

TOMA DE DECISIONES GERENCIALES



PROGRAMA DE CURSO



UCI
Universidad para la
Cooperación Internacional

Descripción general

Un aspecto estratégico para lograr un proyecto exitoso es que el Gerente de Proyectos tenga las competencias para dirigir, motivar y desarrollar a los miembros de su equipo. Para ello, tendrá que ser no sólo un buen líder, sino un gerente de su equipo. Por ello, se requiere que el gerente de proyectos desarrolle una serie de habilidades blandas, y que se convierta en un excelente comunicador.

Los proyectos van más allá de los componentes materiales, formularios, cálculos, cronogramas y planes. Son las personas las que hacen realidad un proyecto exitoso y de allí la importancia de saber liderarlos, motivarlos y retribuirlos de manera apropiada, así como promover procesos de comunicación asertivos.

El área de Comunicaciones es trascendental para la gestión de proyectos. La habilidad principal de un Gerente de Proyectos es saber comunicar y crear una cultura de asertividad en el equipo y con los demás interesados del proyecto. Para una comunicación exitosa el Gerente de Proyectos debe considerar dos aspectos:

1. Definir la estrategia de comunicación considerando las necesidades del proyecto y de los interesados.
2. Gestionar y monitorear la efectividad de las comunicaciones.

Procesos de Comunicaciones				
Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
	Planificar las Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones	Monitorear las Comunicaciones	

Los buenos Gerentes de Proyectos tienen excelentes habilidades para intercambiar información con los interesados de diferentes maneras: oral, escrita, formal, informal, por medio de gestos, expresiones, imágenes, etc.

En las unidades 1 y 2, se trata el tema de las Comunicaciones, tanto a nivel de competencia personal como a nivel de Proyecto, que es el componente del sistema de Administración de Proyectos que afecta potencialmente a todos los demás y de su buen manejo va a depender en grado sumo el logro de resultados positivos.

En este curso, el propósito es que el alumno aprenda los siguientes conceptos:

Gestión de las Comunicaciones

- Planificar las comunicaciones
- Modelos de comunicación
- Métodos de comunicación
- Canales de comunicación
- Dimensiones de la comunicación
- Gestionar las comunicaciones
- Monitorear las comunicaciones

En las unidades 3, 4 y 5, se trata la temática de las destrezas gerenciales, que son las recomendadas para que un verdadero líder de proyecto desarrolle y ponga en práctica.

Si bien el rol de un Director de Proyectos tiene mucho del enfoque de “administrador” por cuanto debe “dirigir” y asegurar la estructuración de los esfuerzos, el cumplimiento de los planes inicialmente establecidos y garantizar la solución oportuna de problemas, no se puede negar que su labor tiene muchas más probabilidades de éxito si se constituye también en el “líder” del proyecto y de su equipo de trabajo.

La propuesta del programa comparte las nuevas perspectivas que se vienen desarrollando en esta especialidad: el Director de Proyectos de hoy debe ser más que un administrador. Sin duda, su conocimiento sobre herramientas y técnicas para la gestión de proyectos es fundamental, más no suficiente. Es necesaria, también, la construcción y desarrollo de competencias para el liderazgo tales como,

liderazgo personal, liderazgo de influencia, comunicación asertiva, gestión de conflictos, motivación y desarrollo de otros. ¿Tenemos plenamente desarrolladas estas competencias cuando nos incorporamos al mercado laboral? No siempre. Y aun en años posteriores, su desarrollo puede ser limitado debido a las experiencias, culturas y procesos de contexto en los que nos hemos desenvuelto. Pero la buena noticia es que, mediante un proceso continuo de autoconocimiento crítico, de introspección y análisis de fortalezas y áreas a compensar, y a través del trazado de planes de crecimiento (que incluyan lectura-estudio, auto-observación y observación de conductas, práctica de nuevos hábitos, participación en experiencias, entre otras) podemos provocar el desarrollo de las habilidades gerenciales antes citadas.

Este último enfoque que considera que el líder puede nacer (¡qué bueno!) pero también se puede hacer (¡mejor aún!), es lo que da sentido a nuestro curso. Si no pudiéramos fortalecer y mejorar nuestras destrezas gerenciales, los contenidos de nuestras sesiones y las actividades a realizar no tendrían sentido alguno; pasaríamos la página y nos resignaríamos a que algunos serán Gerentes de Proyecto exitosos y otros, simplemente no. Pero creemos más en la segunda hipótesis y propiciar experiencias de auto-reflexión, discusión, colaboración y análisis que serán coadyuvantes en el proceso de crecimiento de cada uno de nosotros, el cual por cierto no termina con este curso ni con los procesos de seguimiento posteriores al mismo, trasciende e impacta nuestras realidades profesionales mucho más allá de esta experiencia académica que compartiremos juntos.

Este curso ha sido diseñado por el personal docente de la Universidad para la Cooperación Internacional sobre la base de bibliografía actualizada y pertinente a las temáticas de estudio y, mediante la producción de material didáctico propio para el soporte de las estrategias de aprendizaje.

El curso Seminario de Graduación-Toma de Decisiones Gerenciales proporciona herramientas, bajo una visión de formación humana integral. Aborda -desde diferentes elementos- buenas prácticas para gestión de personas, propiciando la comprensión y aplicación de conceptos y técnicas que deben ser conocidas, planificadas y administradas por cualquier profesional que desee liderar equipos de trabajo bajo principios y modelos integrales de gestión de capital humano.

Mediante lecturas, análisis de temas específicos, autoevaluación y discusión grupal, se proporciona material para comprender cómo se pueden desarrollar –desde la autogestión– estas capacidades para dirigir equipos laborales de desempeño superior. La aplicación de instrumentos de evaluación le permitirá conocerse y conocer a las personas que están en su entorno, así como aprovechar las competencias propias y las de los demás para estimular el crecimiento.

La generación de un Plan de Desarrollo Profesional es el producto final clave de la experiencia del curso. Se espera que, sobre la base de un proceso de autoconocimiento, la persona pueda visualizar y proyectar acciones específicas para un mejoramiento en el desempeño de sus destrezas gerenciales.

Objetivo general:

Brindar una aplicación práctica sobre las tendencias que muestran las nuevas formas de organizar el trabajo, así como el cambio social y cultural que se origina con ello, para mejorar el proceso de toma de decisiones de la persona en puestos gerenciales dentro de una organización.

Objetivos específicos:

Al cierre del curso la persona podrá:

El estudiante será capaz de:

- a) Comprender las tendencias actuales sobre formas de organizar el trabajo, y las implicaciones a nivel, social y cultural dentro de la organización.
- b) Utilizar herramientas prácticas para el mejoramiento de la toma de decisiones a nivel gerencial.
- c) Aprovechar el conocimiento y aplicación de las herramientas ofrecidas para reforzar el rol gerencial dentro de las organizaciones.

Presentación del facilitador

Prof. Fabio Muñoz Jiménez

Mi nombre es Fabio Muñoz Jiménez y seré su facilitador en este curso. Cuenten conmigo para orientarles y resolver cualquier duda, estoy seguro que aprenderemos mucho en este espacio.

Mi experiencia profesional se ha desarrollado durante más de 35 años en la ejecución de proyectos sobre todo en el campo de las Tecnologías de Información, y proyectos educativos en entornos virtuales y talleres presenciales.



Mi formación profesional está compuesta de varias áreas, primero obtuve la Licenciatura en Ciencias de la Computación e Informática en la Universidad de Costa Rica; luego estudié una Maestría en Administración y una Maestría en Computación en el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

También tengo las certificaciones PMP (Project Management Professional), otorgada por el PMI (Project Management Institute), GPM-b (Green Project Management) del GPM Global, y SDI L1 otorgado por PSP Inc.

Inicialmente trabajé en el Área de Tecnologías de Información de instituciones públicas de Costa Rica como la Caja Costarricense de Seguro Social y el Instituto Costarricense de Electricidad y luego, durante más de 25 años como Jefe del Área de Sistemas de Información del Poder Judicial de Costa Rica.

En la Escuela Global de Administración de Proyectos (GSPM) de la UCI, he tenido oportunidad de impartir lecciones desde el año 2004, durante más de 13 años, en los cuales he tenido oportunidad de impartir diferentes cursos de la Maestría: Introducción



a la Administración de Proyectos, Planificación Estratégica, Formulación y Evaluación de Proyectos, Gestión del Riesgo, Gestión de las Adquisiciones, Destrezas Gerenciales, Gestión de los Recursos y las Comunicaciones del Proyecto. También he tenido ocasión de colaborar con muchos estudiantes como Tutor y Lector de Proyectos Finales de Graduación.

He tenido oportunidad de impartir conferencias en Congresos de Administración de Proyectos, sobre todo de temas de Destrezas Gerenciales y Gestión de Equipos de Trabajo, en Costa Rica, Nicaragua y Colombia.

Aquí estamos a la orden para cualquier aspecto en el que juzguen necesaria mi participación.

Saludos. Arranquemos esta primera semana con una actitud muy positiva y muchos deseos de aprender.



Presentación del facilitador

Objetivos Generales	Objetivos Específicos	Contenido programático
<p>Brindar una aplicación práctica sobre las tendencias que muestran las nuevas formas de organizar el trabajo, así como el cambio social y cultural que se origina con ello, para mejorar el proceso de toma de decisiones de la persona en puestos gerenciales dentro de una organización.</p>	<p>Comprender las tendencias actuales sobre formas de organizar el trabajo, y las implicaciones a nivel, social y cultural dentro de la organización.</p>	<p>UNIDAD DE APRENDIZAJE I: Gestión de las Comunicaciones Organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos y modelo de comunicación. • Planificación de la comunicación. • Métodos y canales. • Gestión y monitoreo. Comunicación y la estructura organizacional.
	<p>Utilizar herramientas prácticas para el mejoramiento de la toma de decisiones a nivel gerencial.</p>	<p>UNIDAD DE APRENDIZAJE II: Gestión de las Comunicaciones como Destreza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objeto de la comunicación: Intrapersonal e interpersonal. • Técnicas de asertividad, escucha activa y empatía. • Filtros, ruidos y distractores: motivos y conductas • Objeto de la comunicación: la organización <p>UNIDAD DE APRENDIZAJE III: La destreza del liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características y competencias del líder. • Teorías clásicas del liderazgo y liderazgo situacional. • Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional. • Niveles de liderazgo (liderazgo personal y liderazgo de influencia).
<p>Brindar una aplicación práctica sobre las tendencias que muestran las nuevas formas de organizar el trabajo, así como el cambio social y cultural que se origina con ello, para mejorar el proceso de toma de decisiones de la persona en puestos gerenciales dentro de una organización.</p>	<p>Aprovechar el conocimiento y aplicación de las herramientas ofrecidas para reforzar el rol gerencial dentro de las organizaciones.</p>	<p>UNIDAD DE APRENDIZAJE IV: Destrezas de Negociación, gestión del conflicto, motivación y gestión del cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principios de Negociación de Harvard y estilos de negociación. • Teorías básicas de la motivación. • Conceptos generales sobre conflicto y sus estrategias de resolución. • Conceptos y buenas prácticas en Gestión de cambio. <p>UNIDAD DE APRENDIZAJE V: Destrezas en el trabajo en equipo, delegación y desarrollo de persona.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos generales sobre trabajo en equipo, y sus disfuncionalidades. • Conceptos generales de delegación, estilos. • Supervisión y realimentación. • Plan de desarrollo profesional. • Aplicación del SDI como instrumento de desarrollo profesional.

Metodología de enseñanza

El procedimiento para la ejecución académica del curso es virtual, a través de la plataforma de la UCI basada en el software Moodle. La interacción entre el estudiante y el profesor se realizará por diversos medios y mecanismos, entre ellos, mediante la síntesis y el análisis de conceptos teóricos de forma crítica y práctica, haciendo un uso intensivo de los recursos de comunicación que provee la plataforma virtual UCI.

La UCI promueve el espacio de aprendizaje mediante el campus virtual con prácticamente todos los servicios de un campus universitario presencial: bibliografía, salas de discusión virtuales, espacios de interacción y retroalimentación estudiante / profesor-tutor y servicios de comunicación vía correo electrónico o chat. De esta forma, el campus virtual permite un mayor alcance y muestra mayores potencialidades que un campus real, ya que no tiene las limitaciones de tiempo y espacio del campus presencial.

Los estudiantes recibirán al comenzar el curso una guía académica especificando los objetivos de aprendizaje, las lecturas recomendadas para cada objetivo, el contenido de las lecturas, actividades y la propuesta de evaluación de los aprendizajes para cada tema del curso; así como las lecturas que estarán disponibles en cada curso y los recursos asequibles vía web. Asimismo, una guía orientadora para cada sesión les permitirá ser más efectivo en la revisión de la bibliografía disponible y en las consultas al tutor del curso.

El o la asistente del curso estará permanentemente atendiendo el aula virtual para facilitar el proceso de interacción entre el tutor y los estudiantes, así como evacuar dudas procedimentales o prácticas durante el mismo.

Para cada unidad se cuenta con la información y guía requerida para la obtención de los productos y objetivos planteados de parte del profesor y de la asistencia académica en la parte administrativa y de manejo de la plataforma virtual.

Se plantea una mediación sincrónica y asincrónica en el que el docente procure a través de videoconferencias, foros, presentaciones, lecturas y videos acercar el contenido al discente de manera dinámica, utilizando tecnologías de información y comunicación.

Recursos educativos

Al ser un programa virtual, todos los cursos estarán configurados en la plataforma Moodle (<http://www.uciTFG.com>), la cual cuenta con diferentes herramientas tecnológicas (foros, correo interno, chats, entre otros) para coordinar y realizar las actividades que se les soliciten, además con la ventaja de que la plataforma está habilitada las 24 horas del día, los 7 días de la semana. De igual manera, si surgen consultas tienen habilitado un foro de consultas, mismo que revisan periódicamente el profesor y la asistente académica.

En cada unidad del curso tiene disponible la bibliografía obligatoria y complementaria que requieren para completar las actividades.

Estrategias de aprendizaje

Para alcanzar los objetivos dispuestos para el curso y con el propósito de que los mismos estudiantes puedan autorregular su proceso de aprendizaje con la guía del profesor, el curso plantea las siguientes estrategias y sus medios de aprendizaje.

Webinar semanal: clases sincrónicas que se realizan a través de la plataforma ZOOM y con una duración de 3 horas por sesión. Durante estas sesiones se realizan actividades tales como presentaciones de materia, ejercicios individuales y grupales, así como repaso de las actividades de la semana y aclaración de dudas de la materia.

Foros de debate: Estos espacios serán habilitados semanalmente, y se enfocarán en la construcción conjunta de conocimiento tomando en cuenta los objetivos de cada una de las semanas.

Se espera aportes regulares de cada estudiante, a partir de la experiencia personal, el material compartido e interactuando con el resto del grupo

Trabajos individuales: En estos espacios se realizan análisis de estudios de caso con el fin de que los estudiantes pongan en práctica los avances de la materia y apliquen los contenidos de las lecturas.

Trabajos grupales: Consisten en casos e investigaciones.

Plan de Desarrollo Profesional (individual): Consiste en el desarrollo de un ejercicio de proyección para el mejoramiento de temas puntuales en un plazo definido; el mismo parte del autoconocimiento e implicará un proceso de seguimiento a la implementación de acciones.

Evaluación

El curso se califica sobre la base de 100 puntos. La nota mínima de aprobación es 70 puntos.

Actividades	Porcentaje
Foros de debate	9%
Actividades individuales	20%
Actividades grupales	41%
Plan de desarrollo profesional	30%
Total	100%

Cronograma

Unidad	Contenido programático	Actividades de aprendizaje
Unidad de aprendizaje I	Gestión de las Comunicaciones Organizacionales Conceptos y modelo de comunicación. Planificación de la comunicación. Métodos y canales. Gestión y monitoreo. Comunicación y la estructura organizacional.	Ahora que ya han completado la revisión del marco general de trabajo de la unidad, vamos a proponerles una ruta de aprendizaje para facilitar el avance a través de los contenidos antes detallados y de los entregables establecidos para esta unidad. <ul style="list-style-type: none"> • Primera actividad sincrónica. • Cada estudiante deberá participar en el foro: Planificar y Gestionar las Comunicaciones. Recuerde que su participación debe iniciar temprano en la semana y extenderse a lo largo de esta. • Cada equipo deberá desarrollar el Plan de Gestión de las Comunicaciones - Versión 1, de acuerdo con las indicaciones e instrucciones que se le brindan. • Cada estudiante deberá desarrollar el test de inteligencia Emocional.
Unidad de aprendizaje II	Gestión de las Comunicaciones como Destreza Objeto de la comunicación: Intrapersonal e interpersonal. Técnicas de asertividad, escucha activa y empatía. Filtros, ruidos y distractores: motivos y conductas. Objeto de la comunicación: la organización.	Ahora que ya han completado la revisión del marco general de trabajo de la unidad, vamos a proponerles una ruta de aprendizaje para facilitar el avance a través de los contenidos antes detallados y de los entregables establecidos para esta unidad. <ul style="list-style-type: none"> • Segunda actividad sincrónica • Cada equipo deberá desarrollar el Plan de Gestión de las Comunicaciones, Versión Final. • Cada equipo deberá resolver el Caso Empresa Diseño Animado

Unidad	Contenido programático	Actividades de aprendizaje
Unidad de aprendizaje III	<p>La destreza del liderazgo. Características y competencias del líder. Teorías clásicas del liderazgo y liderazgo situacional. Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional. Niveles de liderazgo (liderazgo personal y liderazgo de influencia).</p>	<p>Ahora que ya han completado la revisión del marco general de trabajo de la unidad, vamos a proponerles una ruta de aprendizaje para facilitar el avance a través de los contenidos antes detallados y de los entregables establecidos para esta unidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tercera actividad sincrónica • Caso 2 - Grupal: Caso Dilema de Janet • Foro 2: Ética y Liderazgo (Individual)
Unidad de aprendizaje IV	<p>Destrezas de Negociación, gestión del conflicto, motivación y gestión del cambio Principios de Negociación de Harvard y estilos de negociación. Teorías básicas de la motivación. Conceptos generales sobre conflicto y sus estrategias de resolución. Conceptos y buenas prácticas en Gestión de cambio.</p>	<p>Las actividades a realizar durante esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuarta actividad sincrónica • Foro 3: Conflicto y Negociación (dos intervenciones) • Caso 3 - Grupal: Caso "Sistema de Información Gerencial" • Autodiagnóstico - Individual (a partir de los Test VAK y de Dominancia Cerebral)

Unidad	Contenido programático	Actividades de aprendizaje
Unidad de aprendizaje V	<p>Destrezas en el trabajo en equipo, delegación y desarrollo de persona.</p> <p>Conceptos generales sobre trabajo en equipo, y sus disfuncionalidades.</p> <p>Conceptos generales de delegación, estilos.</p> <p>Supervisión y realimentación.</p> <p>Plan de desarrollo profesional.</p> <p>Aplicación del SDI como instrumento de desarrollo profesional.</p>	<p>Ahora que ya han completado la revisión del marco general de trabajo de la unidad, se les comparte la ruta de aprendizaje para facilitar el avance a través de los contenidos antes detallados y de los entregables establecidos para esta unidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quinta actividad sincrónica. • Entregable 1. Realice la asignación grupal sobre teorías de la motivación. • Entregable 2. Evaluación del Desempeño: Ensayo: Cómo se evalúa el desempeño de los colaboradores en su organización. • Entregable 3. Realizar la coevaluación. Con el objetivo de que los y las estudiantes practiquen destrezas relacionadas con la recepción y entrega de retroalimentaciones, cada estudiante debe realizar la evaluación de cada uno de sus compañeros sobre la actuación en el desarrollo de los trabajos grupales. • Coevaluación grupo A. • Coevaluación grupo B. • Coevaluación grupo C. • Coevaluación resultados. En este espacio usted conocerá los resultados de la coevaluación. • Con el fin de evaluar los elementos de este curso, cada estudiante debe completar la siguiente evaluación. • Entrega del plan de desarrollo profesional.

Bibliografía

Bibliografía obligatoria

16 personalidades. (2023). Test de Personalidad Gratis. <https://www.16personalities.com/es/test-de-personalidad>

AUTOEVALUACIÓN DE LA DOMINANCIA CEREBRAL. (s/f). <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/5b8334c096f81cd5d1f9b2c861220921.pdf>

Coaching. (s/f). <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/62b9fbc1b9babf23d19378308a7fa3e7.pdf>

Dilts, R. (s/f). TEST CANALES DE REPRESENTACIÓN ESTILOS DE APRENDIZAJE. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/047bb6f8e433fc3361a324e0e8e012ce.pdf>

Jiménez, F. M. (2017). Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/527e94f49e7da057349390a87ba32561.pdf>

Lencioni, P. (s/f). Las cinco disfunciones de un equipo. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/3eb065afe6f1639f5e282e446e3508c3.pdf>

PMP. (s/f). El conejo y los stakeholders. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/ccc585127b1638812c1d19b3fe4b99e8.pdf>

UCI. (s/f). Cambio organizacional. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/688bea7ddca121a71164ad6e6b81bc67.pdf>

UCI. (s/f-b). Características frecuentemente asociadas a cada tipo. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/51167aa6b0bdf0b230b3f39fa5d305b2.pdf>

UCI. (s/f). ¿Crear feedback? <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/>

<original/302f679df032eb5e945b5eb5367ed0e2.pdf>

UCI. (s/f). ESTILOS DE NEGOCIACIÓN. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/f78363056da18fd82d2fe692f6f08a7d.pdf>

UCI. (s/f). LOS EQUIPOS DE TRABAJO. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/33e6f45ba0c6eefa46ec8f6503cdf42a.pdf>

UCI. (s/f). TÉCNICA MEJOR ALTERNATIVA AL ACUERDO NEGOCIADO (MAAN). <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/4ecef48252bda3a0ecad59f39c6f1ba.pdf>

Bibliografía clásica

Aranda, I. (2016). Manual del coach Acompañar para conseguir resultados extraordinarios. <https://www.casadellibro.com/libro-manual-del-coach-acompanar-para-conseguir-resultados-extraordinarios/9788497276429/2982041>

Castanyer, O., & Ortega, E. (2013). Asertividad en el trabajo. Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-04/04/U2/La_asertividad_en_el_trabajo.pdf

Castanyer, O., & Ortega, E. (2014). La asertividad en el trabajo Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-04/04/U2/La_asertividad_en_el_trabajo.pdf

Coque, A. (2013). Inteligencia verbal Defensa verbal y persuasión. EDAF; EDAF. https://www.edaf.net/libro/inteligencia-verbal_87872/

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2008). Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Norma. <https://apptumedita.net/wp-content/uploads/2019/12/093-S%C3%AD...-%C2%A1De-Acuerdo-C%C3%B3mo-Negociar-Sin-Ceder-Roger-Fisher-William-Ury-y-Bruce-Patton.pdf>

Goleman, D. (2007). Inteligencia Emocional. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/d133129e933b762d9129e5537b47d65e.pdf>

Leung, P., & PMP. (2013). Factores críticos de éxito para comunicarse en proyectos globales. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/6ddd9f2abb0519d7994cf587dace7bec.pdf>

Lencioni, P. (2002). Las cinco disfunciones de un equipo. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/6b4eca4d85a7691100a4acd9e9ccd88b.pdf>

Madrigal, B. (2009). Habilidades Directivas. McGraw Hill. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/b505dd8a89807391561a636442fbfecb.pdf>

Malladi, S. (2013). Fomentando la Comunicación del Proyecto - Es planeación, proceso y gente! <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/5be1d545ddec2f80c7a8f7e6a10a7bab.pdf>

Marshall, B., & Ph, R. (2006). Comunicación no violenta: un lenguaje de vida. GAE. <https://c15208330.ssl.cf2.rackcdn.com/uploads/public/3f3a23b05a0dcb7e26f24fb69a9d899b.pdf>

Myers, I. B. (2004). Introducción al TypeTM. Human Development Solutions. https://eu.themyersbriggs.com/-/media/Files/PDFs/Book-Previews/MBSP0076e_preview.pdf

Palomo, M. T. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/7e8200183217a16e7b61656990bc2c28.pdf>

Project Management Institute. (2017). Código de Ética y Conducta Profesional. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/9bbfc522d8f9088077cfe0b53f6c62ba.pdf>

Rogers, J. (2000). Técnicas de influencia. BLUME. <https://www.casadellibro.com/>

[libro-tecnicas-de-influencia/9788480763646/719905](#)

Vadillo, M. T. P. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/c9090ea47e53ec4bbbb014881b31f61f.pdf>

Vadillo, M. T. P. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/d187c418aae8b2f3bbc9bae726992232.pdf>

Bibliografía complementaria

Alles, M. (2010). Cómo delegar efectivamente en 12 pasos. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/fa87231e8db1236e02f748d6caa6b907.pdf>

Altschul, C. (2003). Dinámica de la negociación estratégica. Ediciones Granica S.A. https://books.google.co.cr/books/about/Din%C3%A1mica_de_la_negociaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica.html?id=ut-vZs-vSgMC&redir_esc=y

Arbinger Institute. (2002). Leadership and Self-Deception: getting out of the box. Berret Koehler. https://www.amazon.com/s?k=leadership+and+self+deception+book&adgrpid=81076076389&hvadid=673576725973&hvdev=c&hvlocphy=9070296&hvnetw=g&hvqmt=b&hvrnd=17532517529663319744&hvtargid=kwd-302807267947&hydadcr=28048_14727890&tag=hydglogoo-20&ref=pd_sl_2ylbb7l0oh_b

Argyris, C. (2004). Desarrollando líderes. Revisión de negocios de Harvard. Deusto. <https://www.fnac.es/a151231/Chris-Argyris-Desarrollando-lideres-Harvard-Business-Review>

Boyatzis, R., McKee, A. y Johnston, F. (2008). Líder emocional. Manual de uso. España. Ediciones Deusto. Deusto. <https://books.google.co.ve/books?id=6noX9c52TRkC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Buckingham, M., & Coffman, C. (2000). Primero, rompa todas las reglas. Norma. https://books.google.co.cr/books/about/Primero_rompa_todas_las_reglas.html?hl=es&id=sV1aD9wpyLgC&redir_esc=y

Hunter, J. (2000). La Paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo. Urano. <https://www.antihuelontue.cl/libros/3eroMedio/laparadoja.pdf>

Khadem, R. (2002). Alineación total. Norma. https://www.academia.edu/43340450/Alineacion_Total_Riaz_Khadem_pdf

Kouzes, J., & Posner, B. (2008). El desafío del liderazgo. Granica S.A. <https://www.reverte.com/media/reverte/files/book-attachment-3197.pdf>

LaCroix, D., & Scudder, T. (2013). Working with SDI. Personal Strengths Publishing Inc. <https://www.amazon.com/Working-SDI-Effective-Relationships-Deployment/dp/1932627170>

Maxwell, J. (2004). Actitud 101. Caribe Inc. <https://books.google.co.cr/books?id=Dd3FrYEQb4kC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Maxwell, J. (2004). Relaciones 101. Caribe Inc. <https://www.amazon.com/-/es/John-C-Maxwell/dp/1602554536>

Nierenberg, J., & Ross, I (2004). Los secretos del éxito en la negociación. España: Blume Empresa. <https://www.marcialpons.es/libros/los-secretos-del-exito-en-la-negociacion/9788480764872/>

Payeras, J., & Ronco, E (2002). El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento. Prentice Hall. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=157828>

Pink, D. (2009). La sorprendente verdad sobre qué nos motiva. Grupo Planeta. <https://www.casadellibro.com/libro-la-sorprendente-verdad-sobre-que-nos-motiva/9788498750782/1772749>

Roebuck, C. (2000). Delegar eficazmente. Blume Empresa. <https://www.amazon.com/-/es/Chris-Roebuck/dp/8480763612>



Rozes, G. (1991). Quince técnicas para convencer. Vergara / Gránica. https://icap.ac.cr/wp-content/uploads/2022/12/Cuaderno_ICAP_39_13_12_22_uv.pdf

UCI. (s/f). Delegación Eficaz. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/ef199e7aa022d9011d70e4496d2d19b9.pdf>