Uruguay Presidencia | ONSC Oficina Nacional del Servicio Civil

enap OFICINA NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DR. AQUILES LANZA

OFERTA FORMATIVA

Gestión organizacional, liderazgo y desarrollo de personas

Escuela Nacional de Administración Pública «Dr. Aquiles Lanza»

Gestión organizacional, liderazgo y desarrollo de personas

GESTIÓN DEL CONFLICTO EN EL MANEJO DE EQUIPOS

PRESENCIAL Y VIRTUAL

Transforma
Sincrónico (virtual) y/o presencial

Presidencia Uruguay | Oficina Nacional del Servicio Civil | enap

1. FUNDAMENTACIÓN

La generación de un programa en gestión de conflictos para líderes con personal a cargo se fundamenta en una combinación de la naturaleza ineludible del conflicto en las organizaciones y las responsabilidades específicas que recaen sobre los líderes, según las competencias esperadas para su rol. Este enfoque busca transformar el conflicto de una fuente de problemas a una de oportunidades, equipando a los líderes con las herramientas necesarias para un manejo constructivo.

Los conflictos son una parte inevitable de cualquier organización o grupo humano. Sin embargo, su presencia no los define como inherentemente negativos. La clave reside en cómo se gestionan. Una mala gestión de los conflictos conlleva costos significativos para las organizaciones, manifestándose en una baja productividad, un clima laboral tenso y una alta rotación de personal. Estos factores no solo afectan el bienestar de los empleados, sino que también impiden el logro de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, cuando los conflictos son bien gestionados, pueden convertirse en oportunidades de innovación, mejora de procesos y fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Esta perspectiva constructiva difiere de la gestión tradicional, que a menudo se centra en evitar o eliminar el conflicto. En su lugar, se entiende el conflicto como un motor de cambio que favorece el aprendizaje continuo y la creatividad dentro del entorno laboral. Ante esta realidad, se ha identificado una clara necesidad en el ámbito organizacional de fortalecer competencias específicas en negociación, comunicación y resolución colaborativa, especialmente entre aquellos que lideran equipos.

2. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de un programa de capacitación en gestión de conflictos dirigido a líderes con personal a cargo sería desarrollar en los participantes las competencias necesarias para reconocer, abordar y transformar los conflictos de manera constructiva, promoviendo la comunicación efectiva, la cooperación y la búsqueda de soluciones que fortalezcan las relaciones interpersonales y contribuyan al logro de objetivos comunes.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Al finalizar el curso, el/la estudiante será capaz de:

- Reconocer las causas, dinámicas y tipos de conflictos que surgen en los entornos organizacionales.
- Desarrollar habilidades de comunicación asertiva y escucha activa como herramientas para prevenir y gestionar conflictos.
- Aplicar técnicas de negociación colaborativa e identificación de intereses comunes para alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos.
- Fortalecer la capacidad de análisis de los conflictos desde una perspectiva constructiva, considerando tanto las relaciones interpersonales como los objetivos organizacionales.
- Promover el trabajo en equipo, la cooperación y la confianza como estrategias para transformar los conflictos en oportunidades de mejora.

4. PERFIL DE INGRESO

El curso se encuentra dirigido a funcionarios con personas a cargo..

5. PERFIL DE EGRESO

El estudiante al finalizar el curso deberá ser capaz de:

- Promover la creación de grupos heterogéneos y valora los distintos puntos de vista.
- Detectar oportunamente síntomas de problemas en el relacionamiento del equipo.
- Buscar soluciones aplicables y equitativas, y en caso de conflicto, procura ser mediador entre los involucrados.
- Construir y facilitar un ambiente de trabajo agradable, basado en la confianza, la cooperación, el apoyo mutuo y el reconocimiento.
- Permitir la libre expresión de puntos de vista y subordina los intereses individuales a los objetivos grupales.
- Tener la capacidad de escucha con empatía y brinda contención a usuarios y equipo.
- Mostrar capacidad de adaptación a distintos interlocutores y contextos.

- Negociar buscando acuerdos de beneficio mutuo, atendiendo el objetivo de la negociación y cuidando la interrelación de todas las partes.
- Tomar decisiones evaluando posibles impactos e implementa acciones preventivas para minimizar riesgos.
- Aceptar con actitud positiva e implementación
- Integrar lo aprendido fomentando el análisis crítico en su equipo para transformar situaciones adversas en oportunidades de aprendizaje y superación..

6. METODOLOGÍA

Modalidad

Presencial y virtual.

Carga horaria

30 horas.

Metodología de enseñanza

Se trabaja a través de una metodología activa, siendo el estudiante el propio protagonista de su aprendizaje; práctica centrada en herramientas aplicadas a la realidad y reflexiva para promover cambios de actitud frente a situaciones de conflicto.

Las herramientas que se ponen en práctica en el desarrollo del curso son las siguientes:

- Exposiciones breves y conceptuales
- Uso de recursos audiovisuales y ejemplos prácticos para facilitar la comprensión.
- Análisis guiado para identificar causas, emociones involucradas y posibles soluciones constructivas.
- Prácticas sobre diferentes técnicas y habilidades.
- Ejercicios de negociación básica (identificación de intereses, búsqueda de acuerdos) a través del trabajo colaborativo.
- Actividades en equipos pequeños para fomentar la cooperación y la construcción conjunta de soluciones.
- Puestas en común para socializar aprendizajes a través de reflexión personal y grupal
- Espacios de autoevaluación sobre el propio estilo de manejo de conflictos.

- Dinámicas de grupo para vivenciar situaciones de conflicto y reflexionar sobre cómo se gestionan.
- Role-playing o dramatizaciones simulando conflictos cotidianos en la organización.
- Cierre con compromisos individuales de aplicación en el entorno laboral.

7. EVALUACIÓN

Criterios de evaluación

La evaluación por competencias se realizará a través de las siguientes evidencias específicas sobre el saber, saber hacer y saber ser:

Demostrar que posee una comprensión sólida de los fundamentos del conflicto, lo cual se evidenciará mediante:

- Identificar correctamente los conceptos básicos de conflicto, sus causas y tipos en diversos contextos organizacionales.
- Reconocer diferentes enfoques de gestión.
- Comprender las etapas de resolución.
- Aplicar técnicas de comunicación y habilidades sociocognitivas.
- Analizar de casos de conflicto visualizando sus causas y dinámicas
- Usar estrategias de negociación colaborativa
- Contar con disposición al diálogo y apertura
- Contar con una actitud respetuosa y colaborativa construyendo y facilitando un ambiente de trabajo agradable y subordinando los intereses individuales a los objetivos grupales
- Valorar del conflicto como oportunidad

Requisitos de aprobación

Para aprobar el curso el/la estudiante debe alcanzar el 60% o más del puntaje total y al menos un 80% de asistencia.

8. CONTENIDO

Módulo I: comprendiendo el conflicto en el ámbito organizacional
¿Cómo hablamos con el que piensa diferente?
El conflicto: concepto, características (tipos, causas, dinámicas), posiciones e intereses.
Diferencia entre el enfoque tradicional y el constructivo de gestión de conflictos.

Módulo II: el rol del líder como gestor y mediador de conflictos

Métodos de gestión de conflictos.

El rol del gestor (líder) y la influencia de terceros en la gestión.

Habilidades sociocognitivas: la mente y el conflicto.

Módulo III: desarrollo de habilidades claves para la gestión constructiva

Estrategias de negociación colaborativa e identificación de intereses comunes.

Gestión de resistencias al cambio como fuente de conflicto.

Desarrollo de técnicas de gestión de conflicto

Desarrollo de habilidades sociocognitivas.

Módulo IV: técnicas avanzadas y abordaje ético

Aplicación de técnicas avanzadas de gestión de conflictos.

El rol del líder en el abordaje ético de conflictos.

Análisis crítico para transformar conflictos en oportunidades de aprendizaje.

Módulo V: integración y compromiso con la transformación del conflicto

Integración de aprendizajes en escenarios complejos de liderazgo.

Planificación de acciones para aplicar lo aprendido en el entorno laboral.

9. COMPETENCIAS POR DESARROLLAR

Competencia	Dimensión	Resultados esperados (Nivel 3)	Relevancia para la gestión de conflictos
Trabajo en equipo	Participación e intercambio de información	Genera y facilita instancias de escucha e intercambio; organiza reuniones efectivas; asegura el flujo de información entre su equipo y otras unidades.	La comunicación fluida y la escucha activa previenen y resuelven malentendidos.
Trabajo en equipo	Colaboración y compromiso	Cumple tareas y asume resultados colectivos; mantiene un clima de confianza, cooperación y apoyo; favorece la libre expresión y la subordinación al grupo.	Un ambiente colaborativo y de confianza reduce la probabilidad de conflictos y facilita su resolución.
Trabajo en equipo	Relacionamiento interpersonal y clima laboral	Promueve grupos heterogéneos; adapta el liderazgo; detecta	La mediación proactiva y el manejo del clima

		problemas de relacionamiento; media en conflictos; fomenta integración y reconocimiento.	laboral son esenciales para abordar y resolver conflictos.
Orientación a la ciudadanía / usuario	Comunicación	Escucha con empatía y brinda contención; adapta la comunicación a distintos interlocutores; genera estrategias de comunicación permanente.	La empatía y la comunicación clara son claves para desescalar conflictos y encontrar consensos.
Orientación a la ciudadanía / usuario	Negociación y toma de decisiones	Negocia acuerdos de beneficio mutuo; toma decisiones evaluando impactos; respalda a colaboradores en decisiones.	Negociar con visión integradora y decidir informadamente favorece soluciones sostenibles a los conflictos.
Adaptación al cambio	Aceptación con actitud positiva e implementación	Planifica y gestiona cambios estratégicamente; involucra al equipo; identifica y gestiona resistencias; acompaña en todo el proceso.	La gestión de resistencias reduce los conflictos derivados de procesos de cambio.
Aprendizaje continuo	Integrar lo aprendido	Extrae aprendizajes de experiencias; fomenta análisis crítico para transformar situaciones adversas en oportunidades de mejora.	Convertir conflictos en aprendizajes fortalece la capacidad organizacional de prevención y resolución de futuros problemas.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Briz Clariget, M. J. (2015). El principio de buena fe en el proceso de mediación. Revista de Derecho, (11).
- Briz Clariget, M. J. y otros. (2019). Manual básico de Mediación. Universidad Católica del Uruguay.
- Briz Clariget, M. J. (2021). Las habilidades sociocognitivas en el proceso de mediación. Revista Científica de Ciencias Sociales y Educación, 10(19), 167-188.
- Briz, M. J. (2022). El desafío de la gestión de conflictos en la actualidad, la necesidad de un abordaje integral. Revista de Derecho.

- Briz Clariget, M. J., & Lozada, B. (2024). A gestão de conflitos no trabalho. Habilidades necessárias para o mediador trabalhista. Revista de Derecho, (29).
- Colwill, D. A. (2023). Conflict, Power, and Organizational Change. Routledge.
- Fahed-Sreih, J. (Ed.). (2022). Organizational Conflict – New Insights. IntechOpen.
- Georgakopoulos, A., Allen, B., & Petzold-Bradley, E. P. (2022). Managing organizational conflicts through innovation, creativity, and inclusion: Implementing a conflict system of shared leadership. En De Gruyter Handbook of Organizational Conflict Management. De Gruyter.
- Ogden, J. S. (2022). Conflict Management Skills for Leaders Reader. Cognella Academic Publishing.
- Rahim, M. A. (2023). Managing Conflict in Organizations (5ª ed.). Routledge.
- Raines, S. S. (2023). Conflict Management and Leadership for Managers: Knowledge, Skills, and Processes to Harness the Power of Rapid Change (3ª ed.). Rowman & Littlefield.

Escuela Nacional de Administración Pública «Dr. Aquiles Lanza»

Gestión organizacional, liderazgo y desarrollo de personas

PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN PÚBLICA

PRESENCIAL/VIRTUAL

Transforma

Presidencia Uruguay | Oficina Nacional del Servicio Civil | enap

1. FUNDAMENTACIÓN

El Programa se articula en 4 módulos temáticos complementarios e interdependientes:

1. **Cultura organizacional y liderazgo.**
2. **El desarrollo de competencias de liderazgo para la dirección de personas y el desarrollo de equipos.**
3. **Efectividad personal y gestión del desempeño y**
4. **Aprendizaje y cambio organizacional.**

La modalidad utilizada, permite el aprovechamiento del tiempo y el uso de metodologías participativas y vivenciales, especialmente adecuadas para desarrollar aspectos clave como son el pensamiento estratégico, el liderazgo, el desarrollo de equipos y competencias para el cambio organizacional.

Paralelamente se desarrolla un dispositivo denominado “Taller de Liderazgo en la práctica”, el cual consiste en el acompañamiento de un coach/mentor de carácter personalizado y en equipos reducidos.

Como parte del proceso de formación, cada participante debe desarrollar un proyecto individual, poniendo énfasis en un Plan de Desarrollo Individual.

El propósito del Programa es el de desarrollar y fortalecer las habilidades de liderazgo de los profesionales que trabajan en el ámbito público, y en particular de la Administración Central. Este programa tiene como objetivo principal cultivar líderes eficaces y éticos que puedan enfrentar los desafíos y demandas cambiantes del servicio público.

Los elementos clave del propósito incluyen:

- **Desarrollo de Habilidades de Liderazgo**: El programa busca mejorar y perfeccionar las habilidades de liderazgo de los participantes, incluyendo la toma de decisiones estratégicas, la gestión efectiva de equipos, la comunicación persuasiva y la resolución de problemas complejos.
- **Énfasis en la Ética y la Responsabilidad**: Fomentar un liderazgo ético y responsable es esencial en el ámbito público. El programa se centra en promover valores éticos y normas de conducta que promuevan la integridad y la responsabilidad en el ejercicio de la función pública.

- **Adaptación al Cambio**: Dada la naturaleza dinámica del entorno gubernamental, el programa busca equipar a los líderes con las habilidades necesarias para adaptarse y liderar en situaciones de cambio constante. Esto implica desarrollar la capacidad de anticipar y gestionar eficazmente los desafíos emergentes.
- **Colaboración y Trabajo en Equipo**: Fomentar la colaboración entre agencias gubernamentales y promover el trabajo en equipo es esencial para abordar problemas complejos que requieren enfoques integrales. El programa busca fortalecer la capacidad de los líderes para trabajar de manera efectiva con otros actores y sectores.
- **Mejora del Desempeño Organizacional**: A través del desarrollo de habilidades de liderazgo, el programa contribuye a mejorar el desempeño global de las organizaciones gubernamentales. Esto se logra al empoderar a los líderes para que impulsen la eficiencia, la innovación y la calidad en la prestación de servicios públicos.

2. OBJETIVO GENERAL

El Programa de Liderazgo para la Gestión Pública busca formar líderes competentes, éticos y adaptativos, capaces de abordar los desafíos complejos de la administración pública y contribuir al bienestar de la sociedad.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Observar y posibilitar cambios organizacionales liderando con inteligencia emocional e interpersonal, enfocado en el servicio a la ciudadanía.
- ·Aprender a generar y alentar una visión compartida, sistémica e innovadora en sus organizaciones.
- Fomentar la cooperación y el aprendizaje continuo.
- Construir y liderar equipos de alto desempeño.
- Incorporar competencias conversacionales que impacten positivamente en los resultados y en el clima organizacional.

5. PERFIL DE INGRESO

El Programa de Liderazgo para la Gestión Pública está dirigido a personas que asumen responsabilidades de gestión en la Administración Central, así como a profesionales y colaboradores con alto potencial de desarrollo. Se orienta a personas dispuestas a potenciar sus capacidades de liderazgo, a desarrollar su inteligencia emocional, y competencias inter e intrapersonales que deseen dejar una huella en su equipo y en su organización.

6. PERFIL DE EGRESO

Un egresado del Programa de Liderazgo para la Gestión Pública es un profesional que:

- Observa los fenómenos organizacionales desde una perspectiva diferente y habilitante, para poder acompañar procesos profundos de cambio organizacional.
- Lidera con inteligencia emocional e inteligencia interpersonal.
- Es un ejemplo de maestría personal en su liderazgo con una clara orientación de servicio a la ciudadanía.
- Lidera a su equipo desde una actitud de servicio y empodera a su equipo para la obtención de resultados.
- Diseña conversaciones que contribuyen a generar una retroalimentación virtuosa con sus jefes, equipos y entorno organizacional.
- Cultiva y alienta una cultura de cooperación y compromiso basado en la confianza. · Facilita procesos de coordinación de acciones con diálogos productivos y transparentes. · Promueve nuevas prácticas de relación más ágiles, coordinadas y sinérgicas. · Construye, lidera y coordina equipos de alto desempeño.
- Promueve entornos y contextos de aprendizaje continuo.
- Coordina eficientemente acciones orientadas al cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Integra aprendizajes para lograr una visión compartida de estrategias y planes de trabajo. · Sostiene y promueve un enfoque hacia los procesos y asociando la calidad de los resultados a la calidad de los procesos empleados con foco en la transformación digital. · Negocia y soluciona problemas desde una visión sistémica, creativa e innovadora.

Competencias transversales[1] que se desarrollan con este Programa:

- **Orientación a Resultados**: (Def.) Se apropia de la finalidad de la organización (Visión, Misión, valores y objetivos) y actúa en consecuencia enfocándose en generar los resultados requeridos, con alta calidad y eficiencia. En sus dimensiones de: Priorización de metas; Visualización del impacto; Entrega de resultados.
- **Orientación a la Ciudadanía/usuario interno/usuario externo**: (Def.) Capacidad para identificar, satisfacer y anticipar las necesidades de los destinatarios de los servicios generando confianza, procurando soluciones efectivas y de calidad, acordes a la normativa del organismo. En sus dimensiones de: Participación, intercambio de información; Colaboración y compromiso; Relacionamiento interpersonal y clima laboral.
- **Trabajo en equipo**: (Def.) Participar activamente para el logro de los objetivos del equipo alineados con la estrategia organizacional, en un clima de colaboración, intercambio de información y relacionamiento armónico. En sus dimensiones de: Identificación y comprensión de necesidades; Aportar soluciones; Comunicación; Negociación y toma de decisiones. [1]
- **Adaptación al Cambio**: (Def.) Capacidad para aceptar e integrar los cambios como oportunidades, con flexibilidad para modificar la práctica individual y/o colectiva para adaptarse a contextos cambiantes y exigentes. En sus dimensiones de: Apertura al cambio; Aceptación con actitud positiva e implementación.
- **Aprendizaje Continuo**: (Def.) Indagar, adquirir e incorporar nuevos saberes, buenas prácticas y competencias en forma permanente teniendo en cuenta las diversas modalidades de aprendizaje. Consiste en identificar y ser proactivo en la mejora de las destrezas y habilidades propias, para aplicarlo con eficiencia en el ámbito laboral. En sus dimensiones de: Adquirir e incorporar; Aplicar en el ámbito laboral; Desaprender; Compartir lo aprendido.

[1] Acceso al diccionario de Competencias transversales de la Oficina Nacional del Servicio Civil: https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/publicaciones/diccionario-competencias transversales

7. METODOLOGÍA

Modalidad

Presencial/Virtual.

Carga horaria

122 horas. Se dicta una sesión semanal de 4 horas en turno matutino.

Incluye: seminario de apertura, módulos, talleres de liderazgo en la práctica, presentación de trabajos finales y seminario de cierre.

Metodología de enseñanza

La metodología de trabajo privilegia la participación y el intercambio entre todos los participantes, priorizando la experiencia vivencial, a través de presentaciones teóricas, trabajo en pequeños grupos, trabajos personales sobre ejercicios, casos prácticos, seminarios y un taller de liderazgo en la práctica.
Esta propuesta de formación se enfoca en generar nuevas posibilidades de ser, hacer y lograr resultados sustentada en una concepción del aprendizaje, que implica transformación y capacidad de acción.

8. EVALUACIÓN

Criterios de evaluación[2]

En este Programa se realizará una evaluación de todo el Programa. Podrán existir pruebas y/o ejercicios en los Módulos.

Por otro lado, deberá entregar un trabajo final y presentación oral (cuyas pautas están preestablecidas, y el/la docente entregará en tiempo y forma), el cual es de carácter escrito e individual.

[2] El Reglamento Académico General 2023 de la ENAP, en cuanto a la evaluación establece:
Art. 47. Los trabajos de evaluación parcial y/o final, tanto en los cursos presenciales como en la modalidad a distancia, deberán ser originales y de propiedad intelectual del alumno o grupo de estudiantes que lo presenta. En todos los casos, se indicarán las fuentes consultadas.
Art. 48. Una vez culminado el proceso de evaluación, los documentos de pruebas escritas, con la información del curso, serán entregados por el docente en Bedelía, donde serán archivados hasta 10 días hábiles contados a partir de la fecha del Acta docente. Se procederá de igual manera en la modalidad de educación a distancia.

Requisitos de aprobación

Los requisitos de aprobación serán haber obtenido al menos el 60 % de la calificación final y tener un mínimo de 80% de asistencia (del total de horas del Programa).

9. CONTENIDO

Módulo 1

Tema central: Cultura organizacional y liderazgo

- Cultura organizacional: de la burocracia a la sostenibilidad.
- Desafío para los líderes: pensamiento sistémico
- La influencia de los paradigmas sobre el comportamiento de las personas.
- Enfoques para un liderazgo inspirador en el ámbito público

Módulo 2

Tema central: El desarrollo de competencias de liderazgo para la dirección de personas y el desarrollo de equipos.

- La responsabilidad incondicional (hábito de la proactividad).
- Negociación basada en intereses mutuos.
- Las competencias emocionales.
- Herramientas para el autoconocimiento y el cambio personal.
- Comunicación interpersonal y competencias conversacionales.

Módulo 3

Tema central: Efectividad personal y gestión del desempeño.

- Gestión del tiempo
- Gestión del feedback y reconocimientos
- La delegación / OKR
- Cómo alentar el desarrollo de competencias de trabajo en equipo

Módulo 4

Tema central: Aprendizaje y cambio organizacional

- Aprendizaje organizacional – Plan de desarrollo

- Gestión del cambio organizacional.

10. BIBLIOGRAFÍA

Obligatoria

- Alles, Martha Alicia. Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias. (Gránica 2010)
- Chiavenato, Idalberto. Comportamiento Organizacional. (Mc Graw Hill, 2009)
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. (Mc Graw Hill, 2009)
- Covey, Stephen. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. (Paidos 1999)
- Echeverria, Rafael. La empresa emergente. (Granica, 2003)
- Goleman, Daniel. Inteligencia Emocional. (Vergara 1996)
- Goleman, Daniel. Liderazgo. El poder la de la Inteligencia Emocional. (B de Bolsillo 2014)
- Kofman, Fredy, Metamanagement. La nueva con-ciencia de los negocios. Buenos Aires. (Granica 2001).
- Kotter, John. El líder del cambio. Mc, Graw Hill
- Laloux, Frederic: Reinventing Organizations. (Diateino, 2015)
- Lévy-Leboyer, Claude (2004). Feedback de 360. Gestión 2000
- Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Uruguay 2021-2025
- Petit, François. Psicosociología de las organizaciones. (Herder, 1984)
- Qué son los ODS: El futuro nos convoca. (https://ods.gub.uy/index.php/quesonlosods) • OPP: Vínculos entre ODS y Áreas Programáticas 2020-2024 (Infografía en Portal de Transparencia Presupuestaria).
- Scharmer, Otto. Teoría U. Liderar desde el futuro a medida que emerge. (Eleftheria SL 2015)
- Rock, David. Quiet Leadership. (Harper Business 2007)
- Robbins, Stephen y Judge, Timothy. Comportamiento Organizacional. (Pearson Prentice Hall 2009)

- Senge, Peter. La danza del cambio. Barcelona, España. Ed. (Granica 1998)
- Stone, Douglas & Heen, Sheila. Gracias por el Feedback. (Penguin 2014)

Complementaria

- Argyris, Chris. Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización. (Granica 1999).
- Chiavenato, Idalberto. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. (McGraw – Hill 2009)
- Kotter, John P. El líder del cambio. (McGraw – Hill 1996)
- Senge, Peter; Kleiner, Art; Roberts, Charlotte; Ross, Richard; Roth, George; Smith, Bryan. La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. (Grupo Editorial Norma 1999)
- Whitmore, John. Coaching para Performance. (Qualitymark 2008)