

# *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.

<b>Procesos de Comunicaciones</b>				
<b>Inicio</b>	<b>Planificación</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Control</b>	<b>Cierre</b>
	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.

## OBJETIVOS

### **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:**

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. Sophia Crawford**

Les doy la más cordial bienvenida al curso de Toma de decisiones gerenciales. Para mí es un placer y un privilegio el contar con un equipo de profesionales como ustedes. Durante las próximas 5 semanas, estaremos compartiendo conocimientos y experiencias, lo que hará de este curso una experiencia muy enriquecedora tanto para ustedes como para mí.

Para que me conozcan un poco más les comparto que cuento con un Bachillerato en Administración

Hotelera de La Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT) y una Maestría en Administración de Proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI). Adicionalmente tengo las siguientes certificaciones: PMP, Scrum Master, ITIL Foundation, ISQTB Foundation. Así mismo, tengo la certificación de Strength Deployment Inventory (SDI) y la de MBTI Practitioner.

Trabajé 11 años para Hewlett Packard Enterprise y desde hace más de 4 años, trabajo para DXC Technology. Tengo amplia experiencia en la gestión de proyectos globales de diversa índole y tecnología; y también en el manejo de equipos virtuales.

Aunado a lo anterior, también soy trainer/coach de habilidades directivas y tipología de la personalidad.

Como facilitadora de este curso, me pongo a su disposición para responder a cualquier inquietud o preguntan que tengan.



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

## PERFILES DE INGRESO Y EGRESO

### **Perfil de ingreso**

Las personas que ingresan a este curso tienen el siguiente perfil:

- Profesionales con niveles de bachillerato o licenciatura universitarios. Algunos pueden tener un nivel de maestría en otra área, especialidades u otros tipos de formación complementaria.
- Personas que pueden haber recibido formación en relación con la temática del curso. También podrán tener experiencia liderando o siendo liderados en sus funciones profesionales o como parte de sus vivencias personales; por tanto, no son ajenos a conocimientos formales o informales en relación con la temática de tratamiento.
- Personas con autonomía y disposición para el autoaprendizaje.
- Personas que dominan el entorno virtual facilitado por UCI para el desarrollo de los cursos del programa.

### **Perfil de egreso**

Al finalizar el curso las personas que hayan participado activamente del mismo y hayan completado exitosamente las diferentes actividades y trabajos propuestos tendrán el siguiente perfil:

- Profesionales de diversos ámbitos con capacidad de identificar las destrezas gerenciales clave para el ejercicio de la función directiva en el ámbito de proyectos

y los retos asociados a su despliegue, desarrollo y fortalecimiento continuos.

- Profesionales con conciencia y capacidad de autoevaluar / autoanalizar su nivel de desarrollo en las diferentes competencias tratadas en el curso (liderazgo personal, liderazgo de influencia, comunicación asertiva, gestión de conflictos y negociación, trabajo en equipo, desarrollo de otros y motivación). Esto, a través del uso de herramientas específicas.
- Profesionales con capacidad de establecer planes de acción para el desarrollo / fortalecimiento de las competencias tratadas en el curso.

Profesionales con capacidad de aplicar técnicas básicas de comunicación, gestión de conflictos y desarrollo de otros, en el marco de una comprensión integral de la función de un estilo de liderazgo que combina la orientación a resultados, la orientación a procesos y la orientación a personas.

## MAPA DE CONTENIDOS

<b>SEMANA 1:</b> <b>Gestión de las Comunicaciones Organizacionales</b> 10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones 10.2 Gestionar las Comunicaciones 10.3 Monitorear las Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conceptos y modelo de comunicación.</li> <li>* Planificación de la comunicación.</li> <li>* Métodos y canales.</li> <li>* Gestión y monitoreo.</li> <li>* Comunicación y la estructura organizacional.</li> </ul>
<b>SEMANA 2:</b> <b>Gestión de las Comunicaciones como Destreza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Objeto de la comunicación: Intrapersonal e interpersonal.</li> <li>* Técnicas de asertividad, escucha activa y empatía.</li> <li>* Filtros, ruidos y distractores: motivos y conductas</li> <li>* Objeto de la comunicación: la organización</li> </ul>
<b>SEMANA 3:</b> <b>La destreza del liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Características y competencias del líder.</li> <li>* Teorías clásicas del liderazgo y liderazgo situacional.</li> <li>* Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional.</li> <li>* Niveles de liderazgo (liderazgo personal y liderazgo de influencia).</li> </ul>
<b>SEMANA 4:</b> <b>Destrezas de Negociación, gestión del conflicto, motivación y gestión del cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Principios de Negociación de Harvard y estilos de negociación</li> <li>* Teorías básicas de la motivación.</li> <li>* Conceptos generales sobre conflicto y sus estrategias de resolución</li> <li>* Conceptos y buenas prácticas en Gestión de cambio</li> </ul>
<b>SEMANA 5:</b> <b>Destrezas en el trabajo en equipo, delegación y desarrollo de personas</b> <b>Desarrollo del Plan de Desarrollo Profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conceptos generales sobre trabajo en equipo, y sus disfuncionalidades</li> <li>* Conceptos generales de delegación, estilos.</li> <li>* Supervisión y realimentación.</li> <li>* Aplicación del SDI como instrumento de desarrollo profesional</li> </ul>

# LINEAMIENTOS

## **De la calificación de las actividades**

Es requerida su participación en todas las actividades programadas en el curso y la entrega de los trabajos que se le solicitan, en las fechas establecidas. Todos los entregables tienen el propósito de lograr su apropiación de conocimientos y habilidades (competencias) que se han establecido para este curso. Los fundamentos particulares para la evaluación de las actividades se detallan en las rúbricas correspondientes que se asocian a cada actividad. En el link que sigue a este párrafo, puede descargar el documento “Rúbrica general de calificación cursos MAP.pdf”. Este documento presenta la estructura general de la rúbrica para calificación de trabajos escritos y describe los componentes típicos que conforman los diferentes aspectos de la misma.

## **Presencia y Puntualidad:**

Tanto en el caso de la modalidad virtual como de la modalidad presencial, se le solicita que realice accesos al aula virtual durante toda la semana (no sólo los fines de semana): se recomienda una frecuencia de más de tres veces por semana. Se estima, en promedio, una dedicación al curso de entre quince y veinte horas por semana, aunque este tiempo puede variar dependiendo del nivel inicial de conocimiento sobre los tópicos que se cubrirán en el curso y de su propia condición particular de aprendizaje.

Como parte de la formación de futuros administradores de proyecto, disciplina en la que la gestión del uso del tiempo es esencial, se requiere puntualidad en la presentación de los entregables, para lo cual es necesario que revise las fechas de entrega establecidas y las cumpla. Los elementos (trabajos individuales y grupales, participación en foros temáticos, etc.) que se entreguen en forma tardía serán penalizados con la pérdida de la totalidad del puntaje correspondiente.

Es conveniente que estudie el material de cada semana y realice un ejercicio de integración progresiva, tanto para su adecuada comprensión y manejo como porque la materia es acumulativa en sus evaluaciones.

En el cuadro de entregables se detallan las fechas de las actividades y de entrega de documentos. Tome en cuenta que las horas que se indican son las de Costa Rica (GMT-6).

## **Foro de consultas y correo electrónico interno:**

La plataforma ofrece un correo electrónico interno que le permitirá comunicarse con sus compañeros y con la facilitación del curso. No es recomendable que se comunique con correos externos a la plataforma Moodle. En casos excepcionales, puede acordar, con la Asistente académica o con la facilitación, el envío de mensajes específicos mediante correo externo. Sin embargo, tome en cuenta que las comunicaciones

hechas fuera de la plataforma no formarán parte de la documentación oficial del curso.

Para consultas sobre los contenidos temáticos de cada curso, es importante que dirija sus consultas a la persona que facilita el curso. Para consultas sobre asuntos operativos, administrativos, requerimientos especiales, etc., puede dirigirse a la Asistente académica, quien podrá contestar sus consultas o redirigirlas al Departamento adecuado. El medio establecido para realizar consultas es el Foro de consultas. En el Foro de consultas, todos los participantes pueden ver las consultas generadas por sus colegas de grupo y las respuestas correspondientes. Si considera que su consulta no debe ser vista por otros participantes, puede dirigirla directamente a la Asistente académica, a la facilitación del curso, o a otro participante, a través de la mensajería interna de Moodle.

### **Foros:**

Utilice las herramientas de comunicación que provee la plataforma de aprendizaje en línea para estar en contacto con sus colegas de grupo y facilitador. Manténgase al día con los temas que se discuten. Tome en cuenta que hay foros temáticos, que son para la discusión de los temas particulares de estudio, y que apoyan la generación y el compartir de conocimientos. Escriba en los foros comentarios sencillos, concretos y claros, no anexe documentos, pero, si lo desea, resuma o recomiende una referencia.

Los foros son espacios de discusión pensados para el intercambio entre estudiantes, y se constituyen en actividades de aprendizaje intensamente colaborativas. Se trata realmente de reflexionar, comentar y opinar sobre el tema de estudio. Por tanto, se espera que cada persona lea todas las participaciones y que no se limite a subir un comentario de mero cumplimiento. El rol de la persona que facilita es de guía, cuando fuere requerido. No debe esperar que haga comentarios a diario o que responda cada una de las participaciones, pues se perdería el fin pedagógico del foro.

Se espera que cada persona participe al menos dos veces en cada foro temático. La primera vez, proponiendo sus ideas y experiencias y, al menos otra vez, comentando con profundidad las ideas y experiencias expuestas por otra persona.

### **Plagio:**

Es indispensable aclarar que copiar partes textuales de libros o documentos (incluso de la web) en trabajos del curso, foros, presentaciones y otros, sin citar adecuadamente, se considera apropiación indebida de ideas (plagio).

Para evitar esta situación, los estudiantes deben hacer uso de las citas y referencias. Éstas son un recurso investigativo y académico válido y necesario para respaldar la opinión propia con la opinión calificada de otro autor. Para citar debe usarse la norma APA (de uso obligatorio en la Maestría).

Los trabajos individuales están señalados claramente como tales. La evidencia de copiado y pegado, o de citas sin indicar su verdadero autor, o de trabajos individuales similares de dos o más compañeros, se

considerará plagio y anulará la totalidad del trabajo de todos los involucrados, que tendrán nota cero. El plagio es considerado por la Universidad para la Cooperación Internacional como una falta muy grave y puede acarrear no sólo la suspensión del trabajo presentado, sino incluso la suspensión del curso o de todo el programa. Ver Reglamento del Régimen Estudiantil

### **Examen extraordinario:**

Si una persona pierde el curso, pero alcanza una nota final igual o superior a 60, pero inferior a 70, tendrá derecho, como indica el Reglamento de Régimen Estudiantil de UCI, a realizar un Examen Extraordinario que se programará oportunamente, y cuyo costo deberá ser cubierto previamente por la persona interesada. Para aprobar el curso, deberá obtener una nota igual o superior a 70 en el Examen Extraordinario. La nota que quedará registrada en el expediente del curso será de 70 (si la nota del examen extraordinario es igual o superior a 70) o con la nota final del curso previo a la realización de ese examen (si en el Examen Extraordinario no alcanza la nota mínima de 70).

### **Respuesta por parte de la persona a cargo de facilitar el curso y de la asistente académica:**

El tiempo de respuesta, por parte de las asistentes académicas y de la facilitación, es de 48 horas máximo (en días hábiles del calendario costarricense). Por esta razón, el estudiante tiene la responsabilidad de hacer sus consultas considerando este tiempo de respuesta.

El trabajo colaborativo facilita el aprendizaje social y la interacción entre las personas participantes del curso, con el beneficio del intercambio de opiniones y experiencias. Todo el equipo “construye” un único producto que será realimentado por la persona a cargo de facilitar el curso.

Los conflictos internos y debilidades en la participación de alguna persona del grupo deben ser resueltos a lo interno del equipo, comunicando a la facilitación únicamente decisiones finales relevantes que afecten la forma en que se asignará la calificación. Parte de nuestro proceso de adquisición de competencias incluye el saber ser, en otras palabras, aprender a desarrollar acciones en ambientes de diverso tipo, incluso adversos.

Si en el curso se dispone de una actividad de coevaluación, que será relevante para apoyar a cada miembro del grupo en su crecimiento profesional como parte de un equipo de trabajo, esta tendrá un valor dentro de la calificación del trabajo grupal, según se indique en la rúbrica correspondiente.

### **Reglas básicas:**

- Tratar a las demás personas con respeto.
- Invertir al menos 3 horas por semana a las asignaciones grupales (pero esto depende de los acuerdos del grupo).
- Participar activamente en las sesiones de trabajo.
- Entregar sus aportes y/o comentarios dentro del plazo establecido.

- Comunicar al resto del equipo de trabajo cualquier inconveniente en el menor plazo posible.
- Participar significativamente en la redacción y formato del entregable.
- En la portada de cada entregable, debe aparecer el nombre del curso, el nombre del grupo, las personas que lo integran y que participaron efectivamente en la elaboración del entregable, el nombre del trabajo y la fecha en que se presenta.
- Es importante que verifique que usted esté listado como integrante de un equipo de trabajo. La importancia de la conformación de los equipos de trabajo radica en que, durante este curso, todos los entregables grupales deben ser producidos por el mismo grupo. No se aceptan trabajos individuales en vez de trabajos grupales.
- Una persona debe ser nombrada por el equipo en el rol de coordinación del trabajo grupal. Esta persona se constituye en el contacto principal con la facilitación para cualquier consulta relacionada con el desarrollo del trabajo. La persona que coordina es nombrada por el grupo de trabajo dentro del foro de coordinación grupal, donde debe registrarse una anotación específica para dejar constancia de tal nombramiento. Debe quedar claro que el establecimiento de la coordinación del grupo no significa que esa sea la única persona que puede contactar al facilitador. Sin embargo, será esa persona la que ingrese el entregable grupal al espacio de entrega y reciba la realimentación de la facilitación.
- La primera tarea del equipo es la de poner un nombre para su equipo de trabajo. Esto nos sirve para romper el hielo y mostrar creatividad.
- Se espera que cada integrante aporte significativamente al grupo con responsabilidad, puntualidad, compromiso y constancia. No cumplir con ello habilita al resto del equipo de trabajo a presentar un entregable excluyendo al integrante del equipo en la portada del trabajo.
- El grupo puede decidir realizar reuniones sincrónicas, pero esto no es un requerimiento específico del curso y puede ser difícil de cumplir para estudiantes con horarios no convencionales o ubicados en husos horarios diferentes. Por ello, el trabajo colaborativo debe considerar las limitaciones y restricciones relevantes de cada persona y no solo sus gustos y preferencias.
- Estas reglas son una base de referencia y pueden ser modificadas, en forma consensuada, por cada equipo de trabajo, según sus propias condiciones y necesidades.

## 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%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

La distribución del puntaje se realiza de la siguiente manera (por tipo de actividad):

Trabajos individuales: consisten en foros, ejercicios de autoconocimiento, ejercicios de asociación de conceptos, diario de doble entrada.

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.

**Nota: Para conocer los detalles del Plan de Desarrollo Profesional debe ingresar al ícono correspondiente ubicado en la platilla principal del curso.**

# BIBLIOGRAFÍA

## **Bibliografía obligatoria**

Aranda, Isabel (2016). Manual del coach. Acompañar para conseguir resultados extraordinarios. España. Editorial EOS.

Briggs Myers, Isabel (2004). Introducción al Type™. Sexta Edición. México. Human Development Solutions.

Castanyer, Olga & Ortega, Estela (2013). Asertividad en el trabajo. Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso. España. Penguin Random House Grupo Editorial.

Coque, Antonio (2013). Inteligencia Verbal. Defensa verbal y persuasión. España. EDAF.

Fisher, Roger; Ury William & Patton Bruce (2008). Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. España. Editorial Planeta.

Goleman, Daniel (2007). Inteligencia Emocional. México. Ediciones B S.A. de C.V.

Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie. (2003). El Líder resonante crea más. España: Novoprint S.A.

Lencioni, Patrick (2002). Las cinco disfunciones de un equipo. España. Ediciones Urano.

Madrigal, Berta (2009). Habilidades Directivas. Segunda Edición. México. McGraw Hill.

Palomo, María Teresa (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. (Octava Edición). España. ESIC Editorial.

Project Management Institute (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)(Sextta Edición). Estados Unidos de Norteamérica. PMI Publications.

Project Management Institute (2013). Managing Change in Organizations: A Practice Guide. Estados Unidos de Norteamérica. PMI Publications.

Project Management Institute. (2017). Código de Ética y Conducta Profesional. Recuperado de [http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?sc\\_lang\\_temp=es-ES](http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?sc_lang_temp=es-ES) el 10 de mayo de 2017

Rogers, Jenny (2000). Técnicas de influencia. España. Blume Empresa.

Rosenberg, Marshall(2006). Comunicación no violenta: un lenguaje de vida. Argentina. Gran Aldea.

Castanyer, Olga & Ortega, Estela (2013). Asertividad en el trabajo. Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso. España. Penguin Random House Grupo Editorial.\*

Rogers, Jenny (2000). Técnicas de influencia. España. Blume Empresa.

Rosenberg, Marshall(2006). Comunicación no violenta: un lenguaje de vida. Argentina. Gran Aldea.

## **Bibliografía complementaria**

Alles, Martha (2010). Cómo delegar efectivamente en 12 pasos. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Altschul, Carlos (2003). Dinámica de la negociación estratégica. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Arbinger Institute (2002). Leadership and Self-Deception: getting out of the box. Estados Unidos de Norteamérica: Berret Koehler.

Argyris, Chris y otros (2004). Harvard Business Reviews: Desarrollando Líderes. España: Ediciones Deusto.

Boyatzis, Richard; McKee, Annie & Johnston, Frances. (2008). Líder emocional. Manual de uso. España. Ediciones Deusto.

Buckingham Marcus, Coffman, Curt(2000). Primero, rompa todas las reglas. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Hunter, James C (2000). La Paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo. España: Ediciones Urano.

Khadem, Riaz(2002). Alineación total. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Kouzes, James M.; Posner, Barry Z. (2008). El desafío del liderazgo. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

LaCroix, T. S. (2013). Working with SDI. United States of America: Personal Strengths Publishing Inc.

Maxwell, John C. (2004). Actitud 101. Estados Unidos de Norteamérica: Editorial Caribe Inc.

Maxwell, John C. (2004). Liderazgo 101. Estados Unidos de Norteamérica: Editorial Caribe Inc.

Maxwell, John C. (2004). Relaciones 101. Estados de Norteamérica: Editorial Caribe Inc.

Nierenberg, Juliet; Ross, Irene (2004). Los secretos del éxito en la negociación. España: Blume Empresa.

Payeras Joan, Ronco Emilio (2002). El directivo, el cambio y los equipos de alto



rendimiento. España: Prentice Hall.

Pink, Daniel (2009). La sorprendente verdad sobre qué nos motiva. Séptima edición. España. Grupo Planeta.

Roebuck, Chris (2000). Delegar eficazmente. España: Blume Empresa.

Rozes, Gilbert (1991). Quince técnicas para convencer. España: Vergara / Gránica.