siglo XX se pueden buscar en la reforma protestante del siglo XVI (Weaver, 2006). En efecto, algunas de las ideas de los puritanos británicos que hace ahora 400 años llegaron a América y se asentaron en Nueva Inglaterra, como el reduccionismo, el individualismo o la ética protestante de trabajo, se pueden encontrar recogidas en los “cuerpos de conocimiento” sobre dirección de proyectos generados en las culturas anglo-sajonas.

Del reduccionismo, de la eliminación de lo superfluo, surgió el desglose estructurado de los trabajos en tareas manejables (WBS); del individualismo surgió el concepto de plan de acción, contemplando las ideas y los riesgos de su puesta en práctica; de la ética protestante del trabajo surgió el valor intrínseco del trabajo, esforzarse en actividades mundanas (a diferencia de los católicos, más centrados en aquella época en actividades divinas).

En el mundo anglo-sajón de los siglos XVII a XIX estas ideas fueron incorporadas en dos filosofías clave. Por un lado, el liberalismo y sus las ideas del capitalismo, la división del trabajo y el criterio de una vida laboriosa para llegar a sociedades prósperas. Y por otro lado, el newtonianismo y la aplicación de observaciones científicas a las partes del todo para llegar a tener una visión de conjunto.

Ya en el siglo XX estas filosofías influyeron en las teorías de la dirección científica de F. W. Taylor y de Henry Gantt hace poco más de 100 años. En la segunda mitad del siglo XX el desarrollo de la teoría de la gestión empresarial de Peter F. Drucker, junto con la emergencia del método del camino crítico a partir de la investigación operativa desarrolladas por planificadores, propiciaron el nacimiento de la nueva dirección de proyectos. De esta forma a los procedimientos de medida y control de costes y de alcances, desarrollados varios siglos antes, se unió el control de plazos.

La fundación de las asociaciones de dirección de proyectos, cuyos impulsores fueron mayoritariamente planificadores, permitió la creación de cuerpos de conocimiento en dirección de proyectos (PMBOKs), bien definidos y documentados. Y una vez formulado el cuerpo de conocimiento ya fue posible definir las competencias necesarias para dirigir proyectos, examinar y certificar conocimientos y habilidades y empezar el ejercicio de la nueva profesión de Project Manager.

Así pues, tanto las teorías de gestión empresarial como las metodologías de dirección de proyectos, surgidas en la cultura anglo-sajona, responden a unos determinados valores culturales, tal como se refleja en el cuadro anterior. Pero ¿qué sucede cuando profesionales de la dirección de proyectos que se encuadran en otros tipos culturales trabajan guiados por estas metodologías?

El conocimiento del modelo, la comprensión del significado de cada una de las dimensiones y de sus aplicaciones en la vida personal y profesional permite adquirir la competencia intercultural, que se debe afianzarse con la práctica habitual. La comprensión de las diferencias culturales de nuestros stakeholders nos permite adaptar nuestra forma de trabajar, de comunicarnos, de negociar, etc a las pautas culturales de nuestros interlocutores. Esta competencia, junto con otras soft skills (comunicación, liderazgo, negociación) permite a quienes trabajan por proyectos en entornos internacionales adaptar su comportamiento para así mejorar la comunicación y la colaboración, reduciendo malentendidos y frustraciones y aumentando el porcentaje de éxitos de sus proyectos.

En su esencia, la dirección de proyectos consiste en trabajar en equipo (colaborar), compartir información (comunicar) y en manejar personas (motivar). Y estas competencias sociales están reflejadas en las distintas dimensiones del modelo. Veamos algunos ejemplos:

La dimensión PDI refleja la jerarquía, el flujo de información y la toma de decisiones. Las culturas muy jerárquicas (PDI alto) tienen un flujo de información de arriba abajo y todas las decisiones son tomadas por “el gran jefe”. Esto retrasa la toma de decisiones en los proyectos.

La dimensión IDV refleja la influencia del “grupo” en la iniciativa y en la comunicación de los individuos. Las culturas colectivistas (IDV baja) se caracterizan por la importancia de establecer unas relaciones personales sólidas (entrar en el grupo) antes de plantear trabajos conjuntos y en la comunicación no directa. Esto dificulta mucho la comunicación y es una gran fuente de malentendidos y conflictos.

La dimensión UAI refleja el grado en que se vive cómodo ante la incertidumbre. Las culturas de alto UAI tienen la necesidad emocional de tenerlo todo planificado antes de empezar a ejecutar. Esto diferencia sensiblemente los planteamientos de planificación y ejecución de tareas y de proyectos.

Existen diversas tendencias sobre el futuro en la dirección de proyectos:

- La profesionalización y la agenda del talento
- Las metodologías y las competencias
- La dirección de proyectos como habilidad clave para individuos y para organizaciones (proyectos de transformación interna)
- Nuevas tecnologías y gestión de equipos virtuales

En este contexto de futuro, las competencias sociales y, en concreto, la competencia intercultural, aparece en cada uno de estos cuatro bloques de tendencias.

Hay que tener en cuenta que el poder económico se está desplazando de Occidente a Oriente (grupo cultural Familia). Si en el siglo XIX el mundo se europeizó y en el siglo XX el mundo se americanizó, en el siglo XXI el mundo se va a “asiatizar”. Los países emergentes (BRIC, NIMT, etc) van a concentrar en el futuro inmediato la demanda de directores de proyecto: según un informe del PMI (Project Management Institute, 2017) en los próximos años el 75 % de las demandas de profesionales de la dirección de proyectos tendrá lugar en China y en India.

5. Conclusiones

En la actualidad no hay proyectos que no tengan una componente internacional. En este entorno muchos de los fallos en proyectos se deben a causas no técnicas. Los equipos de proyecto deben mejorar sus competencias no técnicas (soft skills) en general y sus competencias sociales, y entre ellas la competencia intercultural.

En la ejecución de proyectos, como trabajo colaborativo en equipo, la eficacia de las actividades propias del director de proyecto (planificar, imaginar acciones, marcar hitos, visualizar objetivos de forma individual y conjunta, comunicar y obtener comentarios (feedback), repartir tareas y responsabilidades, llegar a acuerdos como equipo, aumentar la motivación, delegar y supervisar avances, celebrar logros, etc) están muy condicionadas por las diferencias culturales entre los miembros del equipo de proyecto.

No existe una cultura única ni es previsible que converjamos hacia ella en las próximas décadas. Sin embargo, tanto los estilos de dirección empresarial como las metodologías de dirección de proyectos (PMBok, PRINCE2) proceden mayoritariamente de culturas anglosajonas y tienen un sesgo cultural. Algunos conceptos sobre management surgidos desde esta cultura dominante en el mundo de los negocios (dirección por objetivos, estructuras matriciales, liderazgo, motivación, iniciativa, feedback, lenguaje directo), si se aplican directamente en otras culturas, pueden no conducir a los resultados deseados.

El empleo de modelos culturales como el modelo 6-D de Hofstede permite de alguna forma predecir y entender comportamientos de stakeholders de otras culturas.

La capacidad de manejarse con soltura social en proyectos internacionales va a ser cada vez más una ventaja competitiva / diferencial a nivel personal y corporativo. El éxito de nuestros proyectos en este contexto va a depender en buena parte en nuestra capacidad de evolucionar desde el etnocentrismo al relativismo cultural.

6. Bibliografía

Beugelsdijk, S., Maseland, R. & Van Hoorn, A. Are Hofstede's culture dimensions stable over time? A generational cohort analysis. (2015, Noviembre) *Global Strategy Journal*, 5(3), doi: 10.1002/gsj.1098.

Hofstede, G. (1980) Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, Summer 1980 (42-63).

Pereda, V., García, A., Maiztegui, C. & Santibáñez, R. (2005). *Educación intercultural*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Project Management Institute. (2017). Project management job growth and talent gap report // 2017-2027.

Weaver, P. A brief story of project management (2006, Junio). *APM Project*, 19 (11).

Wursten, H. (2019). *The 7 mental images of national culture. Leading and managing in a globalized world*. Finlandia: Hofstede Insights.

**Comunicación alineada con los
Objetivos de Desarrollo Sostenible**

