



Desarrollo de Otros



Nombre:



Objetivos

- Identificar y valorar la diversidad interpersonal como un factor clave que construye equipos cohesionados y comprometidos.
- Conocer y aplicar efectivamente herramientas de aprendizaje, desarrollo y reconocimiento para impulsar el potencial de sus equipos de trabajo y construir el futuro de la organización.



Contenido

1 Aprovechando al máximo la diversidad.

- 1.1 La diversidad es lo único que todos tenemos en común.
- 1.2 Tipos de diversidad.
- 1.3. Barreras de la inclusión: Los sesgos cognitivos.
- 1.4. Características generacionales.
- 1.5. Compromiso con la inclusión y la diversidad.

2. Impulsando el desempeño superior.

- 2.1. Nivel de madurez de colaboradores.
- 2.2. Diagnóstico del nivel de madurez del colaborador.
- 2.3. Herramientas para crear Seguridad Psicológica
- 2.4 Reconocimiento
 - * CFR
 - * Economía de las caricias
 - * Tipos de reconocimiento
- 2.5 Planificación del reconocimiento

3. Construyendo el futuro: empoderando y desarrollando a mi gente.

- 3.1. Anclas de carrera
- 3.2 Estilos de aprendizaje.
- 3.3 Modelo de aprendizaje y desarrollo 70-20-10.
- 3.4 Guía para diseñar planes de desarrollo.
- 3.5. Mi Plan de Desarrollo



Aprovechando al máximo la diversidad

1.1 La diversidad es lo único que todos tenemos en común.

La diversidad es lo único que todos tenemos en común. Gestionar la diversidad va precisamente de esto, de conseguir armonizar las diferencias, sacarles partido, convivir con ellas, de forma bidireccional, sin sustantivar adjetivos y logrando que todos remen en la misma dirección, independientemente de los hábitos de vida, gustos o cualquier sutil diferencia existente.

¿Diversidad o Inclusión?

Ambos conceptos son complementarios: uno no tiene sentido sin el otro. La diversidad, por sí misma, no tiene ningún valor, sino va acompañada de inclusión.

La Diversidad es el valor que pone el foco en la atracción de diferentes valores, actitudes, habilidades y competencias.

La Inclusión, por su parte, es el elemento que permite extraer lo mejor de esa Diversidad en los equipos de trabajo, posibilitando que cada profesional se sienta identificado con la misión empresarial, y valorado por los atributos que le convierten en único.

Así, la Inclusión da sentido a la Diversidad. Y la Diversidad es la antesala a la INCLUSIÓN plena y verdadera.

“Cuando todos piensan igual, es que nadie está pensando”

1.2 Tipos de diversidad

- Género
- Edad (Generación)
- Raza
- Credo (Religión)
- Orientación e Identidad Sexual
- Capacidades
- Estilos de Personalidad
- Experiencia
- Gustos y Preferencias
- Estudios y Conocimientos

1.3 Barreras de la inclusión: Los sesgos cognitivos



En tu opinión y desde tu experiencia,

1. ¿Cuáles son las ventajas y beneficios de contar con un equipo diverso?

2. ¿Existe alguna desventaja u obstáculo?

“Nos cuesta abrazar la diversidad porque inconscientemente somos prisioneros de nuestros paradigmas, miedos, prejuicios, hábitos y sesgos, así como de nuestras creencias”.

Sesgos Cognitivos: efecto psicológico que produce una desviación al procesar información, lo que lleva a una distorsión, juicio inexacto, interpretación ilógica de hechos y circunstancias de la realidad.

- Hay mayor propensión a actuar con base en sus sesgos cognitivos cuanto más cansado y bajo presión esté. En esos días tenga mucho cuidado.
- Tenga en cuenta que los sesgos son naturales en el ser humano. Esto es normal.
- Haga un esfuerzo consciente para ir más allá de su primera impresión. Aprenda a ser justo.
- Practique identificar y desafiar el pensamiento estereotipado en sí mismo.
- Esfuércese por interactuar con las personas contra las cuales ha tenido prejuicios.
- Centrarse en criterios objetivos y verificables al tomar decisiones.

Rasgos característicos de los líderes que promueven la diversidad:

- a) Cognición: porque el sesgo es el talón de Aquiles de un líder.
- b) Compromiso: porque mantener el rumbo es difícil.
- c) Colaboración: porque un equipo de pensamiento diverso es mayor que la suma de sus partes.
- d) Curiosidad: porque las ideas y experiencias diferentes posibilitan el crecimiento.
- e) Coraje: porque hablar de nuestras imperfecciones implica asumir riesgos personales.



Ejercicio: Completa cada uno de los rubros de acuerdo con la generación asignada.

Generación	
Características	
Motivadores	
Autoridad	
Forma de trabajo	

1.4 Características generacionales

El líder logra resultados a través de su equipo, por lo que requiere conocer a su gente.

Un elemento importante es conocer las características de las diversas generaciones, a fin de entenderlas y generar una comunicación más cercana y efectiva.

Conozcamos a dichas generaciones:

Baby Boomers 1943- 1960	Generación X 1961- 1981	Generación Y/Millennials 1982 -1996
Características		
<ul style="list-style-type: none"> • Respetan las jerarquías • Son competitivos • Tolerantes, autosuficientes • Idealistas y ambiciosos • No consideran el balance de vida como algo decisivo. • Son conservadores • Buscan relaciones de largo plazo con las empresas • Trabajan en equipo • Autosuficientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Conectados 24 hrs. • Tienden a ser individualistas • Valoran la informalidad • Buscan desafíos y retroalimentación • Orientados a resultados • Buscan seguridad y estabilidad • Responsables • Multi-tareas • Hacen que las cosas sucedan • Manejan el tiempo de forma efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnológicos. • Son optimistas y pragmáticos • Buscan el bienestar ahora • Buscan placer y diversión en la oficina • Están orientados a resultados • Buscan balance entre vida y trabajo • Creativos • Independientes • Veloces • Colaboradores
Aspiración		
Seguridad laboral	Balance entre vida y trabajo	Libertad y flexibilidad
Comunicación		
Cara a cara idealmente, pero también por mail o teléfono si se requiere.	Cara a cara, pero ya usan también de forma importante los mensajes de texto o email.	Comunicación online o móvil, pero tienen necesidad de conocer al otro.
Tendencias de comportamientos en el trabajo		
<ul style="list-style-type: none"> • Buscan ser mentores. • Contribuyen con su conocimiento y experiencia. • Quieren involucrarse en proyectos de impacto. • Confrontan el comportamiento negativo. • Quieren participar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan reconocimiento individual. • Establecen meritocracias. • Buscan horarios flexibles. • Se preparan para el próximo rol. • Se interesan en experiencias diferentes. • Cuestionan las reglas no necesarias. • Hacen que las cosas sucedan. • Buscan ambientes donde pueden ser ellos mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan crear lazos. • Dicen las cosas como son. • Crean e innovan reglas. • Abiertos al trabajo remoto y/o tiempo flexible. • Interacción frecuente. • Buscan diversión mientras trabajan. • Quieren saber el porqué de las cosas. • Necesitan coaching y guía. • Piden retroalimentación. • Buscan reconocimiento.



Tu grupo:
Características y comportamiento:

¿Cómo tratarlos?:

“Ser como todos es no ser nadie”

1.5 Mi compromiso con la diversidad



Reflexiona sobre los siguientes aspectos conversados durante la sesión. Responde las siguientes preguntas y haz un compromiso para adoptar, practicar y promover la diversidad:

1.- ¿Cuál es el tipo de diversidad que me gustaría ampliar y promover en mi equipo?

2.- Los sesgos cognitivos que he identificado son:

3.- Las acciones que me comprometo a iniciar y sostener hasta lograr mi objetivo de diversidad son:

2. Impulsando el desempeño superior

2.1 Nivel de madurez de los colaboradores.

Principios del Desempeño y Nivel de Competencia:

- Todos los colaboradores tienden a tomar con alta motivación los nuevos retos y funciones, a pesar de su inseguridad, temores o incapacidad.
- Conforme el colaborador se encuentra con las dificultades en el aprendizaje de las nuevas funciones, tiende a bajar su motivación y disposición, hasta que llega a dominar la nueva tarea.
- Un mismo colaborador puede tener un distinto nivel de desarrollo en cada una de las tareas y funciones que realiza.
- Un equipo de trabajo puede tener integrantes en distintos niveles de desarrollo.



Características para evaluar el nivel de competencia de los colaboradores:

Concepto	Significado
1. Capacidad	
2. Disposición	
3. Confianza en sí mismo	
4. Resultados	
5. Dependencia de los demás	
6. Flexibilidad de conducta	
7. Responsabilidad	
8. Conciencia propia	

Diagnóstico individual del nivel de competencia del colaborador.

La competencia o “madurez” se define como el nivel de preparación del colaborador del equipo en función de su conocimiento del rol a desempeñar, así como de su disposición y confianza para realizar una tarea determinada.

Los niveles de madurez siguen una secuencia de eventos:

- Competencia o Madurez nivel 1 (M1): En este nivel, los miembros pueden ser nuevos en el cargo y aún no han adquirido los conocimientos o habilidades para completar una tarea. Los miembros de este nivel pueden necesitar motivación y propósito para cumplir con su función.
- Competencia o Madurez nivel 2 (M2): Una madurez de nivel dos indica que los colaboradores están ansiosos y dispuestos a desempeñar su función, pero pueden requerir acompañamiento adicional.
- Competencia o Madurez nivel 3 (M3): Los miembros del equipo en esta categoría generalmente poseen mayores niveles de capacidad, confianza y entusiasmo. Sin embargo, aún pueden no asumir la responsabilidad por la toma de decisiones, la cual sigue siendo del líder situacional.
- Competencia o Nivel de madurez nivel 4 (M4): En el nivel de madurez más alto, los colaboradores están dispuestos y capaces de completar tareas independientemente de la presencia o acompañamiento del líder.

El nivel de competencia o madurez está influenciado por:

- Tiempo en el Cargo
- Experiencia de Trabajo
- Entusiasmo
- Confianza

“La mayoría de las organizaciones están utilizando únicamente una fracción del potencial de sus colaboradores. Las personas pueden crecer a niveles de desempeño mucho más altos si la organización crea el ambiente adecuado”.

- John Zenger

2.2. Diagnóstico del nivel de madurez del colaborador.

Colaborador: _____ Fecha: _____

Puesto: _____ Área: _____

Concepto	Inmaduro		Maduro	
	1	2	3	4
1. Capacidad (Conocimiento y experiencia)	Nula conocimiento y experiencia	Poca	Moderada	Alta conocimiento y experiencia
2. Disposición (Motivación)	Alta por nuevo	Baja	Variable	Alta por experiencia
3. Confianza en sí mismo	Muy baja	Baja	Media	Alta
4. Resultados	Muy por debajo de lo esperado	Debajo de lo esperado	Casi siempre da lo esperado	Siempre da lo esperado y lo sobrepasa
5. Dependencia	Totalmente dependiente	Pocas veces independiente	Casi siempre independiente	Totalmente Independiente
6. Flexibilidad de conducta	Muy pocas formas de actuar, rígido	Poca flexibilidad	Flexibilidad regular	Actuación diversa, situacional
7. Responsabilidad	No es responsable, víctima	Parcialmente responsable	Responsable en su mayoría	Siempre responsable, se hace cargo
8. Conciencia propia	Inconsciente de errores y aciertos	Algo de conciencia	Conciencia media	Plena conciencia de errores y aciertos, capitalizándolos
Nivel de Madurez	1	2	3	4

Sus principales fortalezas:	Acciones para mantener sus fortalezas

Sus principales áreas por mejorar son:	Acciones para mejorar

2.3 Las herramientas de Seguridad Psicológica

Amy C. Edmonson en "The fearless organization. Creating Psychological Safety in the workplace for learning, innovation and growth" plantea que si, el líder quiere preparar el terreno para que en su organización o equipo exista el sentimiento de seguridad psicológica puede utilizar lo que llama el "kit de herramientas" para construir dicha seguridad:

FASE	PREPARAR EL MARCO	INVITAR A LA PARTICIPACIÓN	RESPONDER PRODUCTIVAMENTE
Tareas del líder	1.- Enmarcar el trabajo: Establecer las expectativas en relación con los fallos, la incertidumbre y la interdependencia para clarificar la necesidad de expresar libremente las opiniones 2.- Enfatizar el propósito: Identificar lo que está en juego, por qué importa y para quién	1.- Mostrar humildad situacional 2.- Practicar la indagación: Hacer buenas preguntas Modelar la escucha activa 3.- Definir estructuras y procesos Constituir foros de discusión Facilitar recomendaciones para la discusión	1.-Expresar apreciación Escuchar Pensar y reconocer 2.- Desestigmatizar los errores Mirar hacia delante Ofrecer ayuda Discutir, considerar y decidir los nuevos pasos 3.- Sancionar las violaciones claras
Logros	Expectativas y propósito compartidos	Confianza en que la expresión de las opiniones es bien recibida	Orientación hacia el aprendizaje continuo

2.4 Celebración y Reconocimiento

El reconocimiento laboral es la gratitud que expresa una empresa a sus colaboradores por su desempeño. El objetivo del reconocimiento laboral es reforzar comportamientos, prácticas o actividades que resulten en un mejor rendimiento y resultados organizacionales positivos.

Según algunos estudios, arriba del 50% de los empleados dicen que sus jefes no muestran suficiente aprecio por su trabajo, lo que hace que se sientan poco valorados y busquen otro trabajo.

¡Hazles sentir a los miembros de tu equipo
que son importantes para la organización!

Parte fundamental de la motivación de un empleado es sentir que aporta valor a la empresa y que se reconoce su esfuerzo.

A continuación, hablaremos sobre algunas metodologías.

CFR – Conversaciones, Feedback y Reconocimiento

En los últimos años, se ha ido acentuando en las empresas la necesidad de la gestión continua del desempeño del personal. Esta se basa en un enfoque dinámico de seguimiento, interacción, compromiso y participación activa de los colaboradores y se conoce con el nombre de **CFR** (del inglés, Conversations+ Feedback+Recognition)

- Las conversaciones permiten un intercambio auténtico, oportuno y enriquecedor de ideas y sentimientos laborales y personales entre un líder y sus colaboradores en base semanal, con el propósito de desarrollar la confianza;
- el feedback es clave para lograr una comunicación bidireccional entre el líder y sus reportes, que aporta información sobre el avance de un proyecto, sus problemas y posibles ajustes;
- y el reconocimiento es el componente motivador, donde los líderes muestran señales claras de valoración hacia individuos y equipos en virtud de sus contribuciones, progreso y resultados.

Teoría de “La economía de las caricias”.

Hace ya más de veinte años, Claude Steiner, a partir de sus amplias observaciones clínicas en el ejercicio de la psicoterapia junto con el legado que le dejó su maestro Eric Berne, construyó una interesante teoría a la que denominó “la economía de caricias”. Se investigaron los efectos que ejerce sobre el ser humano crecer y vivir en una abundancia o escasez de signos de reconocimiento que llamó caricias (cualquier acto que implique el reconocimiento de la presencia de otro, cualquier estímulo social dirigido de un ser vivo a otro y que reconoce la existencia de este). Las ideas que Steiner refleja en su libro “Los Guiones que vivimos” apuntan a que: las caricias son imprescindibles para sobrevivir; si no las recibimos, se pone en marcha un mecanismo de supervivencia instintivo que nos lleva a demandarlas –a menudo de manera inconsciente- a cualquier precio. Bajo esta premisa estamos dispuestos incluso a recibir “caricias negativas” antes que no recibir ninguna caricia.

“Si tuviera que elegir entre el dolor y la nada, elegiría el dolor”. William Faulkner

Y es que con las caricias positivas hay que actuar dándolas cuando corresponde, aceptándolas cuando las mereces, pidiendo las que necesites y dándotelas a ti mismo.

Recuerda que tus caricias sean:

- Incondicionales y en su justa medida.
- Espontaneas y auténticas, nunca rutinarias y mecánicas.
- Personalizadas y adecuadas.

Para sentirse valiosos los colaboradores deben recibir algún tipo de reconocimiento cada 7 días. “Poco y a menudo” es la clave. ¡Los gestos simples pero sinceros hacen la diferencia!

Tipo de reconocimientos

a) Reconocimiento público.

Cuando se trata de exponer el valor de la actuación de un empleado ante el resto de los compañeros o incluso fuera del ámbito de la empresa.

Algunos ejemplos significativos son:

- el reconocimiento en redes sociales
- los comunicados de prensa
- un muro de la fama o empleado del mes
- Celebración de cumpleaños.
- Premios en público.

b) Reconocimiento personalizado

Cuando se comunica exclusivamente al colaborador haciendo que adquieran un carácter más personal e íntimo. Algunos ejemplos son:

- Los correos electrónicos o cartas personalizadas.
- Llamada de agradecimiento.
- Reuniones uno a uno con la dirección.
- Entrega de algún distintivo o regalo.

c) Reconocimiento con beneficio

Independientemente de su carácter público o privado, otro tipo de reconocimiento laboral es conceder una serie de beneficios al colaborador.

Algunos ejemplos comunes son:

- Una promoción a puestos de mayor responsabilidad.
- Liderar algún proyecto especial.
- Algún día u horas libres.
- Horarios flexibles según la necesidad.
- Capacitación



Planificación de reconocimientos

	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
Fortalezas a Reconocer				
Que formas de Reconocimiento o premio valoran más...				
Otras consideraciones				

3. Construyendo el futuro: empoderando y desarrollando a mi gente.

3.1 Anclas de carrera

Para Edgar Schein, autor reconocido en el área de psicología de la organización, existen ocho patrones o factores que determinan el perfil profesional, vinculados con la personalidad. Estas anclas de carrera hacen referencia a la combinación de los elementos que nombramos más arriba: los valores, los talentos y las necesidades o motivaciones que influyen a la hora de tomar decisiones en la carrera profesional.

Aunque llevan cierta estabilidad, las motivaciones, las necesidades, los valores y las actitudes no suelen ser estáticos.

- Competencia técnica/funcional. Las personas buscan desarrollar sus competencias, convertirse en expertos dentro de su área. Ponen de relieve sus habilidades por sobre las decisiones políticas de la empresa.
- Competencia gerencial. **El objetivo de las personas es llegar a una gerencia, coordinar a otros. Hay un marcado deseo de ambición, un desarrollo de liderazgo y una orientación a los resultados. El éxito de la empresa será el éxito de este gerente.**
- Creatividad emprendedora. La innovación y la búsqueda continua de ideas y desafíos son las metas de las personas creativas. Por lo general, ponen en práctica una idea ingeniosa o un proyecto innovador en la empresa.
- Seguridad/estabilidad. Esta ancla de carrera subraya la estabilidad laboral. Si el empleado se siente seguro, suele quedarse mucho tiempo en el mismo empleo. El puesto propiamente o alguna promoción dentro de la organización no tienen tanto valor como su seguridad.
- Autonomía e independencia. **Por lo general, son personas que buscan libertad de decisión en su trabajo, autonomía en la organización. Huyen de una supervisión muy cercana y requieren de cierta flexibilidad para trabajar.**

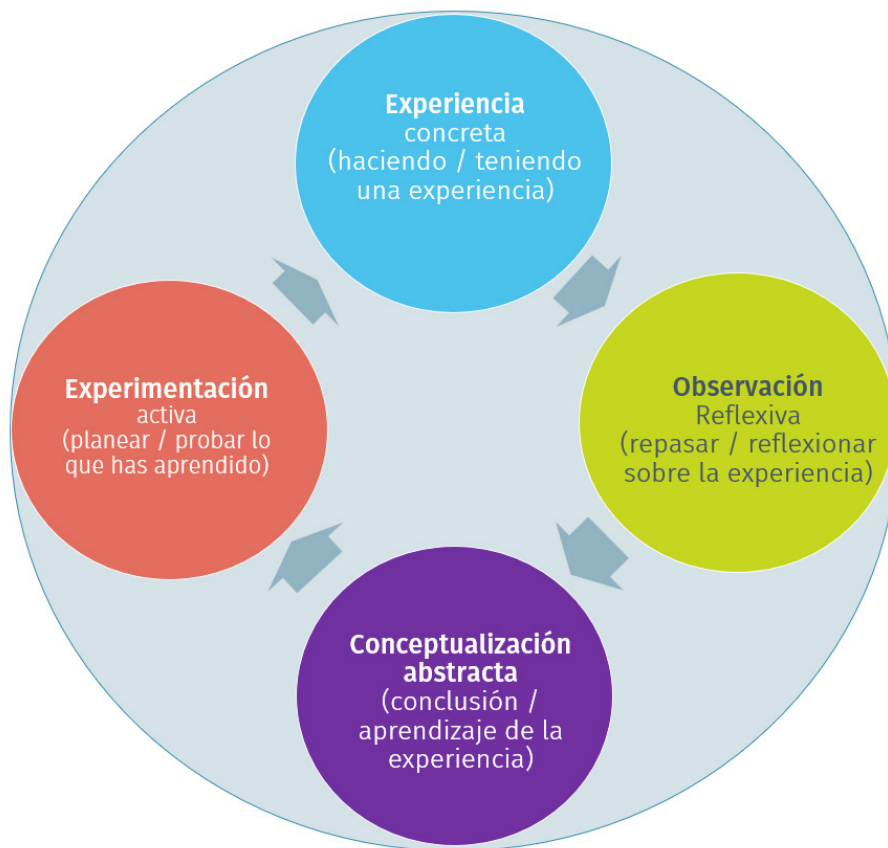
3.2 Estilos de aprendizaje.

En 1984 un profesor universitario, David Kolb, desarrolló una teoría sobre lo que denominó el “Ciclo del Aprendizaje” basado en 4 pasos:

- Experiencia concreta
- Observación reflexiva
- Conceptualización abstracta
- Experimentación activa

Ciclo de Aprendizaje David Kolb

Experiencia Concreta: **Sentir**



Experimentación Activa: Hacer

Observación Reflexiva: Ver

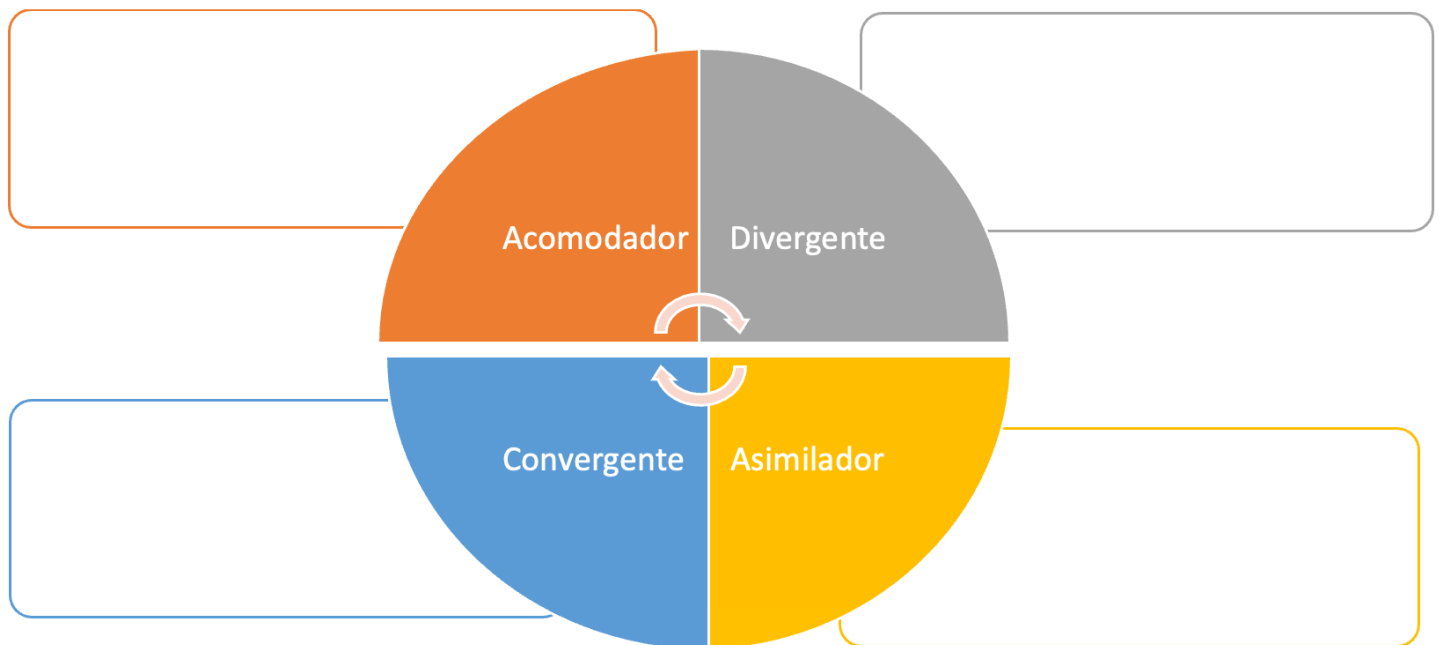
Conceptualización Abstracta: Pensar

Derivado de su ciclo de aprendizaje identificó 4 estilos diferenciados en función a cómo percibamos la realidad y de cómo la procesemos.

Pues bien, las anteriores características definen los ejes de las maneras de aprender y de los cuatro estilos.

Con respecto a la manera de captar la información (percibir la realidad), será a través de las sensaciones, es decir la experiencia directa, o de los pensamientos que tengo respecto a eso que estoy observando. Los que captan la información a través de los sentidos son más empáticos y tienden a hacer varias tareas al mismo tiempo (multiplicidad). Los que captan la información a través del pensamiento, prefieren centrarse en una sola tarea, se manejan muy bien en la teoría y se perderían con varias cosas al mismo tiempo (unicidad).

Con respecto al procesamiento: algunos la procesarán si se ponen manos a la obra (hacer) y otros si reflexionan sobre lo que observan (ver).



Como es de imaginar hay personas cuyo estilo de aprendizaje está más marcado que otros. Lo normal es que no sea así y que todos tengamos un poco de los cuatro, aunque nos solamos sentir más cómodos con uno.

3.3 Modelo de aprendizaje y desarrollo 70-20-10.

El 70:20:10 es un modelo de referencia de desarrollo y aprendizaje organizacional que captura los tres tipos de aprendizaje - experiencial, social y formal - y explica la relación entre sí. Sostiene que las personas obtienen el 70 por ciento de su conocimiento de experiencias relacionadas con el trabajo, el 20 por ciento de interacciones con otros y el 10 por ciento de eventos educativos formales.

70% Basado en Experiencia

Durante el trabajo: Desarrollo en la posición	Proyectos.	Durante el trabajo: Cambio de trabajo completo	Personal alineado.
	Retos de trabajo.		Alargar la asignación.
	Rotaciones de trabajo.		Movimiento funcional cruzado
	Asignaciones temporales.		

20% Basado en Relaciones

Ejemplo a Seguir	Imitar una habilidad o comportamiento.	Coaching / Feedback	Coaching del jefe, mentor o coach externo.
	Aprender mediante la observación de otros.		Tutorías, mentorías.
	Exposición a un nivel superior de liderazgo.		Retroalimentación 360.
	Seguimiento, sombra.		

10% Basado en capacitación

Capacitación Formal e Informal	Eventos de capacitación interna o externa.
	Lectura, videos.
	Transferencia de conocimiento.

“Los grandes líderes no son definidos por la ausencia de debilidades, sino por la presencia de fortalezas claras.

La clave para desarrollar un gran liderazgo es construir fortalezas”

- Zenger y Folkman

Nombre: _____ Fecha: _____

Aspectos a Fortalecer Y Desarrollar	Acciones	Resultado esperado	Fecha de aplicación
	70		
	20		
	10		
	70		
	20		
	10		

3.4 Guía para diseñar Planes de desarrollo.

Un plan de desarrollo es un proyecto de formación individual de un trabajador, cuyo propósito es trazar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización. Este se ejecuta de manera conjunta con la empresa. Así, implica comprender qué conocimientos, habilidades, características personales y experiencia se requieren para que un empleado progrese laboralmente.

El desarrollo profesional y personal constituye una motivación para la mayoría de las personas. Por eso es importante incentivar espacios de entrenamiento técnico, capacitación gerencial y crecimiento personal en sus empleados.

Los planes de carrera son estructurados con el fin de proveer a los colaboradores una ruta formal para su desarrollo. Esa “hoja de ruta” no solo contempla las necesidades formativas de los trabajadores, sino también los objetivos de negocio de la empresa y las características del sector donde opera.

Algunas organizaciones pueden crear planes para todas las personas o específicamente para altos potenciales, áreas o posiciones clave del negocio.

Guía para desarrollarlos

Para empezar, se necesita que el empleado analice detenidamente sus objetivos profesionales, habilidades, conocimiento, experiencia y cualidades. También puede desarrollar un plan de carrera estudiando su trabajo deseado dentro de la organización.

Luego, debe trazar un recorrido por las varias áreas y departamentos, con la ayuda de un supervisor o gerente y el personal de Recursos Humanos. Todo ello con el fin de evaluar cuál es el plan de desarrollo más probable que le permitirá alcanzar su objetivo profesional.

Es importante reconocer que obtener el trabajo que se desea puede requerir movimientos laterales, transferencias departamentales y promociones de trabajo a lo largo del camino. Asimismo, también requerirá que desarrolle habilidades, busque oportunidades de desarrollo y obtenga ciertas experiencias a medida que progresa en su desarrollo profesional.

El asesoramiento de un Mentor (empleado con más experiencia, probablemente con un puesto superior) será de gran ayuda.



Para dar un buen seguimiento a su plan de desarrollo, los empleados deberán tener acceso a las siguientes oportunidades e información:

- Descripciones y especificaciones de trabajo.
- Competencias requeridas.
- Inducción.
- Acceso a empleados que realizan el trabajo actualmente.
- Capacitación.
- Oportunidades de desarrollo en el trabajo.
- Aprendizaje por observación.
- Tutoría.
- Promociones.
- Transferencias o movimientos laterales.
- Mentoría o Coaching.



Ejercicio. Completa las siguientes tablas

Nombre	Nivel de Madurez	Acciones para desarrollarlo
Nombre	Aspectos para mantener (Fortalezas)	Aspectos para mejorar (Oportunidades)

1.5 Mis compromisos de aplicación personal: trascendiendo con mi liderazgo.

¿Cuáles son las tres principales competencias de liderazgo en las que me voy a enfocar para establecer una diferencia competitiva? (de tres a cinco).

Nombre: _____ Fecha: _____

Compromiso de aplicación	Acciones	Fecha de ejecución



 **Adrianna Peraza**

 **adrianna@toptraining.com.mx**

 **www.toptraining.com.mx**