



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



TITULO:

ANTOLOGIA HABILIDADES DIRECTIVAS

UNIDAD DE APRENDIZAJE:

HABILIDADES DIRECTIVAS

PROGRAMA EDUCATIVO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN.

ELABORADO POR:

Dra. En C. Ed. Eva Martha Chaparro Salinas.

Dr. En C. Ed. Julio Álvarez Botello.

Dra. En C. Ed. María del Carmen Hernández Silva.

Dra. En C. Ed. María de la Luz Sánchez Paz.

M. en A. Yessica Yael Gomora Miranda.

OCTUBRE 2016



www.uaemex.mx

INDICE**DATOS DE IDENTIFICACION**

- 1. PRESENTACION**
- 2. MAPAS CURRICULARES**
- 3. MATERIAL REFERENCIAL AL MODULO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE**
- 4. CONTENIDO PROGRAMATICO (LECTURAS)**

- I. Motivación para el desempeño.
- II. Dinámica de liderazgo.
- III. Comunicación Organizacional.
- IV. Manejo de Equipos de Trabajo.
- V. Negociación y Manejo de conflictos.
- VI. Métodos para aprovechar el conflicto.

1. PRESENTACIÓN

La palabra habilidad por si misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Sin embargo el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la describe como enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. Para efectos de habilidad directiva y con el enfoque de este texto, hemos adoptado lo que Guthie Knapp (2007) señala con relación al término habilidad: Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendió de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

Por otro lado, el concepto de **habilidad** proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para algo. Según detalla el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la habilidad es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, con ingenio, disimulo y maña.

La palabra **directiva** es un derivado de los términos directivo y dirección. Consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos de una empresa u organización.

Por último, cabe destacar que las **habilidades directivas** son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros. Es el arte de supervisar y dirigir personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización. Estas habilidades implican un buen manejo de las relaciones sociales y de la comunicación.

El desarrollo de las Habilidades Directivas ayuda a mejorar las competencias tanto personales, como gerenciales para las organizaciones; llevando a cabo las funciones directivas.

Es un acercamiento a una serie de capacidades que son comunes en la descripción de un puesto directivo.

La mayor parte de las habilidades estudiadas tiene que ver con la motivación, liderazgo, la comunicación, el manejo de equipos de trabajo, la negociación y el manejo de conflictos y con los métodos para aprovechar el conflicto esperando apoyar el desarrollo de estas habilidades mediante el conocimiento generado por las lecturas que esta antología proporciona, para que en un segundo momento se desarrollen una serie de dinámicas grupales y simulaciones en aula para mejorar estas habilidades en lo particular en cada estudiante.

MAPA CURRICULAR: MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN



UNIDAD DE APRENDIZAJE: HABILIDADES DIRECTIVAS					
CLAVE:		HT: 2	HP: 2	TH: 4	CRÉDITOS: 6
ÁREA: INTRODUCTORIA					
FECHA DE ELABORACIÓN: Mayo 2011			PARTICIPACIONES EN LA ELABORACIÓN: Comisión académica		
OBJETIVO(S) GENERAL(ES) Identificar y adoptar las habilidades directivas que respondan a la caracterización de liderazgo transformacional, acompañado de una filosofía educativa integradora y constructivista.					
CONTENIDO TEMÁTICO I. Motivación para el desempeño II. Dinámica de liderazgo III. Comunicación Organizacional IV. Manejo de equipos de trabajo V. Negociación y manejo de conflictos VI. Métodos para aprovechar el conflicto					
ACTIVIDADES ACADÉMICAS, RECURSOS Y APOYOS MATERIALES, HUMANOS Y TÉCNICOS. Enseñanza aprendizaje del profesor al alumno, participación activa del alumno, participación grupal, presentaciones por parte del alumno, caso estudio. Los recursos y apoyos son: videoprojector, computadora, video, recursos de bibliotecas en internet.					
Procedimientos de evaluación La evaluación del rendimiento del alumno se realizará bajo la siguiente forma: – Lecturas controladas 20% – Exposición individual o grupal 30% – Exámenes escritos, oral o práctico 30% – Trabajos escritos 20%					
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA: ✓ Chávez Martínez Gustavo Desarrollo de habilidades directivas. México, D.F.: Gasca sicco, c2006. 1a ed. ✓ Handy, Charles y otros (2006). La organización por dentro. Deusto, Barcelona. ✓ Huerta, Juan José (2006). Habilidades directivas. Pearson, México. ✓ Madrígal Torres Berta Ermila... [et. al.]Habilidades directivas. México: McGraw Hill, 2009. ✓ Whetten David A. Cameron Kim S; traducción, Astrid María Mues Zepeda, Magda Elizabeth Treviño Rosales. Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Educación: Prentice Hall, c2005. 6a ed.					



Curricula de unidades de aprendizaje del plan de estudios, tipo, área y número de horas teóricas y prácticas y créditos

Núm.	Tipo	Unidades de aprendizaje	ÁREA CURRICULAR	Número de horas			Créditos
				HT	HP	TH	
1.	O	Cómputo Estadístico	Introdutoria	2	2	4	6
2.	O	Habilidades Directivas	Introdutoria	2	2	4	6
3.	O	Comportamiento Humano en las Organizaciones.	Introdutoria	2	2	4	6
4.	O	Temas selectos	Introdutoria	2	2	4	6
5.	O	Administración de Recursos Humanos	Formación en gestión	2	2	4	6
6.	O	Administración de la Mercadotecnia	Formación en gestión	2	2	4	6
7.	O	Administración de la Cadena de Suministros	Formación en gestión	2	2	4	6
8.	O	Administración financiera	Formación en gestión	2	2	4	6
9.	O	Tópicos avanzados de Administración	Formación en gestión	2	2	4	6
10.	O	Aplicación innovadora del conocimiento I	Aplicación innovadora del conocimiento	2	2	4	6
11.	O	Aplicación innovadora del conocimiento II	Aplicación innovadora del conocimiento	2	2	4	6
12.	Op	Aplicación innovadora del conocimiento III	Aplicación innovadora del conocimiento	2	2	4	6
13.	Op	Optativa A	Especialidad	2	2	4	6
14.	Op	Optativa B	Especialidad	2	2	4	6
15.	Op	Optativa C	Especialidad	2	2	4	6
16.	Op	Optativa D	Especialidad	2	2	4	6
Totales:				32	32	64	96
Trabajo Terminal de Grado:							40
							136

O = Obligatoria

Op = Optativa



UNIDADES DE APRENDIZAJE OPTATIVAS SEGÚN EL OPCIÓN TERMINAL

Número	Tipo	UNIDADES DE APRENDIZAJE	Área de formación	Número de horas			Créditos
				HT	HP	TH	
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS							
1.	OP	PYMES y empresa familiar	Especialidad	2	2	4	6
2.	OP	Proyectos de inversión y planes de negocio	Especialidad	2	2	4	6
3.	OP	Diseño organizacional	Especialidad	2	2	4	6
4.	OP	E-Business	Especialidad	2	2	4	6
5.	OP	Administración de la calidad	Especialidad	2	2	4	6
6.	OP	Entorno legal de las organizaciones	Especialidad	2	2	4	6

Número	Tipo	UNIDADES DE APRENDIZAJE	Área de formación	Número de horas			Créditos
				HT	HP	TH	
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS							
1.	OP	Dirección estratégica de personal	Especialidad	2	2	4	6
2.	OP	Sociología de las organizaciones	Especialidad	2	2	4	6
3.	OP	Salud y riesgos en el trabajo	Especialidad	2	2	4	6
4.	OP	Diseño organizacional	Especialidad	2	2	4	6
5.	OP	Capital intelectual en las organizaciones	Especialidad	2	2	4	6
6.	OP	Desarrollo humano en las organizaciones	Especialidad	2	2	4	6

Número	Tipo	UNIDADES DE APRENDIZAJE	Área de formación	Número de horas			Créditos
				HT	HP	TH	
ADMINISTRACIÓN DE LA MERCADOTECNIA							
1.	OP	Planes de publicidad y promoción	Especialidad	2	2	4	6
2.	OP	Innovación y desarrollo de producto	Especialidad	2	2	4	6
3.	OP	Investigación de mercados	Especialidad	2	2	4	6
4.	OP	Estrategias de comercialización	Especialidad	2	2	4	6
5.	OP	E-commerce	Especialidad	2	2	4	6
6.	OP	Comercio internacional	Especialidad	2	2	4	6



Universidad Autónoma del Estado de México
 UAEM Facultad de Contaduría y Administración
 Coordinación de Investigación y Estudios de Posgrado

Número	Tipo	UNIDADES DE APRENDIZAJE	Área de formación	Número de horas			Créditos
				HT	HP	TH	
ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO							
1.	OP	Administración de inventarios	Especialidad	2	2	4	6
2.	OP	Planeación y Control de la Producción	Especialidad	2	2	4	6
3.	OP	Logística	Especialidad	2	2	4	6
4.	OP	Innovación y desarrollo de producto	Especialidad	2	2	4	6
5.	OP	Sistemas de Manufactura	Especialidad	2	2	4	6
6.	OP	Administración de la Calidad	Especialidad	2	2	4	6

Número	Tipo	UNIDADES DE APRENDIZAJE	Área de formación	Número de horas			Créditos
				HT	HP	TH	
ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE SALUD							
1.	OP	Epidemiología	Especialidad	2	2	4	6
2.	OP	Salud pública y ecología	Especialidad	2	2	4	6
3.	OP	Finanzas de los sistemas de salud	Especialidad	2	2	4	6
4.	OP	Gestión de los sistemas de salud	Especialidad	2	2	4	6
5.	OP	Calidad en los servicios de salud	Especialidad	2	2	4	6
6.	OP	Medicina social	Especialidad	2	2	4	6

Número de créditos mínimo y máximo por periodo lectivo:

Mínimo	Máximo
18 créditos	30 créditos

Esta flexibilidad de carga curricular no deberá exceder de cinco periodos lectivos a partir de la inscripción.

MODALIDAD A DISTANCIA

Núm.	Tipo	Unidad de Aprendizaje	Área de formación	Número de horas			Créditos
				HT	HP	TH	
1.	O	Entorno económico de las organizaciones	Introdutoria	2	2	4	6
2.	O	Administración	Introdutoria	2	2	4	6



Universidad Autónoma del Estado de México
 UAEM Facultad de Contaduría y Administración
 Coordinación de Investigación y Estudios de Posgrad

		de mercadotecnia.					
4	Op	Temas selectos de producción	Especialidad	2	2	4	6
5	Op	Diseño Organizacional	Especialidad	2	2	4	6
6	Op	Estadística Aplicada	Especialidad	2	2	4	6
7	Op	Marco Jurídico en las Organizaciones	Especialidad	2	2	4	6

Administración Financiera

Núm.	Tipo	Unidades de Aprendizaje	Etapas	Número de horas			Créditos
				HT	HP	TH	
1	Op	Temas Selectos	Especialidad	2	2	4	6
2	Op	Matemáticas Financieras	Especialidad	2	2	4	6
3	Op	Inversiones I	Especialidad	2	2	4	6
4	Op	Finanzas Corporativas	Especialidad	2	2	4	6
5	Op	Ingeniería Financiera	Especialidad	2	2	4	6
6	Op	Evaluación de Proyectos de Inversión	Especialidad	2	2	4	6
7	Op	Estadística Aplicada	Especialidad	2	2	4	6
8	Op	Marco Jurídico en las Organizaciones	Especialidad	2	2	4	6

Tecnologías de Información

Núm.	Tipo	Unidades de Aprendizaje	Etapas	Número de horas			Créditos
				HT	HP	TH	
1	O	Temas Selectos	Especialidad	2	2	4	6
2	Op	Auditoría Informática	Especialidad	2	2	4	6
3	Op	Administración de unidades informáticas	Especialidad	2	2	4	6
4	Op	Administración de proyectos informáticos	Especialidad	2	2	4	6
5	Op	Prospectiva de las aplicaciones informáticas	Especialidad	2	2	4	6
6	Op	Reingeniería de sistemas de información	Especialidad	2	2	4	6
7	Op	Estadística aplicada	Especialidad	2	2	4	6
8	Op	Marco jurídico en las organizaciones	Especialidad	2	2	4	6

MATERIAL REFERENCIAL AL MÓDULO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

UNIDAD DE APRENDIZAJE	LECTURA
1. Motivación para el desempeño	1.1. Motivaciones para el estudio en universitarios. 1.2. La motivación, motor del aprendizaje. 1.3. La motivación en los estudiantes universitarios. 1.4. Motivación y Aprendizaje Autorregulado.
2. Dinámica de liderazgo	2.1 Liderazgo académico. 2.2 Liderazgo preventivo para la universidad. Una experiencia plausible. 2.3 El liderazgo del maestro universitario. 2.4 Liderazgo creativo en los Directores Educativos del siglo XXI.
3. Comunicación Organizacional	3.1 La presencia de la comunicación en los principios básicos organizacionales de la Universidad del Zulia hacia el sector estudiantil. 3.2 Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. 3.3 La comunicación como herramienta de gestión organizacional
4. Manejo de equipos de trabajo	4.1 El trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades conversacionales en organizaciones educativas. 4.2 Procesos de en equipos de trabajo. 4.3 El manejo del saber dentro del trabajo en equipo. 4.4 El trabajo interdisciplinario entre psicólogos y profesores: estudio cualitativo sobre los significados de asesores técnicos en educación respecto de su experiencia como equipo de trabajo.
5. Negociación y manejo de conflictos	5.1 Negociación y solución de situaciones para líderes organizacionales.

	<p>5.2 Pragmática de la negociación.</p> <p>5.3 Negociación internacional.</p> <p>5.4 Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas.</p>
6. Métodos para aprovechar el conflicto	<p>6.1 Manejo de conflictos en la evaluación de aprendizajes universitarios.</p> <p>6.2 Manejo de conflicto en instituciones públicas de educación superior del estado Zulia.</p> <p>6.3 Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional.</p> <p>6.4 Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas.</p>

CONTENIDO PROGRAMÁTICO**MÓDULO I:****1. Motivación para el desempeño****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Motivaciones para el estudio en universitarios**

Bibliografía: **Mas Tous, Carmen; Medinas Amorós, Magdalena; (2007). Motivaciones para el estudio en universitarios. *Anales de Psicología*, junio-Sin mes, 17-24.**

RESUMEN:

“En la actualidad, en la universidad española se debate sobre la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior. Esta adaptación implica un nuevo concepto de la docencia universitaria, en el que se replantea el papel del profesor y se enfatiza la importancia de la capacidad de aprendizaje autónomo por parte del alumno. El presente estudio tuvo su origen en varias preguntas surgidas de la práctica diaria de la docencia universitaria en Psicología: ¿qué motiva a estudiar a nuestros universitarios y qué variables pueden influir en sus motivaciones? Ello no es más que el punto de partida para intentar conocer qué podemos hacer los profesores universitarios para motivar a nuestros alumnos de la manera más adecuada y averiguar qué estrategias podemos desarrollar para potenciar determinados tipos de motivación que les lleven a mejorar su aprendizaje. Los resultados ponen de manifiesto la importancia de fomentar la motivación intrínseca en esta etapa educativa y la relevancia del papel del profesor como motivador para el aprendizaje, evidenciando la necesidad de programas de formación al respecto dirigidos al profesorado universitario.”

CONTEXTUALIZACIÓN:

Las autoras nos hacen mención que los resultados del desempeño por parte de los alumnos está ligado a la motivación que brinda el profesor enfatizando en sus capacidades de aprendizaje, para

ello da mención a dos formas de motivación la intrínseca y extrínseca, destacando que la motivación extrínseca es la que está lícita por una recompensa lo que les proporciona una satisfacción a los alumnos y como intrínseca la estimulación para aprender y conocer aumentando el sentimiento de competencia y autodeterminación.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	Lectura 1	Lectura 2	Lectura 3	Lectura 4
1. ¿Cuáles son las principales características de la motivación de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.

3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO I:**1. Motivación para el desempeño****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **La motivación, motor del aprendizaje.**

Bibliografía: **Ospina Rodríguez, Jackeline; (2006). La motivación, motor del aprendizaje.**

Revista Ciencias de la Salud, octubre, 158-160.

RESUMEN:

Este ensayo se centra en la motivación como aspecto fundamental del aprendizaje y en el sentido de doble vía que esta relación debe tener. Define el término “motivación”, la manera como las relaciones entre el alumnado y sus profesores entran en juego para facilitarla o limitarla y, por ende, el aprendizaje. También, presenta la razón por la cual el profesor debe favorecer la denominada “motivación intrínseca” y concluye con la importancia que esta tiene y la forma como puede ser lograda.

CONTEXTUALIZACIÓN:

La autora Ospina nos menciona que la motivación es el motor que ejerce una relación y energía del profesor para el accionar de los alumnos facilitando el aprendizaje, esta relación favorece que se desarrolle en los alumnos la motivación intrínseca que es la que hace que los alumnos se interesen por conocer y ser competitivos, despertar su curiosidad y conocimiento por lo nuevo, los únicos que pueden lograr que estos sentimientos se lleven a cabo es el alumno propio, pero el papel fundamental del docente es despertar su interés y guiarlos al éxito.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	Lectura 1	Lectura 2	Lectura 3	Lectura 4
1. ¿Cuáles son las principales características de la motivación de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.
3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO I:**1. Motivación para el desempeño****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título ser artículo: **La motivación en los estudiantes universitarios.**

Bibliografía: **Polanco Hernández, Ana; (2005). La motivación en los estudiantes universitarios. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", julio-diciembre, 1-13.**

RESUMEN:

Este artículo presenta el complejo tema de la motivación en el estudiante universitario. Se plantean los componentes y las características del proceso emotivo, así como la motivación intrínseca y la extrínseca. Estos factores pueden favorecer la motivación en los estudiantes, como lo son, enlazar los conocimientos nuevos con los ya adquiridos; ofrecer un material significativo; organizar las experiencias de aprendizaje, en función de los estudiantes y no del docente; plantear en cada clase, expectativas que provoquen interés para la siguiente lección; organizar el contenido, de tal forma, que promueva el interés en los alumnos.

CONTEXTUALIZACIÓN:

La autora Polanco nos presenta que la motivación es la parte fundamental para que los alumnos lleven a cabo el aprendizaje haciendo énfasis en una nueva forma de formación educativa en la que los materiales didácticos son los encargados de promover y despertar el interés para la siguiente clase, es decir, este modelo ya no se centra en el sujeto que va a aprender si no en el profesor y el contenido.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	Lectura 1	Lectura 2	Lectura 3	Lectura 4
1. ¿Cuáles son las principales características de la motivación de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.
3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO I:**1. Motivación para el desempeño****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Motivación y Aprendizaje Autorregulado.**

Bibliografía: **Núñez, José C.; Valle, Antonio; Cabanach, Ramón G.; Rosario, Pedro; Rodríguez, Susana; González-Pienda, Julio A.; (2010). Motivación y Aprendizaje Autorregulado. Interamerican Journal of Psychology, Sin mes, 86-97.**

RESUMEN:

La perspectiva del aprendizaje autorregulado es quizás la que ofrece una aproximación más amplia y dinámica de la comprensión de los procesos de aprendizaje. Esta perspectiva asume el principio fundamental de que los aprendices son agentes que eligen y toman decisiones sobre su conducta, siendo ellos los verdaderos artífices y promotores de sus aprendizajes. Los aprendices autorregulados, además de ser capaces de gestionar sus propios recursos motivacionales y cognitivos con la intención de conseguir un aprendizaje exitoso, deben tener las competencias necesarias para articular esos recursos en un plan de acción ajustado a las demandas de la situación concreta de aprendizaje. Dado que la motivación juega un papel crucial en el aprendizaje y constituye un área fundamental en todas las aproximaciones al aprendizaje autorregulado, en este artículo se realiza un análisis de los componentes motivacionales en los que se fundamenta el aprendizaje autorregulado a partir de diferentes propuestas derivadas de la investigación con estudiantes de educación superior.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Los autores hacen referencia a la motivación como una forma de aprendizaje autónomo que los alumnos pueden manipular a su favor para tomar decisiones y sean ellos quienes gestionen el

conocimiento y competencias necesarias con la finalidad de conseguir un aprendizaje exitoso, de tal manera que la motivación será la encargada de que el alumno sea el aprendiz de procesar y organizar la información para construir su conocimiento.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	Lectura 1	Lectura 2	Lectura 3	Lectura 4
1. ¿Cuáles son las principales características de la motivación de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.

3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO II:**1. Dinámica del Liderazgo****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Liderazgo académico.**

Bibliografía: **Hernández Yáñez, María Lorena; (2013). Liderazgo académico. Revista de la Educación Superior, XLII Julio-Septiembre, 81-100.**

RESUMEN:

El liderazgo forma parte del marco de referencia de la educación superior; sin embargo, comúnmente aparece asociado a la ocupación de un cargo formal en la estructura jerárquica de las instituciones. Por el contrario, con base en el concepto de *identidad social*, en este ensayo se pretende re-significar el liderazgo académico como aquel que se manifiesta en la manera en que los investigadores definen la realidad en sus disciplinas o campos específicos de estudio y se sostiene que los líderes académicos se caracterizan por ser mentes creativas capaces de abrir nuevas direcciones en la generación y transmisión del conocimiento.

CONTEXTUALIZACIÓN:

La autora Yáñez hace mención al liderazgo en las universidades o liderazgo académico que no es el concepto que comúnmente designamos, sin embargo este se encarga de transmitir el conocimiento, crear oportunidades y ser dirigido por personas creativas en este caso los investigadores pues resultan esenciales para que las universidades sean destacadas, interactúen con otras instituciones y generen nuevo conocimiento en diferentes niveles regional, nacional e internacional.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	Lectura 1	Lectura 2	Lectura 3	Lectura 4
1. ¿Cuáles son las principales características del Liderazgo de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.

2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.

3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.

4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO II:**1. Dinámica del Liderazgo****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Liderazgo preventivo para la universidad.**

Bibliografía: **Rodríguez Rodríguez, Alejandro; (2015). Liderazgo preventivo para la universidad. Una experiencia plausible. ALTERIDAD. Revista de Educación, Enero-Junio, 58-85.**

RESUMEN:

El desarrollo del liderazgo, en el ámbito educativo superior, busca soluciones de aplicación inmediata a contextos en que todo líder se desenvuelve, pero se diluye el sustento teórico-práctico en la formación del líder que posibilite entender los procesos intelectivos durante la toma de decisiones. El paradigma de convergencia entre el método antropológico lonerganiano, la comunidad de aprendizaje vygotskiana y una relectura del sistema preventivo salesiano se presentan como propuesta plausible de formación al liderazgo preventivo entre los diversos actores de una comunidad universitaria. Un estudio de caso de la Universidad Salesiana en México empleando un método mixto de investigación, facilita una relectura del liderazgo desde una óptica preventiva como posibilidad de convergencia en un diálogo interdisciplinar. Los resultados teórico-práctico propuestos y examinados se muestran como herramienta útil para evaluar, enriquecer y renovar la teoría sobre el líder y el desarrollo de liderazgo en las universidades frente a una sociedad globalizada.

CONTEXTUALIZACIÓN:

El autor Rodríguez nos presenta un liderazgo preventivo que se sustenta en teorías y prácticas para dar soluciones a los diferentes contextos de las instituciones el ser preventivo genera beneficios positivos en las necesidades sociales, este liderazgo también sirve como herramienta para evaluar enriquecer y renovar los liderazgos de acuerdo a la sociedad globalizada considerado de confianza por su instrumentación de recolección de información.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	Lectura 1	Lectura 2	Lectura 3	Lectura 4
1. ¿Cuáles son las principales características del Liderazgo de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.

2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.

3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.

4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO II:**1. Dinámica del Liderazgo****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **El liderazgo del maestro universitario.**

Bibliografía: **Roa Suárez, Hernando; (2007). El liderazgo del maestro universitario. Innovación Educativa, Enero-Febrero, 68-72.**

RESUMEN:

Con la presente elaboración, se espera contribuir al debate en torno a temas sustantivos vinculados al liderazgo contemporáneo del maestro universitario y a su papel en la formulación, implementación y evaluación de políticas que impidan la muerte de la ciencia.

Para iniciar se hacen dos precisiones, la primera: ¿cómo conceptualizar el liderazgo intelectual universitario? Se considera que es la capacidad públicamente reconocida al rector, decano, director, educando, egresado o maestro de su fundado prestigio y sólida formación académica, investigativa o extensiva. En cuanto a la percepción sobre el maestro, el autor precisa: como occidentales, como iberoamericanos, como colombianos, como seres humanos, al pensar en el maestro, tenemos un punto de referencia problemático: la Grecia de hace 2 500 años; pensamos en Sócrates y en su discípulo Platón.

CONTEXTUALIZACIÓN:

El autor Hernando nos presenta un liderazgo enfocado en la formación de los maestros universitarios para poder transmitir conocimiento a los alumnos y dejar de ser considerado de la manera convencional que todos llamamos como instructor, un funcionario si no, alguien que enseña, alguien que se forma y debe estar capacitado para la construcción de teorías que agudicen el proceso de aprendizaje.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	Lectura 1	Lectura 2	Lectura 3	Lectura 4
1. ¿Cuáles son las principales características del Liderazgo de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.
3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO II:**1. Dinámica del Liderazgo****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Liderazgo creativo en los Directores Educativos del siglo XXI.**

Bibliografía: **Vivolo Vera, Clara María; (2015). Liderazgo creativo en los Directores Educativos del siglo XXI. Omnia, Enero-Abril, 129-141.**

RESUMEN:

El presente trabajo busca analizar el liderazgo creativo en la gestión de los directores educativos en organizaciones universitarias. Para su elaboración se utilizó el tipo de investigación descriptiva, con un enfoque no experimental transaccional, la muestra se conformó con 26 directivos educativos. El instrumento aplicado fue de tipo cuestionario. Los hallazgos mostrados es que los directivos educativos de las organizaciones universitarias presentan en su gestión prácticas con paradigmas convencionales, evidenciando deficiencias en un desarrollo divergente, limitándose en fomentar un ambiente de creatividad o innovación. Elemento este esencial para alcanzar el éxito en contextos altamente turbulentos, donde la tecnología presenta cambios sorprendentes.

CONTEXTUALIZACIÓN:

La autora Vivolo menciona un caso práctico aplicado a directores educativos donde el liderazgo se enfoca al paradigma convencional, cuando en la actualidad se requiere un ambiente de creatividad e innovación, esta autora destaca que el liderazgo creativo es el que contribuye al éxito ya que en la actualidad el contar con creatividad es una forma de llevar a cabo las actividades diarias por lo que estos líderes requieren adaptarse a lo que el medio dispone y no sólo regir los centros universitarios con formas de pensar tradicionales.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	Lectura 1	Lectura 2	Lectura 3	Lectura 4
1. ¿Cuáles son las principales características del Liderazgo de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.
3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO III:**1. Comunicación Organizacional.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **La presencia de la comunicación en los principios básicos organizacionales de la Universidad del Zulia hacia el sector estudiantil.**

Bibliografía: **Ramírez, Fanny; Castellano Ramírez, Laura; (2006). La presencia de la comunicación en los principios básicos organizacionales de la Universidad del Zulia hacia el sector estudiantil. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, noviembre, 89-108.**

RESUMEN:

El presente artículo se centra en detectar la presencia de la comunicación. Hacia el sector estudiantil, como elemento formal en la redacción de los principios básicos organizacionales (PBO), de la Universidad del Zulia, tales como Misión, Visión, valores, políticas, objetivos y estrategias, partiendo del enfoque teórico de que los PBO conforman el componente base de la identidad corporativa, sobre los cuales se levantan los otros tres: el comportamiento organizacional, la simbología o Identidad visual y la comunicación. A través de una investigación documental se concluyó que la comunicación hacia el sector estudiantil no ha sido tomada en cuenta en la redacción de los principios básicos; únicamente se menciona en la política comunicacional pero de forma muy general.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Las autoras nos presentan que la comunicación como toda organización debe de presentarse en todos los niveles incluyendo a las universidades, sin embargo la comunicación no es tomada en cuenta para instituciones educativas sólo se mencionan los aspectos básicos de manera general lo que causa que no haya identidad corporativa, para estas instituciones es importante que le transmitan los principios de misión visión, políticas, objetivos a los estudiantes porque son parte de su formación interna e imagen de la misma.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	<i>Lectura 1</i>	<i>Lectura 2</i>	<i>Lectura 3</i>	
1. ¿Cuáles son las principales características de la Comunicación de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.
3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO III:**1. Comunicación Organizacional.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos.**

Bibliografía: **Saladrigas Medina, Hilda (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicación Social, 60. La Laguna (Tenerife)**

RESUMEN:

La comunicación organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración, por ello ha sido explicada a través de enfoques mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos, los cuales han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva a pesar de tener puntos coincidentes. Sin embargo actualmente se aprecian nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en lo que se ha dado en llamar campo de la Comunicación Social.

CONTEXTUALIZACIÓN:

La autora Saladrigas nos relata que la comunicación organizacional está presente tanto en la psicología social, sociología y ciencias de la administración y por su transversalidad ha sido estudiada en cada uno de sus contextos, en la actualidad sigue siendo un objeto de estudio por su insuficiente conocimiento tanto que ha recibido varias denominaciones como comunicación interna y comunicación institucional, estas han sido adoptadas como un medio funcional de las instituciones.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	<i>Lectura 1</i>	<i>Lectura 2</i>	<i>Lectura 3</i>	
1. ¿Cuáles son las principales características de la Comunicación de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.

2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.

3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.

4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO III:**1. Comunicación Organizacional.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **La comunicación como herramienta de gestión organizacional**

Bibliografía: **Ramírez, Fanny; Álvarez de Fernández, Teresita; Rivera, Alix Belén; Rojas, Luis Rodolfo; (2005). LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL. Negotium, Noviembre, 32-48.**

RESUMEN:

Las teorías de comunicación e información y de desarrollo organizacional, consideran a la comunicación como herramienta fundamental para lograr que las relaciones en las organizaciones sean exitosas. Gracias a estas teorías surge el presente artículo, luego de una investigación de campo realizado al personal administrativo activo de las diferentes Facultades y Dependencias de la Universidad del Zulia, el cual entre sus objetivos fue analizar la gestión comunicacional adelantada por la Alta Gerencia Universitaria.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Los autores nos muestran que la comunicación en las organizaciones debe ser orientada a todos los niveles de esta manera los individuos que la integran comprenderán mejor su trabajo y de esta manera se sentirán más identificados y comprometidos, estos autores afirman que la Alta Gerencia debe transmitir la información necesaria eliminando los canales que bloquean su comprensión creando interfaces de retroalimentación.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	<i>Lectura 1</i>	<i>Lectura 2</i>	<i>Lectura 3</i>	
1. ¿Cuáles son las principales características de la Comunicación de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.

2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.

3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.

4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO IV:**1. Manejo de equipos de trabajo****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **El trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades conversacionales en organizaciones educativas.**

Bibliografía: **Maldonado Pérez, Marisabel; Pérez de Maldonado, Isabel; Bustamante Uzcátegui, Suleima; (2009). El trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades conversacionales en organizaciones educativas. Omnia, Sin mes, 78-96.**

RESUMEN:

Este trabajo es el resultado del análisis de experiencias investigativas llevadas a cabo con docentes, donde se destaca el trabajo en equipo como estrategia de un contexto programático. El propósito es develar cómo las conversaciones, diseñadas a través de la práctica operativa-organizacional del coaching grupal, dinamiza el diseño e implementación de procesos conversacionales cuya contribución efectiva en los equipos de trabajo hace posible la materialización de formas de interactuar, desarrollando la capacidad de presentar alternativas a situaciones problemas, al tiempo que impulsa la creatividad y la productividad individual y organizacional. La orientación metodológica es de carácter comparativo que focaliza los logros y aprendizajes de tres experiencias desarrolladas con docentes e investigadores, que debían funcionar como equipos. Se concluye destacando el rol fundamental de las conversaciones en la construcción de un diálogo promotor de la relación colaborativa facilitadora del trabajo en eq.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Las autoras destacan que la construcción de conversaciones dentro de los equipos de trabajo en la docencia promueve una estrategia positiva dentro de los mismos, estas conversaciones son diseñadas en una práctica del coaching grupal basándose en valores compartidos ya que existen teorías que sustentan que cuando una sociedad comparte los mismos valores el nivel de confianza aumenta a través de esto se desarrollan más habilidades conversacionales y aumenta el desempeño en equipo, pero bien como sabemos para que exista un extraordinario trabajo en

equipo es necesario que exista ese propósito común entre los integrantes ya que no es una tarea fácil lograr que se lleve a cabo.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	<i>Lectura 1</i>	<i>Lectura 2</i>	<i>Lectura 3</i>	<i>Lectura 4</i>
1. ¿Cuáles son las principales características del Trabajo en Equipo de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.
3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO IV:**1. Manejo de equipos de trabajo****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Procesos de coordinación en equipos de trabajo.**

Bibliografía: **Gil, Francisco; Rico, Ramón; Tabernero, Carmen; Sánchez-Manzanares, Miriam; Alcover, Carlos María; (2011). PROCESOS DE COORDINACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO. Papeles del Psicólogo, Enero-Abril, 59-68.**

RESUMEN:

La coordinación en equipos de trabajo es un proceso que implica el uso de estrategias y patrones de comportamiento dirigidos a integrar acciones, conocimientos y objetivos de miembros interdependientes, con el objetivo de alcanzar unas metas comunes. La coordinación garantiza que un equipo funcione como un todo unitario y es identificado como un proceso clave para entender la efectividad de los equipos de trabajo.

Para explicar cómo se coordinan los equipos, la investigación se ha centrado tradicionalmente en la coordinación explícita, que incluye la planificación y la comunicación como mecanismos básicos. Trabajos recientes complementan nuestra comprensión del proceso con la noción de coordinación implícita, que tiene lugar cuando los miembros de un equipo anticipan acciones y necesidades tanto de sus compañeros como de la tarea que realizan, y adaptan su comportamiento dinámicamente sin necesidad de comunicarse entre sí o de planificar su actividad.

El objetivo del presente artículo es revisar de manera integradora y sintética los principales estudios de coordinación en equipos que analizan dicho proceso desde perspectivas explícitas e implícitas. Para ello, atenderemos a distintos antecedentes y procesos de equipo concurrentes que modulan los efectos de la coordinación sobre la efectividad de los equipos. Adicionalmente, discutiremos las contribuciones que el estudio de la coordinación arroja sobre el desarrollo de

métodos de evaluación e intervención en equipos, así como sus implicaciones prácticas para el ejercicio profesional.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Los autores nos presentan que el trabajo en equipo es un proceso que se lleva a cabo para integrar acciones, conocimientos y objetivos a cada uno de los miembros, pero no es tan sencillo porque tienen que utilizar estrategias dirigidas a alcanzar metas comunes, estos autores nos presentan la estrategia de coordinación como un medio de funcionamiento de los equipos como un todo, los autores para saber de que manera se coordinan los equipos recurrieron a la investigación explícita la cual se define como la utilización explícita de distintos procesos que ordenan las interdependencias que existen en los miembros del equipos esta coordinación también se basa en la planificación y comunicación.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	Lectura 1	Lectura 2	Lectura 3	Lectura 4
1. ¿Cuáles son las principales características del Trabajo en Equipo de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.
3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO IV:**1. Manejo de equipos de trabajo****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **El manejo del saber dentro del trabajo en equipo.**

Bibliografía: **Triveño Gutiérrez, Gabriela; (2007). EL MANEJO DEL “SABER” DENTRO DEL “TRABAJO EN EQUIPO”. PERSPECTIVAS, Enero-Junio, 107-113.**

RESUMEN:

Hoy en día, al momento de optar por un trabajo y presentarse a la entrevista, vemos que uno de los requisitos primordiales que se pide, es el de “saber trabajar en equipo”. Este nuevo elemento presente en todos los ámbitos laborales, constituye un desafío para los profesionales actuales, ya que es una nueva capacidad a ser desarrollada.

Pero, ¿en qué consiste el trabajo en equipo?, ¿en qué se diferencia con un grupo formal de trabajo? Y sobre todo ¿cómo se maneja el saber dentro de un equipo de trabajo? Para responder a estas interrogantes es necesario considerar que el saber implica un poder, la persona que sabe, es la persona que adquiere satisfacción y realización personal frente a la que no. Por lo tanto, ¿cómo renunciar a este poder que otorga el saber? y ¿qué sucede cuando se cede algo de este saber?. Veremos que la persona que dice saber la verdad acerca de algo, corre el riesgo de identificarse con este saber, si su ser se coloca en el lugar de la verdad ¿qué pasa con su ser cuando la verdad significa una falta?

CONTEXTUALIZACIÓN:

La autora Triveño nos muestra que el trabajo en equipo no es lo mismo que un equipo de trabajo, ella nos menciona que desde el colegio estamos acostumbrados a realizar trabajos en equipo pero realmente lo que realizamos es dividir el trabajo para realizar las presentaciones y al momento en que falta un integrante sólo se saben lo que han estudiado cuando en realidad un trabajo en

equipo es aquel en el que se comparte el conocimiento global sobre un tema, se desarrolla el respeto y la comunicación e incrementa la calidad del trabajo, por ello es necesario llevar a cabo un buen proceso de trabajo en equipo por lo cual el docente en la universidad tiene la misión de enseñarnos este proceso de integración del conocimiento dentro de los equipos de trabajo.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	Lectura 1	Lectura 2	Lectura 3	Lectura 4
1. ¿Cuáles son las principales características del Trabajo en Equipo de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.
3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones

entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO IV:**1. Manejo de equipos de trabajo****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **El trabajo interdisciplinario entre psicólogos y profesores: estudio cualitativo sobre los significados de asesores técnicos en educación respecto de su experiencia como equipo de trabajo.**

Bibliografía: **Baltar De Andrade, María Julia; Villegas Fernández, Cristian; Jensen Bofill, Dennis; Tapia Rojas, Nidia; Carrasco Aguilar, Claudia; (2012). El trabajo interdisciplinario entre psicólogos y profesores: estudio cualitativo sobre los significados de asesores técnicos en educación respecto de su experiencia como equipo de trabajo. Revista de Psicología, Diciembre-Sin mes, 187-213.**

RESUMEN:

A partir de una investigación cualitativa, basada en entrevistas individuales y un grupo focal, se describen los significados respecto de la relación que establecen psicólogos y profesores como asesores de una estrategia de Asistencia Técnica Especializada en Educación. El análisis de contenido realizado concluye que la implementación de equipos de trabajo interdisciplinarios es considerado como una característica distintiva de esta asesoría técnica, la cual reproduce la historia de relaciones de poder entre psicología y educación, considerando propio de la psicología un saber más reflexivo, y propio de la pedagogía, un saber de tipo práctico. Pese a que esto genera una distancia social entre ambas disciplinas, los equipos declaran avanzar hacia un trabajo de cooperación, en un sentido interdisciplinario.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Los autores presentan un trabajo en equipo interdisciplinario dentro de las instituciones educativas que tienen la finalidad de brindar un asesoramiento especializado integrado por profesores y psicólogos, donde cada ciencia del saber maneja un conocimiento por ejemplo la psicología es reflexiva y la pedagogía es más práctica de tal manera que ambas disciplinas se correlacionan para brindar un asesoramiento de calidad en los alumnos mejorando los resultados

de aprendizaje de tal manera que el resultado del manejo de este equipo de trabajo es la cooperación del mismo.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	Lectura 1	Lectura 2	Lectura 3	Lectura 4
1. ¿Cuáles son las principales características del Trabajo en Equipo de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.
3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO V:**1. Negociación y manejo de conflictos.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Negociación y solución de situaciones para líderes organizacionales.**

Bibliografía:

Estrada Mejía, Sandra; (2012). Negociación y solución de situaciones para líderes organizacionales. Scientia Et Technica, XVII Agosto-Sin mes, 60-65.

RESUMEN:

El modelo presentado busca, servir a líderes como punto de partida para, afrontar las diferencias presentadas en las interrelaciones personales a través de las etapas evolutivas de las organizaciones. Este modelo se esboza a partir de las componentes: objetivos, elementos y proceso para la negociación y solución de situaciones organizacionales.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Los autores nos presentan un modelo de negocios enfocado a la solución de problemas que facilite encontrar una solución que integre los intereses de los seguidores más no sus posiciones que fomenta la cooperación y mejoramiento del clima organizacional, los componentes para las negociaciones en este modelo se basa en sus elementos y su importancia en la negociación, este modelo comprende las organizaciones cambiantes conceptualizada como un conjunto de personas organizadas en equipos de trabajo interconectados con propósitos claros, definidos y delimitados.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	<i>Lectura 1</i>	<i>Lectura 2</i>	<i>Lectura 3</i>	<i>Lectura 4</i>
1. ¿Cuáles son las principales características de negociaciones efectivas de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.
3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO V:**1. Negociación y manejo de conflictos.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Pragmática de la negociación.**

Bibliografía: **Valbuena de la Fuente, Felicísimo; (2003). Pragmática de la negociación. CIC. Cuadernos de Información y Comunicación, 71- 116.**

RESUMEN:

Este amplio trabajo revisa todas las etapas y procesos que tienen lugar en una negociación. Muestra el poder de las técnicas de información y comunicación, desde la búsqueda previa de datos hasta la definición de la relación o el dominio de las preguntas, actividades entre otras muchas que son fundamentales en negociación. Resulta muy importante el conocimiento de la psicología humana, los cánones de causalidad o los cuadrantes de visibilidad de las personas, y no simplemente el establecimiento de las estrategias en las fases más activas, de participación directa o de presión. El autor usa todo su arsenal teórico para completar una visión de la negociación que no deja ningún aspecto sin analizar y controlar para su uso óptimo, aportando conocimientos de Filosofía, Psicología, Teoría de la Información, Teoría de la Comunicación, y un largo etcétera de disciplinas.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Para el autor Valbuena el proceso de negociación implica de manera importante el conocimiento de la psicología humana para complementar una visión que recibe aportaciones de otras disciplinas como filosofía, psicología, teoría de la información y comunicación de tal manera que el negociador observa la comunicación verbal y no verbal del negociante, este modelo que presenta el autor pretende realizar preguntas cerradas para obtener respuestas concisas aperturando herramientas que ayuden a las destrezas del negociante.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	<i>Lectura 1</i>	<i>Lectura 2</i>	<i>Lectura 3</i>	<i>Lectura 4</i>
1. ¿Cuáles son las principales características de negociaciones efectivas de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.
3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO V:**1. Negociación y manejo de conflictos.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **La perspectiva transcultural.**

Bibliografía: **Fisher, Glen; (2003). Negociación internacional. La perspectiva transcultural. CIC. Cuadernos de Información y Comunicación, 133- 177.**

RESUMEN:

El autor de este texto analiza los grandes procesos de la negociación transcultural e internacional, sirviéndose de su amplia experiencia y de su vasto conocimiento del campo. Su completa visión de la psicología social en la que se analizan los procesos de percepción, procesamiento de información y reacción a la misma, se enriquece con la ciencia social y cultural que analizan la formación de las convenciones y el mundo de los matices semánticos, como factores importantes que se deben considerar. El autor propugna una perspectiva completa que vea la mutua influencia de cada nivel de análisis, incluyendo su propia experiencia de primera mano en procesos de negociación entre personas de culturas tan diferentes como son la Norteamericana, la Japonesa, la Francesa y la Mexicana.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Para el autor Fisher en la negociación hay muchos aspectos que influyen para tener una comunicación eficaz que se enfoca en la cultura internacional como un factor importante pero no sólo esto, sino que integra la psicología social para analizar las diferentes percepciones de cada persona y el proceso de información, para este autor la cultura de cada país es un factor que influye en la comunicación por ejemplo lo que para un país puede ser discusión de manera que se emplee en significado de confrontación para otro puede ser positivo de tal manera que esta negociación se encarga de analizar las convenciones semánticas del mundo.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	<i>Lectura 1</i>	<i>Lectura 2</i>	<i>Lectura 3</i>	<i>Lectura 4</i>
1. ¿Cuáles son las principales características de negociaciones efectivas de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.
3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO V:**1. Negociación y manejo de conflictos.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas.**

Bibliografía: **Mirabal, Daniel; (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. Provincia, enero-diciembre, 53-71.**

RESUMEN:

El propósito general del presente artículo es presentar diferentes técnicas y modelos de manejo de conflictos y negociaciones que contribuyan con el exigente reto de favorecer negociaciones “ganar-ganar” y articular alianzas para la coordinación en proyectos de inversión intergubernamental. El conflicto se presenta como algo inevitable; está en la naturaleza del hombre. Tenemos conflictos incluso con nosotros mismos, sin ninguna interferencia externa. Dado que tenemos que vivir con el conflicto, ¿cómo podemos adaptarnos y ajustarnos para hacer que el proceso ocurra de una manera más suave y genere un final positivo?

Existen diferentes escuelas y estilos de negociación, en el presente artículo se comentan sus implicaciones, ventajas y desventajas, y finalmente, se propone el modelo de negociaciones “ganar-ganar” de la Universidad de Harvard. También se hacen algunas recomendaciones adicionales acerca de las negociaciones en grupo, la mediación y la conformación de alianzas.

CONTEXTUALIZACIÓN:

El autor Mirabal nos presenta unas técnicas y modelos para manejar conflictos con el objetivo de obtener negociaciones del modelo ganar-ganar de la Universidad de Harvard con el propósito de que ambas partes obtengan y satisfagan sus intereses deseados, este modelo nos plantea que debemos separar los aspectos emocionales porque no nos permiten ser duros ni fijar límites y sobre todo no negociar con posturas individuales, también nos presenta las alianzas que son la actividad seciente de la solución de un conflicto.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	Lectura 1	Lectura 2	Lectura 3	Lectura 4
1. ¿Cuáles son las principales características de negociaciones efectivas de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.
3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO VI:**1. Métodos para aprovechar el conflicto.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas.**

Bibliografía: **Mirabal, Daniel; (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. Provincia, enero-diciembre, 53-71.**

RESUMEN:

El propósito general del presente artículo es presentar diferentes técnicas y modelos de manejo de conflictos y negociaciones que contribuyan con el exigente reto de favorecer negociaciones “ganar-ganar” y articular alianzas para la coordinación en proyectos de inversión intergubernamental. El conflicto se presenta como algo inevitable; está en la naturaleza del hombre. Tenemos conflictos incluso con nosotros mismos, sin ninguna interferencia externa. Dado que tenemos que vivir con el conflicto, ¿cómo podemos adaptarnos y ajustarnos para hacer que el proceso ocurra de una manera más suave y genere un final positivo?

Existen diferentes escuelas y estilos de negociación, en el presente artículo se comentan sus implicaciones, ventajas y desventajas, y finalmente, se propone el modelo de negociaciones “ganar-ganar” de la Universidad de Harvard. También se hacen algunas recomendaciones adicionales acerca de las negociaciones en grupo, la mediación y la conformación de alianzas.

CONTEXTUALIZACIÓN:

El autor presenta unas técnicas de manejo de conflictos pero primero nos menciona que en la naturaleza del hombre el conflicto siempre se hará presente pero para esto se utilizan distintas formas de manejo en las situaciones, estos conflictos se derivan de las diferencias de intereses entre dos o más personas pero para tener un control de la situación el autor nos presenta cinco estilos para el manejo de conflictos los cuales son: competir, complacer, evitar, colaborar y transigir estos estilos de manejo están diseñados para evaluar el comportamiento de una persona en una situación de conflicto de esta forma el resultado refleja la disposición de la persona ante la problemática y necesidades de los demás de esta forma se obtiene la mejor solución ante el manejo del conflicto y la aceptación de los intereses de los demás.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	<i>Lectura 1</i>	<i>Lectura 2</i>	<i>Lectura 3</i>	<i>Lectura 4</i>
1. ¿Cuáles son las principales características para el adecuado manejo del conflicto de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.
3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO VI:**1. Métodos para aprovechar el conflicto.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Manejo de conflictos en la evaluación de aprendizajes universitarios.**

Bibliografía: **Vargas-Quintero, María Victoria; (2010). Manejo de conflictos en la evaluación de aprendizajes universitarios. Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación, Enero-Junio, 315-328.**

RESUMEN:

Los conflictos son situaciones caracterizadas por la divergencia de pensamientos, intereses o necesidades de dos o más personas, están presentes en diversos ambientes incluyendo los académicos, y dentro de ellos, particularmente, en la evaluación. Para identificar las formas de manejo de los conflictos o tensiones evaluativas se adelantó un Estudio de Caso con 110 alumnos y 26 profesores universitarios. Al analizar el contenido de las respuestas de las entrevistas y encuestas aplicadas se observaron ocho tendencias de manejo de los conflictos que permiten enseñar habilidades sociales favorables para la formación social y ciudadana.

CONTEXTUALIZACIÓN:

La autora Vargas presenta los conflictos como situaciones que se desglosan de los pensamientos, intereses y necesidades de dos personas o un grupo de personas que hablando en el ámbito académico se presenta en la evaluación, en esta ocasión la autora presento una encuesta a profesores y alumnos donde se mostraron diferentes resultados de visualizar e interpretar los conflictos entre estas entrevistas se mostraron panoramas de huir de los conflictos, evitarlos, regatear, dialogar comparar, negociaciones frustradas etc, esto repercute cuando se debe hacer un debate en la manera de evaluar por lo que el autor recomienda invitar a los directivos a ser mediadores y enseñar a los alumnos a no regatear decimos o centésimos y examinar todas las cuestiones para resolver adecuadamente cada tensión.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	<i>Lectura 1</i>	<i>Lectura 2</i>	<i>Lectura 3</i>	<i>Lectura 4</i>
1. ¿Cuáles son las principales características para el adecuado manejo del conflicto de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.
3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO VI:**1. Métodos para aprovechar el conflicto.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Manejo de conflicto en instituciones públicas de educación superior del estado Zulia.**

Bibliografía: **Fernández, Carlos; Polanco, Edilsia; (2009). Manejo de conflicto en instituciones públicas de educación superior del estado Zulia. Revista de Artes y Humanidades UNICA, Septiembre-Diciembre, 199-224.**

RESUMEN:

El objetivo del estudio fue determinar el manejo de conflicto organizacional y la negociación en las universidades públicas del Estado Zulia. La investigación fue de tipo descriptivo-de campo, ampliada con un diseño no experimental-transaccional descriptivo - prospectivo.

La población estuvo conformada por doce (12) directivos que laboran en las universidades, de los cuales se pudo conocer que en las instituciones prevalecen los conflictos funcionales y disfuncionales, que al momento de la negociación, se cuidan de ilegalidad en firmas que no convienen, buscan preparar y planear tácticas, entre otros. Sugiriéndose un modelo teórico de gestión de conflicto pertinente con las demandas de negociación a nivel organizacional.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Los autores nos presentan el manejo de conflictos dentro de las universidades que frecuentemente se presenta en universidades estatales y el Estado por la lucha del modelo educativo, son caracterizadas por su independencia en el proceso educativo pero dependencia financiera al gobierno otro conflicto que se presenta dentro de las universidades es el de los trabajadores universitarios y autoridades académicas en el aspecto de admisión de personal académico para esto los autores nos presentan que se deben identificar las intenciones y posiciones por cada una de las partes y presentan que en las instituciones educativas una forma de intermediario formal es el sindicato el que ayudara al manejo del conflicto desde la perspectiva del proceso de negociación siguiendo pautas estrategias por parte del negociador.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	<i>Lectura 1</i>	<i>Lectura 2</i>	<i>Lectura 3</i>	<i>Lectura 4</i>
1. ¿Cuáles son las principales características para el adecuado manejo del conflicto de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.
3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

MÓDULO VI:**1. Métodos para aprovechar el conflicto.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional.**

Bibliografía: **Rodríguez, Dámaso; Serrano, Gonzalo; Montes, Carlos; (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. Anales de Psicología, Enero-Sin mes, 238-246.**

RESUMEN:

Un conflicto es un proceso dinámico y complejo que se alimenta de emociones. Por lo tanto, para entender los procesos de gestión de conflicto, es necesario estudiar la influencia de las variables emocionales que rodean las disputas. El propósito de este artículo es explorar el modo en que los estados de ánimo de las personas pueden orientar sus estrategias de manejo de conflictos. A diferencia de otros trabajos que manipulan artificialmente las emociones, este estudio se centra en las diferencias de la experiencia emocional de las personas que se producen de modo natural. Los resultados sugieren que los estados de ánimo influyen sobre la elección de las estrategias de gestión de conflicto. Concretamente, se ha hallado que el afecto positivo predice la estrategia de integración, mientras que el afecto negativo predice la estrategia de dominación. Como conclusión se apunta que la influencia intrapersonal de las emociones es especialmente notoria cuando las personas experimentan estados de elevada activación emocional.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Los autores nos presentan que las emociones son una estrategia para manejar los conflictos es decir cuando una persona tiene un afecto positivo se establece una mejor relación, sin embargo cuando la persona siente un afecto negativo se presenta la dominación, estos autores se basan en el modelo de intereses dobles que afirma su teoría ya que este modelo especifica el modo en que responde una persona a un conflicto de acuerdo a su orientación motivacional y define la existencia del interés propio y de los demás conduciendo a 5 estrategias en la gestión de soluciones las cuales son : integración, dominación, servilismo, evitación y compromiso.

EVALUACIÓN:

Posterior a la finalización de la lectura, el alumno deberá contestar las siguientes preguntas a modo de cuestionario matricial en una hoja de su cuaderno como se muestra a continuación. Concluido el tiempo de respuesta (15 - 20 min) se compartirán las respuestas en el grupo para formar una conclusión global.

Preguntas	Respuestas			
	<i>Lectura 1</i>	<i>Lectura 2</i>	<i>Lectura 3</i>	<i>Lectura 4</i>
1. ¿Cuáles son las principales características para el adecuado manejo del conflicto de acuerdo a la lectura anterior?				
2. ¿Cómo podrías manejar esta habilidad en las organizaciones?				
3. ¿Qué influencia podrá tener esta habilidad en el mejor resultado en las organizaciones?				
4. ¿Manejar adecuadamente esta habilidad asegura un mejor desempeño de los grupos de trabajo?				

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El estudiante deberá identificar cual es las principales características de acuerdo al autor respecto de la habilidad en estudio e ir complementando con las demás lecturas relacionadas para conocer los diversos puntos de vista sobre estos conceptos.
2. La respuesta que es diferenciada entre cada estudiante deberá permitir una discusión basada no solo en las experiencias personales sino además, con la influencia de la lectura realizada que permita la reflexión y conclusiones grupales.
3. La intencionalidad de esta pregunta lleva al estudiante a relacionar la habilidad en estudio con el entorno de las organizaciones, finalidad última de las habilidades directivas.
4. Reflexionar sobre el contexto en el cual se manejan y utilizan las habilidades directivas y reconocer la aportación de esta habilidad en lo particular permitirá identificar las relaciones entre habilidades y el aporte de esta para un mejor manejo de grupos y una mayor influencia del directivo con su entorno organizacional.

BIBLIOGRAFIA

Baltar De Andrade, María Julia; Villegas Fernández, Cristian; Jensen Bofill, Dennis; Tapia Rojas, Nidia; Carrasco Aguilar, Claudia; (2012). El trabajo interdisciplinario entre psicólogos y profesores: estudio cualitativo sobre los significados de asesores técnicos en educación respecto de su experiencia como equipo de trabajo. *Revista de Psicología*, Diciembre-Sin mes, 187-213.

Estrada Mejía, Sandra; (2012). Negociación y solución de situaciones para líderes organizacionales. *Scientia Et Technica*, XVII Agosto-Sin mes, 60-65.

Fernández, Carlos; Polanco, Edilsia; (2009). Manejo de conflicto en instituciones públicas de educación superior del estado Zulia. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, Septiembre-Diciembre, 199-224.

Fisher, Glen; (2003). Negociación internacional. La perspectiva transcultural. CIC. Cuadernos de Información y Comunicación, 133- 177.

Gil, Francisco; Rico, Ramón; Tabernero, Carmen; Sánchez-Manzanares, Miriam; Alcover, Carlos María; (2011). PROCESOS DE COORDINACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO. *Papeles del Psicólogo*, Enero-Abril, 59-68.

Hernández Yáñez, María Lorena; (2013). Liderazgo académico. *Revista de la Educación Superior*, XLII Julio-Septiembre, 81-100.

Maldonado Pérez, Marisabel; Pérez de Maldonado, Isabel; Bustamante Uzcátegui, Suleima; (2009). El trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades conversacionales en organizaciones educativas. *Omnia*, Sin mes, 78-96.

Mas Tous, Carmen; Medinas Amorós, Magdalena; (2007). Motivaciones para el estudio en universitarios. *Anales de Psicología*, junio-Sin mes, 17-24.

Mirabal, Daniel; (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*, enero-diciembre, 53-71.

Núñez, José C.; Valle, Antonio; Cabanach, Ramón G.; Rosario, Pedro; Rodríguez, Susana; González-Pienda, Julio A.; (2010). Motivación y Aprendizaje Autorregulado. *Interamerican Journal of Psychology*, Sin mes, 86-97.

Ospina Rodríguez, Jackeline; (2006). La motivación, motor del aprendizaje. *Revista Ciencias de la Salud*, octubre, 158-160.

Polanco Hernández, Ana; (2005). La motivación en los estudiantes universitarios. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, julio-diciembre, 1-13.

Ramírez, Fanny; Álvarez de Fernández, Teresita; Rivera, Alix Belén; Rojas, Luis Rodolfo; (2005). LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL. *Negotium*, Noviembre, 32-48.

Ramírez, Fanny; Castellano Ramírez, Laura; (2006). La presencia de la comunicación en los principios básicos organizacionales de la Universidad del Zulia hacia el sector estudiantil. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, noviembre, 89-108.

Roa Suárez, Hernando; (2007). El liderazgo del maestro universitario. *Innovación Educativa*, Enero-Febrero, 68-72.

Rodríguez Rodríguez, Alejandro; (2015). Liderazgo preventivo para la universidad. Una experiencia plausible. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, Enero-Junio, 58-85.

Rodríguez, Dámaso; Serrano, Gonzalo; Montes, Carlos; (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, Enero-Sin mes, 238-246.

Saladrigas Medina, Hilda (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. La Laguna (Tenerife)

Triveño Gutiérrez, Gabriela; (2007). EL MANEJO DEL “SABER” DENTRO DEL “TRABAJO EN EQUIPO”. *PERSPECTIVAS*, Enero-Junio, 107-113.

Vargas-Quintero, María Victoria; (2010). Manejo de conflictos en la evaluación de aprendizajes universitarios. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, Enero-Junio, 315-328.

Vivolo Vera, Clara María; (2015). Liderazgo creativo en los Directores Educativos del siglo XXI. *Omnia*, Enero-Abril, 129-141.