



CAPACITACIONES RAIMUNDO AMERICO VILLANUEVA BURGOS E.I.R.L

Técnicas de Liderazgo Personal

Nextick Capacitaciones

2024



INDICE

BIENVENIDA.....	3
OBJETIVOS DEL CURSO	5
MÓDULO 1: INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	9
MÓDULO 2: AUTOCONOCIMIENTO.....	20
MÓDULO 3: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.....	29
MÓDULO 4: TOMA DE DECISIONES	41
MÓDULO 5: ADAPTABILIDAD Y GESTIÓN DEL CAMBIO	54
RUBRICA DE EVALUACIÓN.....	62
EVALUACIÓN FINAL	63
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	64
TABLA ASIGNACIÓN DE PUNTAJES Y NOTA	68

BIENVENIDA

Estimado Participante:

Este manual ha sido especialmente preparado para apoyarte en aspectos críticos y a la base de tu quehacer dentro de una organización. La presente lectura te va a entregar herramientas para el liderazgo, lo que mejorará tus competencias para lograr los resultados que te propongas, y de esta manera poder desarrollarte en un siguiente nivel, en tu puesto de trabajo y/o cumplir con tus objetivos estratégicos.

El liderazgo desempeña un papel crucial en el éxito de las empresas, ya que guía y motiva a los equipos hacia metas comunes. Como señaló Peter Drucker, destacado experto en gestión, "la efectividad del liderazgo se basa en la claridad de la visión que tienen quienes lideran". Un líder estratégico no solo dirige, sino que también inspira y comunica una visión clara. Esta visión compartida crea cohesión, fomenta la innovación y mejora la adaptabilidad ante los desafíos empresariales. En un entorno empresarial dinámico, el liderazgo no solo es beneficioso, sino esencial para garantizar el crecimiento sostenible y la resiliencia organizacional.

¡Bienvenidos!

COMO SE UTILIZA EL MANUAL

El presente manual está diseñado con herramientas que facilitan el aprendizaje a través de la exposición de contenidos distribuidos en módulos con ejemplos ilustrados y reflexiones. Para mejorar la experiencia de este manual.

Antes de comenzar te damos algunos consejos:

1. Léelo con mucha atención, si es necesario detenerte o volver a leer para mejorar la comprensión, hazlo cuantas veces lo necesites. Es importante que tengas claridad del objetivo de cada módulo y su contenido.
2. Repasa los pasos a seguir, imaginándote en la situación y cómo reaccionarías.
3. Si es necesario, ocupa estrategias que te ayuden a destacar lo más importante para ti del manual, como subrayar, encerrar, hacer anotaciones con tus propias palabras, etc. Si tienes una libreta personal dedicada a este curso, escribe en ella lo que vayas rescatando de cada módulo. Idealmente, antes de retomar la lectura, revisa lo que hayas anotado para recordar en qué temas o página quedaste.
4. Ordena el tiempo que le dedicarás al estudio en sesiones de no más de una hora continua, se recomienda pasado este tiempo hacer un descanso de al menos 15 minutos.
5. Busca un espacio en el que te sientas tranquilo, cómodo, y que poseas buena iluminación.
6. Los temas que despierten particularmente tu interés, intenta aplicarlos en tu trabajo; además de enfatizar en los que para ti son más fáciles de llevar a la práctica.
7. Recuerda que, para aprender, el principal responsable eres tú, por tanto, utiliza este manual conforme lo recomendado.
8. Estaremos disponibles para consultas vía correo electrónico: contacto@nextick.cl.

OBJETIVOS DEL CURSO

Objetivo general del programa

Identificar correctas prácticas de liderazgo personal, según exigencias del contexto laboral actual.

Objetivos específicos del programa.

Al finalizar el programa los participantes serán capaces de:

- › Identificar el concepto de Inteligencia emocional, aplicado al contexto laboral actual.
- › Describir destrezas individuales, de utilidad en el correcto ejercicio del liderazgo.
- › Describir métodos de resolución de problemas, según estándares de un correcto liderazgo.
- › Identificar un correcto proceso de toma de decisiones, según los pasos que éste compone.
- › Diferenciar prácticas de adaptabilidad y gestión del cambio, según su impacto real en el correcto ejercicio del liderazgo.

INTRODUCCIÓN

En el dinámico escenario actual, la habilidad de liderar con eficacia se ha vuelto más crucial que nunca. Este manual tiene como objetivo proporcionar una guía integral para el desarrollo del liderazgo personal, abordando elementos esenciales que impactan tanto a nivel individual como en el contexto de las organizaciones modernas.

Contenidos Clave:

Inteligencia Emocional.

Descubriremos la importancia de comprender y gestionar nuestras emociones, así como las de los demás, como un componente fundamental para construir relaciones efectivas y fomentar un entorno de trabajo saludable.

Autoconocimiento:

Exploraremos la autenticidad y la importancia de conocer nuestras fortalezas, debilidades y valores personales como cimientos esenciales para un liderazgo sólido y coherente.

Resolución de Problemas:

Nos sumergiremos en estrategias prácticas para abordar y resolver problemas de manera efectiva, fomentando la toma de decisiones informada y orientada a resultados.

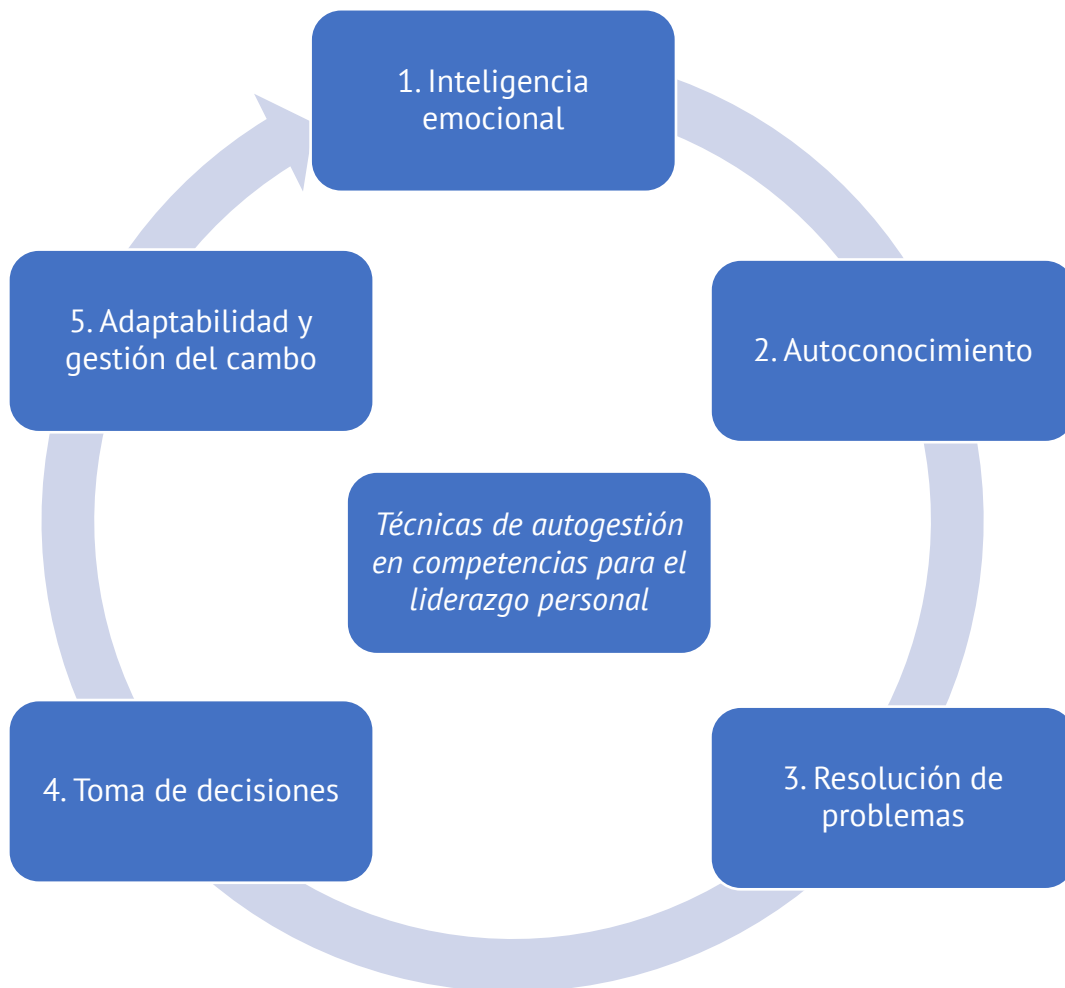
Toma de Decisiones:

Analizaremos los procesos cognitivos detrás de la toma de decisiones y desarrollaremos habilidades para enfrentar desafíos con confianza, considerando el impacto a corto y largo plazo.

Adaptabilidad y Gestión del Cambio:

Exploraremos cómo liderar en un entorno en constante cambio, abrazando la adaptabilidad como una fortaleza y aprendiendo a gestionar el cambio de manera proactiva.

MAPA GENERAL DEL CURSO



EVALUACIÓN DE DIAGNÓSTICO INICIAL

Con la finalidad de conocer su percepción personal acerca de nivel de fortaleza en el desarrollo del liderazgo personal, le pedimos marque con una x el recuadro que considera se acerca más a su situación actual.

Siendo:

1: Muy débil

2: Débil

3: Regular

4: Fuerte

5: Muy fuerte

Auto percepción inicial de nivel de habilidades	1	2	3	4	5
Soy consciente de mis habilidades y debilidades al momento de ejercer mi liderazgo, usando los recursos adecuados según la persona con la cual interactúo.					
Estimo tener un nivel de liderazgo personal adecuado y útil para los desafíos de mi puesto de trabajo y mi contexto organizacional.					
Estimo tener un estilo de liderazgo situacional, que se adapta a las diversas exigencias de mi entorno organizativo.					
Poseo una buena capacidad para el manejo y resolución de conflictos en mi trabajo.					
Ante situaciones de cambio en mi organización, por lo general, soy quien lo impulsa y motivo al resto del equipo.					

MÓDULO 1: INTELIGENCIA EMOCIONAL



Contenidos del módulo

- ✓ Introducción
- ✓ Reconocimiento y gestión de emociones propias y ajenas.
- ✓ Empatía.
- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Actividad 1 A
- ✓ Actividad 1 B
- ✓ Evaluación de Módulo 1

INTRODUCCIÓN

En el vertiginoso y dinámico mundo empresarial contemporáneo, el liderazgo efectivo no se limita a la mera ejecución de tareas y procesos; va mucho más allá al requerir una inmersión profunda en la comprensión y gestión de las complejidades emocionales, tanto las propias como las de los demás. Este módulo nos sumergirá en el fascinante y multifacético universo de la inteligencia emocional, explorando en detalle cómo el reconocimiento y la gestión apropiada de las emociones emergen como la piedra angular para liderar con maestría en la compleja amalgama de desafíos que caracterizan el entorno empresarial actual.

La inteligencia emocional, conceptualizada por Daniel Goleman en la década de 1990, se ha convertido en un pilar fundamental en la comprensión del comportamiento humano y el éxito en diversas áreas de la vida. Goleman, periodista y psicólogo, trajo a la luz un conjunto de habilidades emocionales que va más allá del tradicional coeficiente intelectual, destacando la importancia de entender y gestionar nuestras emociones y las de los demás. Este enfoque ha transformado la manera en que percibimos y evaluamos la inteligencia, reconociendo la trascendencia de las habilidades emocionales en el logro del bienestar y el éxito.

Se define como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar nuestras propias emociones, así como la habilidad para reconocer, influir y gestionar las emociones de los demás de manera efectiva. Goleman propuso cinco componentes fundamentales que constituyen la inteligencia emocional:

Autoconciencia Emocional:

La capacidad de reconocer y comprender nuestras propias emociones en el momento presente.

Implica estar conectado con nuestras emociones, identificando y comprendiendo cómo nos sentimos en diferentes situaciones. Desarrollar la autoconciencia emocional implica la práctica de la atención plena (mindfulness), que nos permite observar nuestras emociones sin juzgarlas.

Autorregulación:

La capacidad de gestionar y regular nuestras propias emociones de manera saludable y constructiva.

Implica controlar impulsos, manejar el estrés y adaptarse a situaciones cambiantes. La autorregulación se nutre de la autoconciencia, ya que entender nuestras emociones es crucial para gestionarlas eficazmente.

Motivación:

La habilidad para motivarnos y perseverar en la búsqueda de metas, a pesar de los obstáculos y las frustraciones.

Implica establecer metas significativas, encontrar sentido en lo que hacemos y cultivar una mentalidad optimista. La motivación emocional impulsa la acción y nos ayuda a superar desafíos.

Empatía:

La capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás.

Implica ponerse en el lugar de los demás, escuchar activamente y percibir las emociones de quienes nos rodean. Cultivar la empatía fortalece las relaciones interpersonales y contribuye a un mayor entendimiento en entornos sociales.

Habilidades Sociales:

La capacidad para construir relaciones saludables, comunicarse efectivamente y trabajar colaborativamente.

Incluye la gestión de conflictos, la negociación y la influencia positiva. Desarrollar habilidades sociales implica comprender y adaptarse a las dinámicas sociales, construyendo conexiones sólidas y efectivas.

1. RECONOCIMIENTO Y GESTIÓN DE EMOCIONES PROPIAS Y AJENAS.

El fundamento mismo de la inteligencia emocional se basa en la habilidad excepcional de reconocer y comprender nuestras propias emociones, así como aquellas que pulsan en los corazones de los demás. Como líderes, la autoconciencia emocional se convierte en un catalizador que nos permite abordar las vicisitudes del quehacer empresarial con una perspicacia que trasciende la mera gestión de tareas. Daniel Goleman, subraya de manera elocuente: "El autocontrol emocional constituye la piedra angular fundamental del liderazgo".

En la senda de comprender y gestionar nuestras propias emociones, se forja la capacidad de tomar decisiones ponderadas y de articular respuestas constructivas ante los retos que se nos presentan.

En este sentido, es imperativo también el reconocimiento perspicaz de las emociones ajenas.

La empatía, como competencia esencial de la inteligencia emocional, no solo nos brinda la capacidad de comprender, sino que nos habilita para conectarnos a un nivel más profundo con los demás. Tal como apunta Brené Brown, una destacada investigadora en temas de vulnerabilidad y empatía, "La empatía germina del entendimiento profundo de que todos compartimos experiencias similares de miedo, amor, tristeza y alegría".

2. EMPATÍA.

La empatía, una destreza que va más allá de la mera comprensión intelectual de las emociones ajenas, se alza como una capacidad intrínseca de conectarse emocionalmente con los demás.

En el entorno laboral, la empatía no solo se presenta como un acto bondadoso, sino como un pilar fundamental para la construcción de relaciones sólidas y la formación de equipos cohesionados. En este análisis más profundo, exploraremos los matices de la empatía, destacaremos su importancia en el contexto empresarial y proporcionaremos ejemplos concretos para ilustrar su aplicación práctica.

Definiendo la Empatía en el Entorno Laboral.

La empatía, en el ámbito laboral, se manifiesta como la habilidad de comprender y compartir las emociones de los demás, y responder de manera compasiva a esas emociones. No es simplemente un acto de simpatía superficial, sino una conexión más profunda que implica ponerse en el lugar del otro, percibir sus experiencias desde su perspectiva y responder con sensibilidad.

Componentes:

Escucha Activa: Más que simplemente oír, la escucha activa implica prestar total atención a lo que el otro está comunicando, no solo a través de palabras, sino también captando las emociones subyacentes. Practicar la escucha activa implica eliminar distracciones, mantener contacto visual y demostrar interés genuino en lo que el interlocutor está expresando.

Interés Genuino: Manifiestar un deseo auténtico de comprender los pensamientos y sentimientos de los demás, y demostrar disposición para involucrarse en sus preocupaciones. Cultivar el interés genuino implica hacer preguntas reflexivas, recordar detalles personales y expresar empatía de manera sincera.

Conciencia del Impacto: Reconocer cómo nuestras acciones y palabras afectan a los demás, y ajustar nuestro comportamiento en consecuencia para evitar impactos negativos. Desarrollar la conciencia del impacto implica una reflexión constante sobre cómo nuestras acciones pueden influir en el bienestar emocional de los demás.

Importancia de la Empatía en el Entorno Laboral:

La empatía no es simplemente un rasgo deseable en el lugar de trabajo; es una herramienta esencial para cultivar un entorno laboral saludable y productivo. Aquí, exploramos algunas de las razones fundamentales por las cuales la empatía es crucial en el contexto empresarial:

Mejora de las Relaciones Laborales: La empatía fortalece las relaciones entre colegas, construyendo un ambiente de confianza y comprensión mutua.

Fomento de la Colaboración: La empatía facilita la colaboración efectiva al promover la comprensión y aprecio por las contribuciones individuales.

Aumento del Compromiso Laboral: Los líderes empáticos inspiran un mayor compromiso entre los empleados, ya que estos se sienten valorados y comprendidos.

La empatía en el entorno laboral no es un lujo, sino una necesidad. Al desarrollar la habilidad de comprender y responder a las emociones de los demás, los profesionales no solo construyen relaciones más sólidas, sino que también contribuyen a un ambiente laboral más saludable y productivo. La empatía, lejos de ser una cualidad estática, es una habilidad dinámica que puede cultivarse y perfeccionarse con práctica y conciencia. En última instancia, la empatía se erige como un puente hacia un liderazgo efectivo y una colaboración significativa, transformando el entorno laboral en un espacio donde la comprensión y el apoyo mutuo son elementos fundamentales.

3. RELACIONES INTERPERSONALES.

Las relaciones interpersonales, cual tejido conectivo que entrelaza los hilos de cualquier entorno laboral, adquieren un papel preponderante en la gestión emocionalmente inteligente. Un líder provisto de habilidades sólidas en inteligencia emocional es capaz de tejer relaciones sólidas y saludables, fundamentadas en la confianza mutua y la comprensión recíproca. John C. Maxwell, una eminencia en liderazgo, destaca de manera contundente: "La gente no se preocupa por cuánto sabes hasta que perciben cuánto te importa". La inteligencia emocional se revela así como la fuerza motriz que nos habilita para demostrar autenticidad, compasión y respaldo a aquellos a quienes lideramos.

Autoregulación emocional.

Dentro del marco de la inteligencia emocional, la autoregulación emocional se posiciona como un pilar crucial. Implica la capacidad de manejar adecuadamente las propias emociones, especialmente en situaciones desafiantes. La autoregulación no significa suprimir emociones, sino gestionarlas de manera constructiva. Esto requiere un autoanálisis constante, la identificación de patrones emocionales y la adopción de estrategias para mantener el equilibrio emocional.

Motivación intrínseca.

La motivación intrínseca, otra dimensión vital de la inteligencia emocional, impulsa a los líderes a lograr metas más allá de las recompensas externas. Los líderes emocionalmente inteligentes encuentran significado y satisfacción en el trabajo en sí mismo. Cultivar la motivación intrínseca implica alinear el propósito personal con los objetivos organizacionales, inspirando a uno mismo y a los demás a alcanzar logros significativos.

Conciencia social.

La conciencia social, según la perspectiva de Goleman, se erige como una competencia crucial en la inteligencia emocional. Va más allá de la empatía individual y abarca la comprensión de

dinámicas sociales más amplias. Implica la capacidad de leer y comprender las necesidades, preocupaciones y dinámicas de grupos más grandes, como equipos de trabajo, departamentos o incluso comunidades empresariales. La conciencia social permite a los líderes influir positivamente en el entorno social en el que operan, fomentando la colaboración y la construcción de relaciones a largo plazo.

Habilidades de influencia.

Las habilidades de influencia son fundamentales para el liderazgo efectivo basado en la inteligencia emocional. Implican la capacidad de persuadir y guiar a los demás de manera ética hacia objetivos comunes. Esto va más allá de simplemente comunicar ideas; se trata de conectar emocionalmente con los demás, entender sus motivaciones y presentar propuestas de manera que resuene con sus valores y objetivos. Desarrollar habilidades de influencia efectivas contribuye no solo al logro de metas organizacionales, sino también a la construcción de relaciones sólidas y la creación de un entorno de trabajo positivo.

Colaboración y cooperación.

La inteligencia emocional en el liderazgo se manifiesta de manera destacada en la promoción de la colaboración y la cooperación. Los líderes emocionalmente inteligentes fomentan un ambiente en el que los miembros del equipo se sientan valorados y comprendidos. Esto implica no solo reconocer las fortalezas individuales, sino también gestionar los conflictos de manera constructiva. La habilidad para crear un equipo cohesionado y colaborativo contribuye directamente al éxito a largo plazo de la organización.

En conclusión, la inteligencia emocional no solo es esencial para el liderazgo, sino que se erige como una herramienta fundamental para navegar las complejidades emocionales en el ámbito empresarial. Este enfoque integral, que abarca el reconocimiento y la gestión de emociones propias y ajenas, la empatía y las relaciones interpersonales, la autoregulación emocional, la motivación intrínseca, la conciencia social, las habilidades de influencia, la colaboración y la

cooperación, proporciona la base para liderar con autenticidad y eficacia en entornos laborales dinámicos y desafiantes. La inteligencia emocional se convierte así en la brújula que guía a los líderes hacia el éxito sostenible y la creación de entornos laborales saludables.

4. ACTIVIDAD 1A. FODA PERSONAL SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Realiza un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) personal enfocado en tu inteligencia emocional. Identifica tus fortalezas emocionales, oportunidades para mejorar, debilidades que podrían afectar tu liderazgo y las amenazas potenciales en el ámbito emocional. Este ejercicio te proporcionará una visión clara de tu punto de partida y áreas de desarrollo.

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

4. ACTIVIDAD 1B. DIARIO DE EMOCIONES.

Lleva un diario de emociones durante una semana. Registra tus propias emociones en diversas situaciones y observa cómo influyen en tus decisiones y acciones. Además, intenta identificar las emociones de las personas con las que interactúas. Este ejercicio fomentará la autoconciencia y el reconocimiento de las emociones en los demás.

5. EVALUACIÓN DEL MÓDULO.

Responde las siguientes preguntas seleccionando la opción correcta.

a. ¿Cuál es la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo?

- a) Mínima
- b) Moderada
- c) Alta
- d) No relevante

b. ¿Qué implica la empatía en el ámbito laboral?

- a) Comprender solo nuestras emociones.
- b) Ponerse en el lugar del otro y responder compasivamente.
- c) Ignorar las emociones de los demás.
- d) Limitarse a mostrar simpatía.

c. ¿Cuál es el propósito del análisis FODA personal sobre inteligencia emocional?

- a) Evaluar el rendimiento laboral.
- b) Identificar oportunidades de liderazgo.
- c) Analizar fortalezas y debilidades emocionales.
- d) Prever amenazas en el entorno laboral.

MÓDULO 2: AUTOCONOCIMIENTO



Contenidos del módulo

- ✓ Introducción
- ✓ Identificación de fortalezas y debilidades personales.
- ✓ Estilo de liderazgo personal.
- ✓ Valores y creencias personales.
- ✓ Actividad 2 A
- ✓ Actividad 2 B
- ✓ Evaluación de Módulo 2

INTRODUCCIÓN

El camino hacia un liderazgo genuinamente efectivo se inaugura desde el interior de cada individuo. En este módulo, nos sumergiremos en la travesía del autoconocimiento, explorando meticulosamente cómo la identificación y comprensión de nuestras propias fortalezas, debilidades, estilo de liderazgo personal y valores pueden gestar una transformación sustancial en la forma en que impactamos y moldeamos el entorno organizacional. Descubrir la esencia de quiénes somos como líderes se revela como un elemento esencial para dirigir de manera auténtica y, por ende, efectiva.

1. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PERSONALES.

El autoconocimiento, en su esencia más profunda, implica someter a un análisis exhaustivo nuestras fortalezas y debilidades intrínsecas. En calidad de líderes, el reconocimiento lúcido de nuestras fortalezas nos proporciona la capacidad de capitalizarlas tanto en nuestro beneficio personal como en el del equipo que lideramos. Warren Bennis, una eminencia en el campo del liderazgo, resuena con elocuencia al afirmar: "Conocer a los demás es inteligencia, conocerse a uno mismo es verdadera sabiduría". La identificación sincera y objetiva de nuestras debilidades se presenta como una premisa insustituible; solo al reconocerlas con valentía podemos abordarlas, convirtiéndolas así en oportunidades genuinas de crecimiento.

Tom Peters, destaca el papel preponderante de la autenticidad al proclamar: "La marca más trascendental en el líder es la autenticidad". El conocimiento íntimo y la fidelidad a nuestras propias fortalezas y debilidades nos capacitan para liderar desde una posición auténtica, generando confianza y respeto entre aquellos que conforman nuestro entorno.

2. ESTILO DE LIDERAZGO PERSONAL.

En el vasto paisaje del liderazgo, cada líder se destaca con un estilo único que influye en su enfoque y relación con el equipo que guía. La importancia crítica de identificar y comprender nuestro estilo de liderazgo personal, es una empresa imperativa para maximizar el impacto de nuestra influencia. Inspirándonos en las palabras de Daniel Goleman, quien destaca la adaptabilidad del estilo de liderazgo a situaciones específicas como clave para el liderazgo efectivo, exploraremos los elementos que componen nuestro estilo y cómo este conocimiento profundo nos capacita para liderar con eficacia en diversos contextos.

La Singularidad del Estilo de Liderazgo.

Cada líder es único en su enfoque, toma de decisiones y motivación. La primera tarea es comprender nuestra singularidad y cómo esta se traduce en nuestro estilo de liderazgo. La reflexión introspectiva se convierte en un faro de revelaciones al responder preguntas fundamentales: ¿Cómo enfrentamos los desafíos? ¿Cómo tomamos decisiones críticas? ¿Cómo motivamos a nuestro equipo?

Dimensiones del Estilo de Liderazgo.

Entender nuestro estilo implica explorar sus diversas dimensiones. ¿Somos líderes autocráticos, colaborativos, transformacionales o situacionales? Cada dimensión ofrece una ventana a nuestro enfoque y comportamiento en roles de liderazgo.

Fortalezas y Áreas de Desarrollo.

El autoconocimiento profundo del estilo de liderazgo permite capitalizar las fortalezas innatas y abordar proactivamente las áreas que demandan desarrollo. Identificar nuestras fortalezas nos empodera para potenciar aspectos positivos, mientras que reconocer las áreas de mejora nos brinda la oportunidad de crecimiento continuo.

Adaptabilidad y Liderazgo Efectivo.

Goleman destaca la adaptabilidad como un pilar crucial para el liderazgo efectivo. Comprender nuestro estilo nos permite ajustarnos con destreza a las circunstancias cambiantes. ¿Cómo adaptamos nuestro estilo a diferentes situaciones y desafíos? La respuesta reside en la capacidad de reconocer las demandas específicas de cada contexto y modificar nuestro enfoque en consecuencia.

Integrando el Estilo de Liderazgo en la Práctica.

La comprensión íntegra de nuestro estilo de liderazgo solo cobra vida cuando se integra en la práctica diaria. ¿Cómo aplicamos conscientemente nuestro estilo para influir positivamente en nuestro equipo y lograr objetivos organizacionales?

Al final, un líder que se sumerge en el autoconocimiento no solo impacta positivamente su propio desarrollo, sino que también crea un entorno propicio para el crecimiento y éxito de su equipo. La autenticidad en el liderazgo no solo radica en saber quiénes somos, sino en utilizar esa sabiduría para liderar con excelencia.

3. VALORES Y CREENCIAS PERSONALES.

En el corazón mismo de nuestro liderazgo reside el núcleo sustantivo de valores y creencias personales. Stephen Covey, conocido por su obra "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", destaca la trascendencia de alinear de manera coherente nuestros valores con nuestras acciones cotidianas: "Los valores correctos conducen a comportamientos correctos". Este módulo profundizará en la importancia de identificar y comprender estos pilares fundamentales, explorando cómo la introspección profunda acerca de nuestros valores no solo nos auxilia en la toma de decisiones éticas, sino que también establece un marco diáfano para orientar nuestro liderazgo.

La Travesía de la Introspección.

El viaje hacia un liderazgo efectivo comienza con la introspección. Identificar tus valores fundamentales implica sumergirse en un proceso de autoconocimiento profundo. ¿Qué principios guían tu vida? ¿Cuáles son los valores que consideras inquebrantables en cualquier situación?

Alineación de Valores y Acciones.

La coherencia entre nuestros valores y acciones es esencial para un liderazgo auténtico. La falta de alineación puede generar conflictos internos y erosionar la confianza del equipo. ¿Cómo aseguramos que nuestros valores se reflejen en nuestras decisiones y comportamientos diarios?

Contribución a la Cultura Organizacional.

La identificación clara y la comunicación efectiva de nuestros valores contribuyen a la edificación de una cultura organizacional sólida y coherente. La cultura organizacional, en última instancia, es un reflejo de los valores compartidos por sus líderes y miembros. ¿Cómo nuestros valores influyen en la cultura de nuestra organización?

Valores como Guía Ética.

Los valores no solo son una brújula interna, sino también una guía ética en la toma de decisiones. Un líder que opera desde un marco de valores sólido está mejor equipado para enfrentar dilemas éticos y tomar decisiones que reflejen integridad y principios.

Creencias Arraigadas.

Las creencias personales, profundamente arraigadas en la psique de un líder, también desempeñan un papel crucial. Estas creencias, moldeadas por experiencias de vida y valores fundamentales, influyen en la perspectiva y enfoque del líder hacia diversos aspectos del liderazgo.

Comunicación Efectiva de Valores.

La manera en que comunicamos nuestros valores también es vital. La transparencia y la coherencia en la comunicación fortalecen la autenticidad del liderazgo. ¿Cómo transmitimos nuestros valores de manera que resuene con nuestro equipo?

Construcción de un Futuro Prometedor.

El viaje hacia un liderazgo efectivo implica un compromiso continuo con el autoconocimiento y el desarrollo personal, donde la identificación de fortalezas y debilidades, la comprensión del estilo de liderazgo, la alineación con valores y creencias, entre otros, se entrelazan para formar un líder integral y eficaz. Este compromiso no solo beneficia al líder individualmente, sino que también contribuye a la construcción de un futuro prometedor para el equipo y la organización en su conjunto. La autenticidad en el liderazgo, cimentada en valores y creencias sólidos, no solo inspira confianza sino que también guía hacia el éxito sostenible.

4. ACTIVIDAD 2A. IDENTIFICACIÓN DE VALORES DEL LIDERAZGO PERSONAL.

Enumera cinco valores que consideres fundamentales para tu liderazgo personal. Reflexiona sobre situaciones en las que estos valores hayan influido positivamente en tu toma de decisiones o en la gestión de tu equipo.

Posición	Valor	Ejemplo
1		
2		
3		
4		
5		

4. ACTIVIDAD 2B. ANÁLISIS 360° DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Pide a colegas, subordinados y superiores que describan tres fortalezas y tres debilidades que perciben en tu liderazgo. Compara sus observaciones con tu propia autoevaluación. Este ejercicio proporcionará una visión completa y equilibrada de tus habilidades.

	Fortalezas	Debilidades
1		
2		
3		

5. EVALUACIÓN DEL MÓDULO.

Responde las siguientes preguntas seleccionando la opción correcta.

a. ¿Por qué es importante identificar las debilidades personales en el liderazgo?

- a) Para ignorarlas y centrarse solo en las fortalezas.
- b) Para convertirlas en oportunidades de crecimiento.
- c) Para ocultarlas y mantener una imagen positiva.
- d) Para evitar la autoevaluación.

b. ¿Cómo puede el estilo de liderazgo personal adaptarse a diferentes situaciones?

- a) Manteniendo un enfoque constante sin importar la situación.
- b) Ajustándose según las necesidades del equipo y la circunstancia.
- c) Ignorando las demandas cambiantes del entorno.
- d) Limitando el liderazgo a un solo estilo.

c. ¿Qué papel juegan los valores en el liderazgo según Stephen Covey?

- a) Son irrelevantes para el liderazgo.
- b) No influyen en las decisiones éticas.
- c) Son la base para comportamientos éticos.
- d) Solo importan en contextos personales.

MÓDULO 3: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS



Contenidos del módulo

- ✓ Introducción
- ✓ Identificación de problemas.
- ✓ Estrategias para la resolución de problemas.
- ✓ Creatividad y pensamiento lateral.
- ✓ Actividad 3A
- ✓ Actividad 3B
- ✓ Evaluación de Módulo 3

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial dinámico y en constante transformación, el liderazgo efectivo se manifiesta no solo como un acto de toma de decisiones, sino como una habilidad intrínseca para identificar, analizar y resolver problemas con una eficiencia sin precedentes. Este módulo se adentrará en el proceso de resolución de problemas, desentrañando estrategias clave que van más allá de lo superficial, fomentando la creatividad como motor de innovación y promoviendo el pensamiento lateral como una herramienta fundamental para encontrar soluciones innovadoras que impulsen el éxito sostenible en el ámbito organizacional.

2. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.

La identificación clara y precisa de los problemas en el horizonte empresarial es un componente esencial para el liderazgo efectivo y la resolución de problemas. Este proceso no solo implica reconocer los desafíos evidentes sino también anticipar posibles obstáculos, demostrando maestría en la gestión proactiva y visión estratégica. En este sentido, la aplicación de herramientas específicas potencia la capacidad de los líderes para abordar problemas de manera estructurada y eficiente.

Definir el Problema.

La clarificación y comprensión exhaustiva de la naturaleza del problema establecen las bases sólidas para su abordaje. Desentrañar capas profundas revela la verdadera complejidad de la situación. Sin embargo, para llevar esto a un nivel más práctico y concreto, se puede implementar una herramienta como el "Mapeo de Problemas".

Mapeo de Problemas.

Esta herramienta implica visualizar gráficamente el problema, identificando sus elementos clave y relaciones. Comienza con la definición clara del problema en el centro de un diagrama y se ramifica hacia fuera, conectando factores relacionados. Este enfoque ayuda a desglosar la complejidad, permitiendo que los líderes vean de manera más clara las interconexiones y las áreas de enfoque prioritario.

- 1. Analizar el Problema.** Descomponer el problema en partes más manejables y examinar cada componente con minuciosidad proporciona una visión holística. Para ampliar aún más esta etapa, incorporaremos la herramienta "Análisis FODA" (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- 2. Análisis FODA.** Este análisis profundiza en los aspectos internos y externos del problema. Identifica las fortalezas internas, debilidades, oportunidades externas y amenazas. Al aplicar este enfoque al problema en cuestión, los líderes pueden desarrollar una comprensión más completa de los factores involucrados y establecer estrategias informadas.
- 3. Generar Opciones.** La proposición de soluciones posibles, fomentando la creatividad y abrazando la diversidad de ideas, amplía el espectro de posibilidades. Vamos a enriquecer esta fase introduciendo la herramienta "Lluvia de Ideas" de manera más estructurada.

Lluvia de Ideas Estructurada.

Este método implica la generación de ideas de manera libre y abierta, pero con un enfoque más estructurado. Establece un marco de tiempo y categorías específicas para dirigir la lluvia de ideas. Esto ayuda a canalizar la creatividad hacia áreas específicas del problema, garantizando que se exploren diversas perspectivas. La evaluación y elección de la solución más adecuada para abordar el problema se convierten en una danza de decisiones meticulosas. Aquí, la herramienta "Matriz de Toma de Decisiones" aporta un enfoque más analítico.

Matriz de Toma de Decisiones.

Esta herramienta implica la creación de una tabla con criterios de decisión ponderados. Las opciones se evalúan en función de estos criterios, asignándoles puntuaciones. La opción con la puntuación más alta se elige como la solución preferida, proporcionando un marco objetivo para la toma de decisiones. La puesta en práctica de la solución seleccionada constituye el paso trascendental hacia la resolución efectiva. Aquí, la herramienta "Plan de Acción" garantiza una implementación organizada.

Plan de Acción.

Esta herramienta implica la creación de un plan detallado que establece los pasos, responsabilidades y plazos para la implementación de la solución. Proporciona una hoja de ruta clara para garantizar una ejecución efectiva. El análisis de los resultados verifica la efectividad de la solución y permite ajustes precisos según sea necesario. Vamos a ampliar esta etapa incorporando la herramienta "Retroalimentación Continua".

Retroalimentación Continua.

Esta herramienta establece mecanismos formales para recopilar comentarios regularmente. Facilita la identificación de áreas de mejora continua, asegurando que la solución evolucione con los cambios en el entorno empresarial.

Al integrar estas herramientas, los líderes no solo identifican problemas de manera más eficiente sino que también desarrollan habilidades prácticas para abordarlos de manera efectiva, fomentando un enfoque estructurado y proactivo en la resolución de problemas.

3. ESTRATEGIAS PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

Una vez que hemos identificado con agudeza un problema, emerge la necesidad crucial de aplicar estrategias eficaces para su resolución.

En el dinámico paisaje empresarial, la habilidad para abordar y resolver problemas de manera eficaz se erige como un pilar fundamental para el éxito sostenible. La resolución de problemas va más allá de simplemente identificar desafíos; implica la implementación de estrategias efectivas para superar obstáculos y crear soluciones viables.

Enfoque Proactivo.

La resolución proactiva de problemas es esencial para mantener la agilidad en un entorno empresarial en constante cambio. Las empresas líderes no esperan a que los problemas se intensifiquen; más bien, adoptan un enfoque proactivo para identificar y abordar los desafíos antes de que se conviertan en obstáculos insuperables.

Equipos Multidisciplinarios.

La diversidad de perspectivas es un activo invaluable en la resolución de problemas. La formación de equipos multidisciplinarios, donde individuos con habilidades y conocimientos diversos colaboran, facilita la generación de soluciones creativas y holísticas.

Pensamiento Basado en Datos.

La toma de decisiones informada por datos es esencial en la resolución de problemas. Las empresas exitosas aprovechan análisis de datos y métricas clave para comprender la naturaleza y la magnitud de un problema, fundamentando así sus estrategias de resolución.

Fomentar la Innovación.

La resolución de problemas puede ser una oportunidad para la innovación. Empresas visionarias fomentan un ambiente donde los empleados se sientan alentados a proponer ideas innovadoras para abordar desafíos de manera única y efectiva.

Comunicación Clara y Abierta.

La transparencia y la comunicación efectiva son fundamentales en la resolución de problemas. Los líderes y equipos deben compartir información relevante de manera clara, asegurando que todos los involucrados comprendan la naturaleza del problema y las estrategias propuestas.

Evaluación de Resultados.

Después de implementar soluciones, es crucial realizar una evaluación exhaustiva de los resultados. Las empresas efectivas no solo solucionan problemas inmediatos, sino que también aprenden de la experiencia para mejorar procesos y prevenir problemas similares en el futuro.

Flexibilidad y Adaptabilidad.

La resolución de problemas exitosa requiere flexibilidad para ajustar estrategias según evolucionan las circunstancias. Las empresas ágiles comprenden que la adaptabilidad es clave para superar obstáculos inesperados.

Desarrollo de Habilidades.

Invertir en el desarrollo de habilidades específicas para la resolución de problemas fortalece la capacidad de la organización para abordar desafíos de manera efectiva. La capacitación continua y el fomento de habilidades analíticas y de resolución de problemas son prácticas clave.

Énfasis en el Aprendizaje Continuo.

La resolución de problemas efectiva es un proceso iterativo. Las empresas exitosas abrazan el aprendizaje continuo, incorporando las lecciones aprendidas en cada desafío para mejorar constantemente sus enfoques.

4. CREATIVIDAD Y PENSAMIENTO LATERAL.

La creatividad, en su esencia, se revela como una piedra angular en el proceso de resolución de problemas, dado que no solo ilumina el camino hacia soluciones innovadoras, sino que también inyecta vitalidad y originalidad en el proceso. En las palabras elocuentes de Sir Ken Robinson, cuya experiencia abarca tanto la educación como la creatividad: "La creatividad es tan vital en la educación como la alfabetización, y deberíamos conferirle la misma importancia".

Para estimular la creatividad en este proceso, resulta útil la aplicación de técnicas como el pensamiento lateral, concebido por Edward de Bono. Este enfoque implica la capacidad de pensar de manera no convencional para encontrar soluciones fuera del ámbito del enfoque tradicional, desafiando las convenciones y abriendo puertas a la innovación disruptiva.

Integrar la creatividad y el pensamiento lateral en el proceso de resolución de problemas no solo amplía el abanico de soluciones posibles, sino que también impulsa la innovación y la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante evolución. Este enfoque, por ende, se erige como la brújula que orienta hacia la agilidad empresarial, marcando la pauta para una excelencia duradera y una resiliencia organizacional palpable.

Implementación de soluciones innovadoras.

La implementación de soluciones innovadoras es un paso crítico en el proceso de resolución de problemas. Implica llevar a cabo las ideas creativas y aplicarlas de manera efectiva en la práctica. Los líderes efectivos no solo generan ideas innovadoras, sino que también tienen la capacidad de convertirlas en acciones tangibles. La implementación exitosa requiere una gestión cuidadosa de recursos, la alineación de equipos y una comunicación clara para garantizar que la visión creativa se traduzca en resultados concretos.

Evaluación continua y mejora.

La resolución de problemas no concluye con la implementación de soluciones; es un proceso continuo. La evaluación continua de los resultados y la disposición para realizar ajustes son fundamentales para garantizar la eficacia a largo plazo. Los líderes efectivos adoptan un enfoque de mejora continua, aprendiendo de cada experiencia y aplicando esos conocimientos para enfrentar desafíos futuros. La retroalimentación constante y la capacidad de adaptación son componentes esenciales de un enfoque proactivo y sostenible para la resolución de problemas.

Desarrollo de una cultura de innovación.

Para impulsar la resolución de problemas a un nivel superior, es vital fomentar una cultura de innovación dentro de la organización. Una cultura que valora la creatividad, la experimentación y el aprendizaje constante proporciona el terreno fértil para soluciones innovadoras. Los líderes desempeñan un papel clave al establecer el tono, celebrar el pensamiento innovador y empoderar a los miembros del equipo para contribuir con ideas. Una cultura de innovación no solo aborda problemas existentes, sino que también anticipa y se adapta proactivamente a los cambios en el entorno empresarial.

En conclusión, la resolución de problemas efectiva va más allá de la simple identificación y solución de desafíos. Implica un enfoque estratégico, creativo y continuo que abarca desde la identificación hasta la implementación y mejora constante. Los líderes que dominan estas

habilidades no solo resuelven problemas de manera eficaz, sino que también lideran sus equipos hacia la innovación y la excelencia duradera. Este módulo proporciona una guía completa para desarrollar y aplicar estas habilidades, marcando el camino hacia el liderazgo efectivo en el dinámico panorama empresarial.

5. ACTIVIDAD 3A. RECUERDO DE LA ÚLTIMA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

Reflexiona sobre el último problema significativo que enfrentaste a nivel laboral. Describe el problema, las estrategias que utilizaste para resolverlo y los resultados obtenidos. Evalúa cómo podrías haber aplicado estrategias adicionales o creatividad en el proceso.

5. ACTIVIDAD 3B. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS POTENCIALES.

Haz una lista de posibles problemas que podrían surgir en tu entorno laboral en el próximo año. Luego, desarrolla estrategias preventivas para abordar cada uno antes de que se conviertan en crisis.

5. EVALUACIÓN DEL MÓDULO:

Responde las siguientes preguntas seleccionando la opción correcta.

- a. ¿Por qué es importante identificar problemas de manera proactiva en el liderazgo?
- a) Para ignorar los problemas hasta que se vuelvan críticos.
 - b) Para anticipar obstáculos y prevenir crisis potenciales.
 - c) Para crear problemas y demostrar habilidades de resolución.
 - d) Para delegar la responsabilidad de los problemas.
- b. ¿Cuál NO es uno de los pasos clave en la estrategia de resolución de problemas en seis pasos?
- a) Generar opciones.
 - b) Evaluar los agentes externos.
 - c) Identificar el problema.
 - d) Implementar la solución.
- c. ¿Cómo puede la creatividad contribuir a la resolución de problemas?
- a) Limitando las opciones disponibles.
 - b) Generando ideas innovadoras.
 - c) Siguiendo enfoques convencionales.
 - d) Ignorando la necesidad de soluciones nuevas.

MÓDULO 4: TOMA DE DECISIONES



Contenidos del módulo

- ✓ Introducción
- ✓ Proceso de toma de decisiones
- ✓ Evaluación de riesgos
- ✓ Aprender a tomar decisiones difíciles.
- ✓ Actividad 4A
- ✓ Actividad 4B
- ✓ Evaluación de Módulo 4.

1. INTRODUCCIÓN.

La toma de decisiones en el contexto del liderazgo empresarial no es simplemente un proceso; es un pilar fundamental que sustenta la construcción de un liderazgo sólido y efectivo. Este módulo nos sumergirá en las profundidades de la toma de decisiones, explorando cada faceta, desde la identificación de opciones hasta la evaluación de riesgos. Este viaje no solo dotará a los líderes de las herramientas necesarias para enfrentar decisiones en entornos empresariales dinámicos y desafiantes, sino que también cultivará una perspicacia estratégica que transformará la manera en que abordamos y moldeamos el futuro empresarial.

2. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones, lejos de ser un acto impulsivo, demanda un enfoque estructurado y reflexivo. Sumergirse en este proceso no solo implica un viaje intelectual, sino que también se convierte en una odisea de autodescubrimiento y aprendizaje continuo. El enfoque comúnmente aceptado, un conjunto de pasos intrincados que dan forma a decisiones fundamentadas, se desglosa como un mapa detallado:

a. Identificación del Problema o Decisión.

El arte de entender claramente el problema o decisión a abordar se presenta como una destreza inicial que requiere no solo visión sino también la capacidad de discernir entre lo urgente y lo importante.

b. Recopilación de Información.

La búsqueda de información relevante se convierte en una odisea de conocimiento, donde cada dato se convierte en un ladrillo que construye el puente hacia una decisión fundamentada y bien informada.

c. Generación de Opciones.

La creatividad se erige como el faro que guía la generación de opciones, ofreciendo un abanico de posibilidades que no solo resuelven el problema inmediato, sino que también allanan el camino hacia la innovación y el cambio positivo.

d. Evaluación de Opciones.

El análisis meticuloso de las opciones disponibles, sopesando ventajas y desventajas, es un ejercicio intelectual que va más allá de lo superficial, exigiendo una mente analítica y una comprensión profunda de los objetivos organizacionales.

e. Toma de Decisión.

La elección de la opción más adecuada emerge como un acto de equilibrio entre datos objetivos y juicio subjetivo, revelando la esencia misma de la toma de decisiones estratégicas.

f. Implementación.

La ejecución meticulosa de la decisión seleccionada demanda no solo planificación sino también la capacidad de movilizar recursos estratégicos de manera efectiva, marcando el comienzo de la transformación en acción.

g. Evaluación de Resultados.

La revisión post-implementación no solo es una medida de la efectividad de la solución, sino también una fase de aprendizaje continuo, un análisis crítico que alimenta el motor de la mejora continua y la adaptación proactiva.

Este proceso no es un simple conjunto de pasos, sino un viaje educativo y evolutivo que garantiza que las decisiones estén arraigadas en una comprensión profunda y en la alineación con los objetivos organizacionales, constituyendo así un sólido marco para decisiones estratégicas.

3. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

La toma de decisiones, como travesía, no está exenta de riesgos; sin embargo, un líder efectivo es aquel que no solo reconoce los riesgos, sino que también los evalúa con una mirada informada y estratégica. Siguiendo las huellas de Peter F. Drucker, conocido como el visionario de la administración moderna: "La mejor manera de predecir el futuro es crearlo". La evaluación de riesgos, un arte que requiere visión y previsión, implica:

a. Identificación de Riesgos.

El reconocimiento de los riesgos no se limita a lo evidente, sino que también abarca posibles obstáculos y consecuencias negativas asociadas con cada opción, revelando una comprensión aguda y una visión que trasciende lo inmediato.

b. Análisis de Riesgos.

La evaluación meticulosa de la probabilidad y el impacto de cada riesgo identificado se convierte en un ejercicio que va más allá de las apariencias, exigiendo un análisis en profundidad que revela una comprensión matizada de las complejidades involucradas.

c. Desarrollo de una Herramienta para Evaluar Riesgos.

En el contexto empresarial dinámico, la creación y aplicación de una herramienta específica para evaluar riesgos puede fortalecer significativamente la toma de decisiones. Una herramienta efectiva podría ser un "Mapa de Riesgos Empresariales", que implica:

i. Identificación Detallada:

- Enumerar exhaustivamente los posibles riesgos asociados con cada opción.
- Clasificar los riesgos en categorías según su naturaleza, como financieros, operativos o estratégicos.

ii. Evaluación Cuantitativa y Cualitativa:

- Asignar valores numéricos a la probabilidad y al impacto de cada riesgo.
- Realizar entrevistas y encuestas para obtener percepciones cualitativas de los expertos en el campo.

iii. Matriz de Riesgos:

- Crear una matriz que visualice claramente la relación entre la probabilidad y el impacto de cada riesgo.
- Identificar "puntos críticos" que representen riesgos significativos que requieren atención inmediata.

iv. Indicadores de Alerta Temprana:

- Establecer indicadores clave que sirvan como señales de alerta temprana para riesgos inminentes.
- Implementar un sistema de monitoreo continuo para detectar cambios en los indicadores de riesgo.

v. Planes de Contingencia Personalizados:

- Desarrollar planes específicos para mitigar cada riesgo identificado.
- Asignar responsabilidades claras y recursos para la implementación efectiva de los planes.

El desarrollo y la implementación de esta herramienta no solo proporcionarían una evaluación más precisa y completa de los riesgos, sino que también empoderarían a los líderes para tomar decisiones más informadas y proactivas en un entorno empresarial dinámico.

d. Mitigación de Riesgos.

El desarrollo de estrategias para reducir o gestionar los riesgos, incluyendo planes de contingencia, no es simplemente una medida de precaución, sino un acto proactivo que refleja la capacidad para anticipar y abordar eventualidades.

e. Tolerancia al Riesgo.

La determinación del nivel de riesgo aceptable, basado en los objetivos y valores organizacionales, se presenta como una danza delicada entre la ambición estratégica y la gestión sensata de riesgos, enriqueciendo la capacidad de adaptación a las incertidumbres del futuro.

La capacidad de evaluar riesgos de manera informada no solo permite a los líderes tomar decisiones audaces y estratégicas, sino que también contribuye a la cultura organizacional de la innovación y la adaptabilidad, consolidando así una base resiliente que se fortalece con cada desafío.

4. APRENDER A TOMAR DECISIONES DIFÍCILES.

En el intrincado tejido empresarial, no todas las decisiones son simples o fáciles de tomar. Algunas pueden implicar riesgos significativos, impactar a múltiples partes interesadas o requerir la consideración de valores éticos, lo que exige un enfoque que va más allá de lo técnico. Para abordar decisiones difíciles con integridad.

a. Clarificar valores personales:

La reflexión profunda sobre los valores personales que guiarán la decisión se convierte en un viaje introspectivo que va más allá de la superficie, enriqueciendo la decisión con una perspectiva ética más profunda y una brújula moral arraigada. No se trata solo de enumerar valores abstractos, sino de comprender cómo esos valores se traducen en principios aplicables a situaciones específicas.

La ética personal, en este contexto, se convierte en el cimiento sobre el cual se construyen las decisiones difíciles. Establecer una jerarquía de valores, identificando cuáles son fundamentales y cuáles son negociables en situaciones particulares, proporciona un marco claro para la toma de decisiones éticas.

La ética situacional, reconoce que la aplicación de valores puede variar según el contexto. La capacidad de adaptar principios éticos a situaciones específicas agrega una capa de complejidad y profundidad a la toma de decisiones éticas.

b. Consulta y Colaboración:

La búsqueda activa de la opinión de colegas, expertos o partes interesadas relevantes no es solo una medida de precaución, sino un ejercicio enriquecedor que revela una comprensión holística y una toma de decisiones fundamentada en diversas perspectivas. Estos, no son simplemente actos de recolección de información, sino procesos dinámicos de intercambio de

ideas y perspectivas. Esto implica no solo escuchar, sino también estar dispuesto a cambiar de opinión en función de la retroalimentación recibida.

La inteligencia colectiva, como principio guía, destaca la idea de que la sabiduría y la eficacia de la toma de decisiones a menudo emergen de la colaboración. Los líderes deben fomentar un entorno donde la diversidad de opiniones se vea como un activo, no como un obstáculo. Esto implica considerar no solo los hechos objetivos sino también comprender las emociones y perspectivas de aquellos afectados por la decisión. La empatía decisional contribuye a decisiones más equitativas y sostenibles.

c. Pensamiento a largo plazo:

La consideración cuidadosa de las implicaciones a largo plazo de cada opción no es simplemente una mirada al futuro, sino un ejercicio estratégico que revela una visión que trasciende el presente, consolidando la capacidad de anticipación y adaptación proactiva. Implica considerar no solo las consecuencias inmediatas de una decisión, sino también su impacto a lo largo del tiempo. Esto incluye evaluar cómo la decisión afectará a la organización, a los empleados y a otras partes interesadas a largo plazo.

La sostenibilidad como principio rector destaca la importancia de tomar decisiones que no solo sean beneficiosas en el corto plazo, sino que también contribuyan al bienestar a largo plazo de la organización y su entorno. Implica considerar cómo una decisión afecta a todo el sistema organizacional y más allá. El pensamiento sistémico busca comprender las interconexiones y las relaciones causales en lugar de abordar problemas de manera aislada.

d. Asumir la responsabilidad:

El reconocimiento explícito y la asunción de la responsabilidad asociada con la toma de decisiones no es solo un acto de transparencia, sino un compromiso activo con la rendición de cuentas, consolidando la confianza y el respeto a largo plazo. Asumir la responsabilidad va más

allá de admitir errores; implica también reconocer la responsabilidad de aprender y mejorar a partir de esas experiencias. Los líderes éticos no buscan excusas, sino soluciones y aprendizaje continuo.

La ética de las consecuencias destaca que asumir la responsabilidad implica estar preparado para enfrentar las ramificaciones de una decisión, ya sean positivas o negativas. No se trata solo de tomar crédito por los éxitos, sino también de abordar y corregir los fracasos. Se reconoce que la responsabilidad no recae únicamente en el individuo que toma la decisión, sino en todo el equipo y la organización. La rendición de cuentas colectiva promueve un sentido de responsabilidad compartida.

Ejemplo de aplicación: toma de decisiones éticas en un contexto empresarial.

Imaginemos una situación en la que un líder se enfrenta a la decisión de reducir costos en la empresa, y una de las opciones es recortar puestos de trabajo. Utilicemos los conceptos desarrollados para abordar esta situación éticamente:

a. Clarificar valores personales:

El líder reflexiona sobre sus valores fundamentales, como la equidad y el respeto por los empleados. Reconoce la importancia de tratar a los empleados con dignidad incluso en tiempos difíciles.

b. Consulta y Colaboración:

El líder busca la opinión de los empleados afectados y consulta con expertos en gestión del cambio para explorar alternativas antes de tomar una decisión final.

c. Pensamiento a largo plazo:

Considerando las implicaciones a largo plazo, el líder explora opciones que no solo reduzcan costos a corto plazo, sino que también preserven el talento y la moral a largo plazo.

d. Asumir la responsabilidad:

El líder, al tomar la decisión de recortar puestos de trabajo, asume la responsabilidad de comunicar de manera transparente los motivos, brindar apoyo a los empleados afectados y aprender de la experiencia para mejorar las prácticas futuras.

Este ejemplo ilustra cómo los conceptos de toma de decisiones éticas se aplican de manera práctica, guiando al líder hacia una decisión informada y ética en medio de desafíos empresariales complejos. La integración de estos principios no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que también fortalece la cultura ética de la organización, contribuyendo a su resiliencia y sostenibilidad a largo plazo.

Con este análisis, hemos profundizado en los elementos clave de la toma de decisiones éticas, proporcionando una base para líderes que buscan navegar las aguas éticas del liderazgo en un mundo empresarial en constante cambio. La toma de decisiones éticas no solo es un deber moral, sino también una estrategia inteligente para construir organizaciones resilientes y éticamente sólidas.

5. ACTIVIDAD 4A. LISTA DE DIFICULTADES PERSONALES EN LA TOMA DE DECISIONES.

Enumera las principales dificultades que percibes en ti mismo al tomar decisiones difíciles. Pueden ser miedos, dudas, falta de información, entre otros. Después, reflexiona sobre estrategias para superar cada dificultad identificada.

	Dificultad	Estrategia de superación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

5. ACTIVIDAD 4B. ANÁLISIS DE DECISIÓN PASADA.

Recuerda la última decisión difícil que tomaste a nivel laboral. Analiza retrospectivamente el proceso que seguiste, identificando qué aspectos fueron efectivos y qué podrías haber mejorado. Esto te permitirá aprender de la experiencia pasada y aplicar lecciones en futuras decisiones.

6. EVALUACIÓN DEL MÓDULO.

Responde las siguientes preguntas seleccionando la opción correcta.

a. ¿Por qué es importante seguir un proceso estructurado en la toma de decisiones?

- a) Para limitar la creatividad.
- b) Para aumentar la probabilidad de decisiones acertadas.
- c) Para evitar la toma de decisiones.
- d) Para delegar la responsabilidad.

b. ¿Qué implica la evaluación de riesgos en la toma de decisiones?

- a) Ignorar posibles consecuencias negativas.
- b) Evaluar la probabilidad e impacto de los riesgos.
- c) Evitar la toma de decisiones arriesgadas.
- d) Delegar la gestión de riesgos a otros.

c. ¿Cómo puede la consulta y colaboración ayudar en la toma de decisiones difíciles?

- a) Brindando perspectivas diversas y enriquecedoras.
- b) Complicando el proceso de toma de decisiones.
- c) Minimizando la importancia de las opiniones externas.
- d) Limitando las opciones disponibles.

MÓDULO 5: ADAPTABILIDAD Y GESTIÓN DEL CAMBIO



Contenidos del módulo

- ✓ Introducción
- ✓ Afrontar el cambio
- ✓ Flexibilidad en entornos dinámicos
- ✓ Resiliencia personal
- ✓ Actividad 5A
- ✓ Actividad 5B
- ✓ Evaluación de Módulo 5.

1. INTRODUCCIÓN.

En el vertiginoso escenario empresarial, donde la constante transformación es la norma, la habilidad para liderar con destreza y adaptarse se convierte en la esencia misma del liderazgo moderno. Este módulo, cual faro en medio de las aguas turbulentas de la transformación, no solo proporciona herramientas y estrategias sólidas, sino que también busca cultivar una resiliencia necesaria para navegar con éxito los mares tumultuosos del cambio organizacional.

2. AFRONTAR EL CAMBIO.

En el intrincado y dinámico escenario empresarial, el cambio es una constante. La forma en que los líderes aborden estas transiciones puede marcar la diferencia entre el éxito y la resistencia al cambio. Siguiendo la visión de John C. Maxwell, quien postula que un líder no solo define la realidad sino que también sirve con gratitud, convirtiéndose en guía y servidor simultáneamente, exploraremos a continuación los elementos fundamentales para afrontar el cambio de manera efectiva.

a. Definir la Realidad.

Antes de sumergirse en el cambio, es esencial una comprensión clara y profunda de la situación actual. Definir la realidad implica evaluar la necesidad del cambio y comunicar de manera transparente la razón subyacente, estableciendo así las bases para la aceptación y la voluntad de cambio. La evaluación de la necesidad del cambio implica un análisis exhaustivo de los indicadores clave de rendimiento, retroalimentación de los clientes y empleados, y un examen crítico de los procesos internos. Este proceso no solo identifica problemas superficiales, sino que también busca comprender las raíces profundas de los desafíos organizacionales.

La comunicación efectiva en este contexto no solo informa sobre la necesidad del cambio, sino que también involucra a los miembros del equipo en la identificación de problemas y soluciones. La transparencia en la comunicación es crucial para construir la confianza necesaria para el viaje de transformación.

La inteligencia organizacional, implica la capacidad de una organización para recopilar, analizar y aplicar información de manera efectiva. La inteligencia organizacional se convierte en un activo valioso para la evaluación precisa de la necesidad de cambio.

b. Comunicar de Manera Efectiva.

La comunicación, como el viento que hincha las velas del cambio, debe ser abierta y transparente. Informar a los miembros del equipo sobre los motivos y beneficios anticipados no solo disipa la niebla de la incertidumbre, sino que también siembra las semillas de la confianza y la comprensión. La comunicación efectiva no solo implica transmitir información, sino también escuchar de manera activa. La retroalimentación bidireccional crea un espacio para la comprensión mutua y la adaptación continua a medida que se implementan cambios.

La gestión de la resistencia se convierte en una parte integral de la comunicación efectiva. Los líderes deben abordar abiertamente las preocupaciones y opiniones contrarias, transformándolas en oportunidades para el diálogo constructivo.

El concepto de comunicación apreciativa, se centra en resaltar lo positivo y construir sobre los éxitos existentes durante el proceso de cambio. La comunicación apreciativa refuerza la motivación y la confianza en la capacidad de la organización para abordar desafíos.

c. Involucrar a los Miembros del Equipo.

El cambio, en lugar de ser una travesía solitaria, constituye una odisea colectiva. Fomentar la participación activa de los empleados en el proceso de cambio no solo les otorga un sentido de propiedad, sino que también construye un compromiso profundo y sostenible.

La participación activa implica empoderar a los empleados para contribuir activamente a la creación y ejecución de estrategias de cambio. Esto no solo aumenta la calidad de las soluciones propuestas, sino que también fortalece la responsabilidad compartida.

La formación en habilidades de cambio se vuelve esencial para equipar a los empleados con las herramientas necesarias para adaptarse y contribuir significativamente al proceso de cambio. La inversión en el desarrollo profesional refuerza la capacidad de la organización para afrontar con éxito las transformaciones.

El liderazgo distribuido, reconoce que la capacidad de liderar el cambio no recae únicamente en la cúpula directiva, sino que se distribuye entre diversos niveles y funciones dentro de la organización. El liderazgo distribuido aprovecha el conocimiento colectivo y la experiencia de toda la organización.

Afrontar el cambio efectivamente no es solo una necesidad, sino una habilidad clave para el liderazgo en la actualidad. Al definir la realidad, comunicar de manera efectiva y fomentar el compromiso colectivo, los líderes construyen una base sólida para la transformación organizacional.

Este proceso continuo de adaptación y evolución no solo asegura la supervivencia en un entorno empresarial dinámico, sino que también establece las bases para una cultura de cambio sostenible. La capacidad de una organización para abrazar y liderar el cambio se convierte en su ventaja competitiva distintiva en el escenario empresarial en constante evolución.

3. FLEXIBILIDAD EN ENTORNOS DINÁMICOS.

La flexibilidad, como la llave maestra para la adaptabilidad en entornos empresariales dinámicos, no es simplemente una respuesta a los cambios; es una danza elegante con la evolución misma. Siguiendo las huellas de Charles Darwin, cuya teoría de la evolución resuena en el ámbito empresarial: "No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio".

a. Mentalidad Abierta.

La flexibilidad florece en el suelo fértil de una mentalidad abierta y receptiva. Estar dispuesto a abandonar prácticas antiguas que han perdido su eficacia y explorar nuevos horizontes de soluciones no solo es un acto de coraje, sino también un testimonio de la adaptabilidad inherente.

b. Aprendizaje Continuo.

La adaptabilidad se nutre del manantial del aprendizaje constante. Alentar a los miembros del equipo a buscar oportunidades incesantes de desarrollo y adquisición de nuevas habilidades no solo contribuye a su crecimiento personal, sino que también alimenta una cultura organizacional marcada por la flexibilidad y la evolución constante.

c. Agilidad Organizacional.

La promoción de la agilidad organizacional implica la construcción de estructuras flexibles, la implementación de procesos eficientes y la capacidad de ajustarse rápidamente a las mareas cambiantes del mercado. La agilidad no es solo una respuesta reactiva; es la habilidad proactiva de anticipar y abrazar de manera eficiente las tendencias emergentes.

4. RESILIENCIA PERSONAL.

La resiliencia personal, como un escudo invulnerable, se erige como la fuerza impulsora detrás de la capacidad de recuperarse de las adversidades y seguir avanzando con determinación. Siguiendo las palabras sabias de Sheryl Sandberg, COO de Facebook: "La resiliencia se construye a través de la acción, no a través de la reflexión".

a. Aceptar la Incertidumbre.

La resiliencia implica no solo aceptar, sino abrazar la naturaleza inevitablemente incierta del cambio. Reconocer que no todo se puede prever ni controlar, pero que se puede controlar la propia respuesta y adaptación, es el cimiento de la resiliencia personal.

b. Fomentar una Cultura de Apoyo.

Cultivar un entorno de trabajo que promueva el apoyo mutuo y el trabajo en equipo contribuye a la resiliencia colectiva. Los líderes, como tejedores hábiles, pueden establecer un tono positivo, fomentar la colaboración y tender redes de apoyo en momentos de cambio, construyendo así un entramado sólido que sostiene a cada miembro del equipo.

c. Aprender de las Adversidades.

La resiliencia no se trata solo de soportar, sino de aprender y crecer a través de las experiencias difíciles. Considerar los desafíos como oportunidades para la introspección y el aprendizaje no solo impulsa la resiliencia individual, sino que también nutre una perspectiva positiva hacia el cambio, transformando los desafíos en trampolines para el crecimiento.

5. ACTIVIDAD 5A. RECUERDO DEL ÚLTIMO GRAN CAMBIO.

Reflexiona sobre el último gran cambio que enfrentaste en tu contexto laboral. Recuerda tus primeras sensaciones, emociones y pensamientos cuando se comunicó el cambio. Evalúa cómo abordaste la transición y cómo podrías aplicar lecciones aprendidas en futuros cambios.

5. ACTIVIDAD 5B. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS EN LA ADVERSIDAD.

Elabora una lista de las fortalezas personales que has identificado en situaciones de adversidad o cambio. Reflexiona sobre cómo estas fortalezas pueden ser utilizadas en futuros desafíos.

	Fortaleza	Utilidad para desafíos venideros
1		
2		
3		
4		
5		

6. EVALUACIÓN DEL MÓDULO.

Responde las siguientes preguntas seleccionando la opción correcta.

a. ¿Por qué es importante comunicar de manera efectiva durante un proceso de cambio?

- a) Para confundir a los empleados.
- b) Para evitar la comunicación durante el cambio.
- c) Para reducir la resistencia al cambio.
- d) Para limitar la participación de los empleados.

b. ¿Cuál es un componente clave de la flexibilidad en entornos dinámicos?

- a) Mantener prácticas antiguas.
- b) Una mentalidad cerrada.
- c) Aprender continuamente y adaptarse.
- d) Evitar nuevas soluciones.

c. ¿Cómo contribuye la resiliencia personal a la gestión del cambio?

- a) Ignorando la incertidumbre.
- b) Aceptando la adversidad como oportunidad para crecer.
- c) Evitando la reflexión sobre las experiencias difíciles.
- d) Cultivando un entorno de trabajo sin apoyo mutuo.

RUBRICA DE EVALUACIÓN

A continuación, se ilustran criterios a evaluar que dan cuenta de la integración de aprendizajes relacionados con los temas del presente manual.

CRITERIO	CUMPLIMIENTO			
	NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	OBSERVACIONES
Identifica el concepto de Inteligencia emocional, aplicado al contexto laboral actual.				
Describe destrezas individuales, de utilidad en el correcto ejercicio del liderazgo.				
Describe métodos de resolución de problemas, según estándares de un correcto liderazgo.				
Identifica un correcto proceso de toma de decisiones, según los pasos que éste compone.				
Diferencia prácticas de adaptabilidad y gestión del cambio, según su impacto real en el correcto ejercicio del liderazgo.				
RESULTADOS DE LA VALORACIÓN				
Valoración de los criterios	Nivel de Desempeño		Escala de valoración numérica	
El participante muestra completamente los aprendizajes esperados.	Siempre		10-9	
El participante muestra parcialmente los aprendizajes esperados.	Casi siempre		8-7	
El participante no muestra los aprendizajes esperados	Nunca		6-5	

EVALUACIÓN FINAL

Identificación del Participante:
Nombre: _____
RUT: _____
Identificación de OTEC:
Nextick Capacitaciones Raimundo Américo Villanueva Burgos E.I.R.L
Identificación del curso:
Liderazgo aplicado al contexto laboral actual.
Objetivo del Instrumento de Evaluación:
A través de la aplicación de diferentes técnicas de evaluación, se obtendrá de los/las participantes del curso, la información necesaria respecto a su nivel de conocimientos, manejo de procedimientos y otras habilidades cognitivas relacionadas con el módulo técnico; así como será posible determinar el nivel de procesamiento de la información que el/la participante utiliza sobre los contenidos revisados en el curso.
Pauta de Calificación:
El presente instrumento de evaluación (prueba) consta de 02 ítems diferentes, y que en conjunto tiene un total de 100 puntos. En dónde: Puntaje por Cada Ítem: Selección Múltiple: 80 Puntos Análisis de Casos: 20 Puntos Puntaje Total: 100 Puntos. Puntaje y Nota de Aprobación Puntaje Máximo: 100 Puntos = 100% logro = Nota máxima 7,0 Puntaje Mínimo de Aprobación: 60 Puntos = 60% logro = Nota 4,0 Menos de 60 puntos reprobado.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Desarrollo de Selección Múltiple	Aprendizajes Esperados Asociados	Contenidos o sub contenido utilizado
<p>¿Qué implica la empatía en el ámbito laboral?</p> <p>a) Comprender solo nuestras emociones.</p> <p>b) Ponerse en el lugar del otro y responder compasivamente.</p> <p>c) Ignorar las emociones de los demás.</p> <p>d) Limitarse a mostrar simpatía.</p>	<p>Dar cuenta de una correcta definición de empatía aplicada al contexto laboral actual.</p>	<p>Módulo Inteligencia emocional.</p>
<p>¿Qué papel juegan los valores en el liderazgo según Stephen Covey?</p> <p>a) Son irrelevantes para el liderazgo.</p> <p>b) No influyen en las decisiones éticas.</p> <p>c) Son la base para comportamientos éticos.</p> <p>d) Solo importan en contextos personales.</p>	<p>Identificar la importancia estratégica de los valores en el correcto ejercicio del liderazgo.</p>	<p>Módulo Autoconocimiento.</p>
<p>¿Cuál NO es uno de los pasos clave en la estrategia de resolución de problemas en seis pasos?</p> <p>a) Generar opciones.</p> <p>b) Evaluar los agentes externos.</p> <p>c) Identificar el problema.</p> <p>d) Implementar la solución.</p>	<p>Internalizar una aproximación metódica a la solución de problemas.</p>	<p>Módulo Solución de problemas.</p>

<p>¿Cómo puede la consulta y colaboración ayudar en la toma de decisiones difíciles?</p> <p>a) Complicando el proceso de toma de decisiones.</p> <p>b) Brindando perspectivas diversas y enriquecedoras.</p> <p>c) Minimizando la importancia de las opiniones externas.</p> <p>d) Limitando las opciones disponibles.</p>	<p>Aproximarse al valor que reviste la consulta y la colaboración para la toma de decisiones con calidad.</p>	<p>Módulo Toma de decisiones.</p>
<p>¿Por qué es importante comunicar de manera efectiva durante un proceso de cambio?</p> <p>a) Para confundir a los empleados.</p> <p>b) Para reducir la resistencia al cambio.</p> <p>c) Para evitar la comunicación durante el cambio.</p> <p>d) Para limitar la participación de los empleados.</p>	<p>Internalizar una metodología de gestión del cambio, que contribuya a controlar las resistencias y proyectar el éxito de este.</p>	<p>Módulo adaptabilidad y gestión del cambio.</p>

Caso Práctico: Navegando el Cambio en el Entorno Laboral

Contexto: Eres el líder de un equipo en una empresa de tecnología que está experimentando cambios significativos. La dirección ha decidido implementar un nuevo sistema de gestión de proyectos que cambiará fundamentalmente la forma en que los equipos colaboran y ejecutan tareas. Este cambio busca mejorar la eficiencia, pero sabes que puede generar resistencia entre algunos miembros de tu equipo que están acostumbrados a los procesos antiguos.

Situación: El anuncio del cambio ha generado una mezcla de emociones en tu equipo. Algunos están emocionados por la perspectiva de mejoras, mientras que otros están preocupados por la posibilidad de dificultades iniciales en la adaptación. Además, algunos miembros del equipo han expresado abiertamente su resistencia al cambio, manifestando su preferencia por los métodos antiguos que encuentran familiares y cómodos.

Desafíos:

Resistencia al cambio por parte de algunos miembros del equipo.

Dudas y preocupaciones sobre la efectividad del nuevo sistema.

La necesidad de mantener la moral del equipo y garantizar la continuidad operativa durante la transición.

Después de implementar el nuevo sistema de gestión de proyectos, te enfrentas a una reunión de equipo en la que algunos miembros expresan su frustración y resistencia.

Ante esto, ¿cómo aplicarías los principios de afrontar el cambio, fomentar la flexibilidad y promover la resiliencia personal para guiar al equipo hacia una transición más suave y exitosa? Proporciona ejemplos específicos de acciones que podrías tomar para abordar las preocupaciones y fomentar la adaptación positiva al cambio.

Aprendizajes Esperados Asociados

Aplicar conceptos de buenas prácticas de adaptación y gestión del cambio presentes en el Módulo 5.

Contenidos o sub contenido utilizado

Flexibilidad en entornos dinámicos.
Resiliencia personal.

Pauta de Corrección Evaluación módulos

Desarrollo de selección múltiple (Módulos)			
Evaluación Módulo 1	1.- c)	2.- b)	3.- c)
Evaluación Módulo 2	1.- b)	2.- b)	3.- c)
Evaluación Módulo 3	1.- b)	2.- b)	3.- b)
Evaluación Módulo 4	1.- b)	2.- b)	3.- a)
Evaluación Módulo 5	1.- c)	2.- c)	3.- b)

Pauta de Corrección Evaluación Final

Desarrollo de selección múltiple (Evaluación Final)	Puntaje del Ítem (80 Ptos)
Respuesta Pregunta 1.- b)	16 Ptos
Respuesta Pregunta 2.- c)	16 Ptos
Respuesta Pregunta 3.- b)	16 Ptos
Respuesta Pregunta 4.- b)	16 Ptos
Respuesta Pregunta 5.- b)	16 Ptos

Estudio de Casos	Puntaje del Ítem (20 Ptos)
<p>Respuesta Pregunta 6:</p> <p><i>Flexibilidad en entornos dinámicos.</i></p> <p>Mentalidad Abierta: Escuchar las opiniones del equipo y buscar en ellas oportunidades para la mejora del proceso de cambio.</p> <p>Aprendizaje Continuo: Motivar al equipo con instancias de aprendizaje para la nueva herramienta informática.</p> <p>Agilidad Organizacional: Posicionar la importancia del cambio y sus implicancias para la productividad y competitividad.</p> <p><i>Resiliencia personal.</i></p>	20 Ptos

<p>Aceptar la Incertidumbre. Mantener la calma ante la situación de conflicto.</p> <p>Fomentar una Cultura de Apoyo. Abrir los espacios de participación del equipo.</p> <p>Aprender de las Adversidades. Remitirse a experiencia previas que puedan ser de utilidad para afrontar el cambio actual.</p>	
--	--

TABLA ASIGNACIÓN DE PUNTAJES Y NOTA

Puntaje	Nota	Puntaje	Nota	Puntaje	Nota	Puntaje	Nota	Puntaje	Nota
0,0	2,0	21,0	2,7	42,0	3,4	62,0	4,2	82,0	5,7
1,0	2,0	22,0	2,7	43,0	3,4	63,0	4,2	83,0	5,7
2,0	2,1	23,0	2,8	44,0	3,5	64,0	4,3	84,0	5,8
3,0	2,1	24,0	2,8	45,0	3,5	65,0	4,4	85,0	5,9
4,0	2,1	25,0	2,8	46,0	3,5	66,0	4,5	86,0	6,0
5,0	2,2	26,0	2,9	47,0	3,6	67,0	4,5	87,0	6,0
6,0	2,2	27,0	2,9	48,0	3,6	68,0	4,6	88,0	6,1
7,0	2,2	28,0	2,9	49,0	3,6	69,0	4,7	89,0	6,2
8,0	2,3	29,0	3,0	50,0	3,7	70,0	4,8	90,0	6,3
9,0	2,3	30,0	3,0	51,0	3,7	71,0	4,8	91,0	6,3
10,0	2,3	31,0	3,0	52,0	3,7	72,0	4,9	92,0	6,4
11,0	2,4	32,0	3,1	53,0	3,8	73,0	5,0	93,0	6,5
12,0	2,4	33,0	3,1	54,0	3,8	74,0	5,1	94,0	6,6
13,0	2,4	34,0	3,1	55,0	3,8	75,0	5,1	95,0	6,6
14,0	2,5	35,0	3,2	56,0	3,9	76,0	5,2	96,0	6,7
15,0	2,5	36,0	3,2	57,0	3,9	77,0	5,3	97,0	6,8
16,0	2,5	37,0	3,2	58,0	3,9	78,0	5,4	98,0	6,9
17,0	2,6	38,0	3,3	59,0	4,0	79,0	5,4	99,0	6,9
18,0	2,6	39,0	3,3	60,0	4,0	80,0	5,5	100,0	7,0
19,0	2,6	40,0	3,3	61,0	4,1	81,0	5,6		
20,0	2,7	41,0	3,4	62,0	4,2	82,0	5,7		

BIBLIOGRAFÍA ASOCIADA

Bennis, W. G. (2003). *On Becoming a Leader*. Basic Books.

Brown, B. (2018). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. Random House.

Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.

De Bono, E. (1990). *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. HarperPerennial.

Drucker, P. F. (2008). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. HarperBusiness.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam.

Maxwell, J. C. (2007). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Thomas Nelson.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. HarperCollins.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson.

Robinson, K. (2009). *The Element: How Finding Your Passion Changes Everything*. Penguin.