

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECÓNICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**INFORME FINAL DEL CURSO DE ESPECIALIZACIÓN:
EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

**TÍTULO DEL INFORME FINAL:
HABILIDADES DIRECTIVAS**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR:
DIEGO MARIANO IGLESIAS ALFARO N° CARNÉ IA17004**

**DOCENTE ASESOR:
MTRO. FLANKLIN ARTURO ALVARADO MOLINA**

AGOSTO DE 2023

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



RECTOR

MTRO. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICERRECTOR ACADÉMICO

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

SECRETARIO GENERAL

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIO

LIC. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

FISCAL GENERAL

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES



DECANO

MTRO. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

VICEDECANO

DR. OSCAR VILLALOBOS

SECRETARIO

MTRO. ISRAEL LÓPEZ MIRANDA

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO

MTRO. JORGE PASTOR FUENTES CABRERA

DIRECTOR DE LA ESCUELA O JEFE DE DEPARTAMENTO

MSC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

Contenido

Capítulo 1: Marco Teórico	7
Introducción.	7
¿Qué son las habilidades directivas?.....	7
Antecedentes históricos	8
Capitulo 2: Herramienta	18
Herramienta de Test de habilidades directivas.	18
¿Cómo Funciona?.....	18
Beneficios del Test.....	18
Tutorial de cómo utilizar la herramienta	19
Capítulo 3: Propuesta.....	24
Introducción	25
Objetivos	26
Objetivo General:.....	26
Objetivos específicos:	26
Programa para capacitar habilidades directivas	27
Modulo I - Liderazgo.	27
Módulo II - Motivación.....	30
Módulo III - Toma de decisiones.....	32
Módulo IV - Resolución de conflictos	35
Modulo V - Habilidad de negociación	38
Modulo VI - Comunicación.....	40
Módulo VII - Adaptabilidad al cambio	43
Módulo VIII - Trabajo en equipo.....	46
Módulo IX - Organización	49

RESUMEN

En el presente trabajo, se desarrolla el tema “Habilidades directivas” dichas habilidades son muy necesarias y básicas para poder desempeñar mejor las funciones en las empresas. Las habilidades directivas son competencias esenciales que los líderes y gerentes necesitan para el éxito en la gestión de equipos y organizaciones. Incluyen el liderazgo, la comunicación efectiva, toma de decisiones informadas, resolución de problemas, liderazgo inspirador, gestión del tiempo, delegación eficiente, trabajo en equipo colaborativo, adaptabilidad al cambio, manejo constructivo de conflictos y planificación estratégica. Desarrollar estas habilidades es clave para lograr metas organizacionales y liderar con eficacia.

En el capítulo 1 el marco teórico se define cada habilidad, y se demuestra por qué son importante basándose, en referencias y libros de personas expertas en el tema de habilidades directivas.

En el capítulo 2 encontramos la herramienta, del instrumento que se utiliza para medir el nivel de los líderes o gerentes en las diferentes habilidades, consiste en un test de preguntas por cada habilidad, para determinar el promedio y así poder ver en que se puede mejorar.

Por ultimo en el capítulo 3 tenemos la propuesta, dicha propuesta contiene la planificación en tiempo, contenido y recursos de apoyo, esta propuesta tiene el fin de capacitar y ayudar a los gerentes a mejorar sus habilidades, para cada habilidad hay un plan de capacitación y mejora.

Palabras claves: Habilidades directivas; liderazgo, comunicación; herramienta; propuesta.

ABSTRACT

In this paper, the topic of "Management Skills" is explored, which are crucial and fundamental for better performance in companies. Management skills are essential competencies that leaders and managers need for success in team and organizational management. They include leadership, effective communication, informed decision-making, problem-solving, inspirational leadership, time management, efficient delegation, collaborative teamwork, adaptability to change, constructive conflict management, and strategic planning. Developing these skills is key to achieving organizational goals and effective leadership.

In Chapter 1, the theoretical framework defines each skill and demonstrates their importance based on references and books by experts in the field of management skills.

In Chapter 2, we find the tool, which is the instrument used to measure the level of leaders or managers in different skills. It consists of a questionnaire with questions for each skill to determine an average score, allowing for areas of improvement to be identified.

Finally, in Chapter 3, we have the proposal. This proposal includes a plan outlining the timeline, content, and supporting resources. Its purpose is to train and assist managers in enhancing their skills, with a specific training and improvement plan for each skill.

Keywords: Management skills; leadership; communication; tool; proposal.

CAPITULO 1

Marco Teórico

Capítulo 1: Marco Teórico

Tema: Habilidades directivas.

Introducción.

¿Qué son las habilidades directivas?

Las habilidades directivas son conocidas también como las competencias directivas que debe tener una persona a la hora de desempeñar una actividad de gestión o de liderazgo, para la mayoría de las personas poseer estas habilidades es vital para crecer profesionalmente dentro de los equipos de trabajo, mayormente cuando se trata de liderar personas.

Hoy por hoy este tema se ha vuelto muy importante el mundo laboral, porque en la actualidad las empresas ya no solo buscan egresados con las mejores notas o cum honorífico, sino que también profesionales que tengan habilidad directivas que ayuden a diferentes áreas de la empresa, como puede ser el reclutamiento, el control, el liderazgo entre otras actividades.

También es de tema de interés para los colaboradores que quieren optar a gerencias, es muy importante conocer de habilidades directivas ya que con esto se pueden alcanzar las metas corporativas y ayudar a los equipos de trabajo alcanzar o mejorar su rendimiento dentro de la organización.

No es novedad que las empresas actuales requieren perfiles de líderes con capacidades y habilidades que les permitan sacar a flote proyectos y estrategias que vayan alineados a los objetivos de la empresa, incluso en situaciones de adversidad. Las grandes y reconocidas organizaciones buscan personas preparadas y formadas, con experiencia práctica, pues esto significa que podrán afrontar cualquier reto que el entorno incierto de una empresa representa.

Este tema de las habilidades directivas puede ir más enfocada en el área gerencial ya que los gerentes en una empresa son los que más saben o más conocen de todas las operaciones de la empresa, de una manera específica y general dependiendo del área en el que se desempeñan, es por esto que esta investigación será foco de importancia para entender de que se tratan las habilidades directivas.

Cuando en una organización se le otorga la responsabilidad a un talento humano de dirigir y encargarse de otro talento humano, este se selecciona normalmente por cumplir con la competencia de habilidades técnicas demostradas a lo largo de meses o años de trabajo operativo; sin embargo, la mayoría de las veces no se evalúan y valoran sus habilidades directivas.

Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía, con el máximo de seguridad; estas se pueden desarrollar mediante la teoría y la práctica (Madriral Torres, 2009). Es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño (Jafarzadeh, 2013).

El conjunto de habilidades para desarrollar relaciones humanas efectivas, satisfactorias, generadoras de crecimiento (Whetten y Cameron, 2011), que favorecen la comunicación, el liderazgo, la creatividad, la toma de decisiones, la administración del tiempo, el trabajo en equipo, la asertividad, etc., principalmente en el área laboral pero también en otros ámbitos de la vida se denominan habilidades directivas (Madriral Torres, 2009). Este último concepto encaja con personas generosas, llenas de confianza, creadoras de proyectos donde todos crecen y están dispuestas a ponerse al servicio de los demás (Cerro Guerrero, 2010). Estas habilidades son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas, ya que consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad (Whetten y Cameron, 2011).

Antecedentes históricos

Para empezar a tratar los antecedentes históricos de las habilidades directivas, resulta esencial dejar en claro las funciones del talento humano con la responsabilidad de dirigir personal y la diferencia que existe entre este término y otros como el de “habilidades gerenciales”, ya que normalmente se utilizan los conceptos de habilidades gerenciales y habilidades directivas como sinónimo. En el idioma inglés se le denominan genéricamente management skills, en donde la

traducción rígida de management al español es administración y skills es habilidades, es decir, habilidades de administración; sin embargo, management también se traduce como dirección, gestión, manejo, gerencia, empresariado, etc. (RAE, 2015). De lo anterior se deriva que, en ciertas literaturas, se utilicen los términos de habilidades directivas y gerenciales de manera indiferenciada.

Algunos libros utilizados en la enseñanza de la administración (management, en la bibliografía de habla inglesa) nos aclaran que, para los fines de estos textos, no se hacen distinciones entre los conceptos de administradores, ejecutivos, gerentes, o supervisores (Koontz, 1987), o se utiliza el termino gerente de manera general para designar a aquel que es responsable de los subordinados y otros recursos de la organización (Stoner, 1989). Mencionan a grandes rasgos que la función de los administradores consiste en guiar a las organizaciones hacia el logro de metas y que la administración a su vez es el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizaciones (Certo, 1987).

Dentro de las habilidades directivas podemos recalcar 10 importantes.

- 1- Liderazgo:** El liderazgo se define como “el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o de un grupo de personas determinado, haciendo que ese equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos”. Es por eso que el liderazgo en la actualidad es una de las competencias más exigidas para los directivos y resulta interesante conocer que las estrategias de liderazgo no funcionan de un día para otro, sino que conllevan trabajo y esfuerzo a largo plazo y se configura con el paso del tiempo. La experiencia supone un elemento clave en la formación del buen líder empresarial.

Dentro del liderazgo podemos mencionar las siguientes características:

CARISMÁTICO

El diccionario define el carisma como la capacidad especial que tienen algunas personas para atraer y fascinar.

SITUACIONAL

Es necesario que el líder evalúe el escenario que está gestionando, analice las necesidades de liderazgo y adapte su estilo a aquel que responde mejor a las necesidades que van apareciendo en la empresa.

TRANSFORMADOR

Un buen liderazgo considera que la persona que lo lleva a cabo tiene la capacidad de transformar, de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de sus colaboradores.

NEGOCIADOR

El buen líder es un gran negociador y trata con todo tipo de personas que forman parte de su entorno. A través de la persuasión y la convicción presenta argumentos sólidos y consigue captar la atención del otro.

ORGANIZADO

Dejando de lado que un buen líder debe saber exactamente todo en relación con la empresa en la que trabaja, un líder tiene que saber manejar y organizar todos los recursos que tiene a su disposición, tanto los materiales como los económicos y humanos.

BUEN COMUNICADOR

Es necesario remarcar que la oratoria es clave para el buen liderazgo. Hay que saber transmitir y de la mejor manera posible todo aquello que sea necesario.

CREATIVO

La creatividad es uno de los puntos fuertes del liderazgo. El líder debe tener capacidad de proponer soluciones innovadoras, poder analizar situaciones desde diferentes perspectivas y poder enfrentarse a los retos y riesgos que se pueden generar.

HONESTO

La humildad, la honestidad y el buen trato hacia los demás son valores éticos que deben estar en cualquier persona, pero más aún, en una persona que da ejemplo, que tiene liderazgo.

2- Motivación: Esta habilidad directiva es primordial para empatizar con tu equipo de trabajo y descubrir su mejor versión, pues tu objetivo será motivarlos y alinear sus fortalezas y oportunidades a las metas de la empresa para alcanzar el crecimiento profesional y personal dentro de ella.

Podemos mencionar ciertos tips para mantener motivado a los grupos de trabajo:

- a. **Potenciar las habilidades y virtudes.** Debes conocer los puntos fuertes de cada uno de tus empleados.
 - b. **Hacerles sentir parte de la empresa.** Si quieres que tus empleados se sientan parte del negocio y estén motivados, debes hacerles sentir parte de un todo y hacerlos partícipes de los proyectos de la empresa.
 - c. **Crear y mantener un buen ambiente.** El grado de motivación del equipo y el grado de motivación a nivel personal aumenta, si el clima en el que se desarrolla el trabajo es bueno.
 - d. **Salario emocional.** Como decíamos antes, la remuneración económica no siempre es suficiente para motivar a un trabajador.
 - e. **Acceso a formación.** La oportunidad de asistir a un curso de formación externo es una gran manera de estimularlos y, al mismo tiempo, demuestra que estás dispuesto a invertir en su desarrollo.
- 3- Toma de decisiones:** El tener un papel como líder dentro de una empresa u organización conlleva una gran responsabilidad, pues diariamente necesitarás tomar decisiones que no solo te afectarán a ti, sino que tendrán consecuencias para todo el equipo con el que estás trabajando. Tu habilidad de toma de decisiones debe estar bien desarrollada y respaldada por un análisis y estrategia que sustente cada decisión para evitar consecuencias negativas.

4- **Resolución de conflictos:** Esta es una habilidad directiva esencial, pues dentro de una organización los conflictos o problemas empresariales siempre estarán presentes, aunque no nos agrade. Tener la capacidad para evitar el conflicto y saber manejar las disputas de forma justa y asertiva por medio de alternativas y estrategias, te harán destacar como el líder que tu equipo necesita.

Con los nuevos enfoques sobre los conflictos, los especialistas en “management” sugieren que los directivos pueden utilizar tres métodos, o estrategias, para enfrentarlos:

1. Reducir el conflicto

Cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados.

Entre las cosas que puede hacer para esto se encuentran: sustituir las metas y recompensas que resulten “competitivas”; por otras que demanden cooperación entre las partes; situar a las partes en situación de “amenaza común”.

2. Resolver el conflicto

Cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, el directivo puede utilizar tres estrategias: Dominio o supresión: Por la vía de la “autoridad”, o “la mayoría”. En la práctica, esto reprime el conflicto, no lo resuelve, sino que lo transfiere a lo que los especialistas llaman “conflicto oculto o latente”.

Compromiso:

3. Estimular el conflicto

Cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar.

5- **Negociación:** La negociación es una habilidad directiva muy importante ya que como directivos o mandos intermedios estamos continuamente

negociando bien sea un convenio, soluciones a un posible conflicto laboral, un contrato, plazos, precios o garantías con nuestros proveedores, clientes o colaboradores. Continuamente estamos negociando y en todos los aspectos nuestra vida.

Podemos entender la negociación como un proceso en que dos o más partes con intereses diferentes sobre un determinado tema, tratan de alcanzar un acuerdo por medio de concesiones mutuas. Negociar es intercambiar, ceder algo a cambio de algo. No es un acto ni un momento concreto sino un proceso que como tal requiere una planificación previa, un desarrollo y unos resultados.

Existen diferentes tipos de negociación, podríamos citar

- **Negociaciones competitivas** (ganar/perder)
- **Negociaciones colaborativas** (ganar/ganar).

En las **Competitivas** los participantes son adversarios, el objetivo es la victoria, se insiste en la posición, se intentan sacar los mayores beneficios, se exigen ganancias para llegar al acuerdo; mientras que

En las **Colaborativas** el objetivo es llegar al acuerdo, se insiste en los intereses, se informa, se ofrece, se intenta cubrir las necesidades de la otra parte y se puede llegar a aceptar pérdidas para conseguir el acuerdo.

6-Comunicación Todo el tiempo nos estamos comunicando, no importa si es de forma oral, escrita e incluso por medio del lenguaje corporal, incluso cuando no estás presente, tu personalidad como líder comunica algo y es primordial ser claros y asertivos, mantener siempre un enfoque positivo y empático para conectar con nuestro equipo.

La comunicación efectiva se define cuando un mensaje se comparte, recibe y comprende sin alterar su objetivo final. Es decir, el emisor y el receptor interpretan el mismo significado. De esta manera, se evitan dudas y confusiones, mientras que se cumplen las expectativas sobre lo que se ha transmitido.

Un atendimento al cliente satisfactorio suele ser el factor más importante para ganar la confianza de tus clientes, por lo que debes asegurarte de que estos intercambios

sean siempre productivos. Existe un factor humano muy variable y responsable por experiencias no siempre positivas: la comunicación.

Aparte del desgaste intelectual y emocional, una comunicación poco eficiente muchas veces es motivo de grandes pérdidas financieras.

Vale recordar que la comunicación es muy vasta y, por lo tanto, ocurre en diversas formas. Inclusive, es muy común que éstas caminen lado a lado y ocupen espacios similares en un diálogo. Comprender esta salvedad te ayudará a estar más atento a sus señales, evitar problemas en la interacción con el cliente y crear una comunicación clara y efectiva.

Al final esta habilidad es complementada por muchos factores como el saber escuchar, observar, saber transmitir los mensajes, ser accesible a la hora de hablar, ya que la comunicación se puede dar por varias vías, escrita, oral, por señas, de manera general o individual.

7-Adaptabilidad al cambio

En la actualidad vivimos en un mundo lleno de cambios que cada día es sometido a transformaciones nuevas y en las empresas es igual debido a la alta exigencia de demanda en el mercado, pero para esto se tiene que tener líderes y gerentes capaces de poder entender y ayudar a sus colaboradores o equipos de trabajo a entender los cambios, el líder tiene que tener esa facilidad de adaptarse al cambio, en muchos sentidos como por ejemplo: Tecnología, políticas, modas, cambios de mandos entre otros.

Una persona que tiene la competencia de adaptación al cambio: Considera que los cambios son algo normal en una organización. Valora y acepta puntos de vista diferentes y es capaz de modificar su opinión tras escuchar otros argumentos. Es capaz de tomar decisiones sin disponer de toda la información.

Este 2020 es el claro ejemplo de la importancia de un buen empleado con la capacidad de adaptarse al cambio. En tan solo medio año todos los sectores y nichos se han visto perdidos. Es por ello por lo que tener un equipo y líder que

posean esta competencia ha hecho que muchas de estas organizaciones hayan avanzado con rapidez hacia la “nueva normalidad empresarial”.

Hemos visto ejemplos muy claros como en el sector de las aseguradoras. Velozmente han incorporado nuevas pólizas para cubrir aspectos de vital importancia en una crisis mundial como esta.

De hecho, en el caso de las empresas del sector Retail hemos podido apreciar cómo tan pronto como los gobiernos obligaban el uso de las mascarillas, comenzaron a comercializar diferentes estilos de estas.

Sin embargo no todo está relacionado con productos y servicios. El valor más importante de un individuo con la capacidad de adaptarse al cambio se encuentra en medio del proceso. En cómo han modificado su comportamiento frente a cambios de estrategias dentro de su organización. Sabiendo afrontar reestructuras de personal y con la capacidad de aplicar nuevos conocimientos con eficacia.

8- Trabajo en equipo

Esta habilidad directiva es una de las más importantes, pues cualquier empresa requiere que este elemento esté dentro de la ecuación para lograr el éxito. Tu responsabilidad como líder es llevar al equipo a un mismo objetivo, ayudarles a crear lazos de confianza que les permitan trabajar en conjunto y hacerles entender que el trabajo en equipo es saber compartir los logros y fracasos que se atraviesen, pues la clave está en comprender que el éxito no es individual, sino colectivo.

9- Organización

La capacidad para crear prioridades de responsabilidades para ti y para tu equipo de trabajo te ayudará a cumplir tus metas en los plazos establecidos. El orden es una característica que está presente en los grandes líderes, pues sirve para pautar el ritmo correcto de trabajo de una organización.

10- Inteligencia emocional

La inteligencia emocional es una habilidad directiva que cualquier líder debe desarrollar, pues este conjunto de habilidades te permitirá enfrentarte a situaciones difíciles y al mismo tiempo gestionar tus emociones de manera personal y para con los demás. La inteligencia emocional te ayudará a empatizar con tu equipo, comunicar de manera efectiva, resolver conflictos y expresar tus sentimientos e intenciones profesionalmente.

Hoy se sabe que la inteligencia emocional es tan importante como la racional para el éxito en la vida profesional. Las competencias emocionales determinan qué tan bien un empleado se relaciona con sus colegas y son un factor fundamental a la hora de trabajar en equipo.

La inteligencia emocional en la empresa también juega un papel básico para procesar la frustración y el estrés, ya que un buen manejo de emociones y sentimientos negativos representa una ventaja en el desempeño laboral.

Sin importar el rol de una persona dentro de la empresa, su fortaleza emocional será de gran ayuda para cumplir sus tareas básicas, pero aún más importante, para destacar; pues inteligencia emocional y liderazgo son dos aspectos que van de la mano.

Inteligencia emocional y liderazgo

Los nuevos líderes de las empresas no solo son inteligentes, sino que tienen una fortaleza emocional considerable. Es por eso que los puestos directivos están reservados para personas con un alto coeficiente emocional.

La inteligencia emocional en la empresa es de gran ayuda a la hora de tomar decisiones, resolver conflictos, trabajar bajo presión, responder constructivamente ante las críticas y a tener una mayor empatía. Todos estos aspectos son muestra de liderazgo emocional.

CAPITULO 2

Herramienta

Capítulo 2: Herramienta

Herramienta de Test de habilidades directivas.

La herramienta para medir las habilidades directivas nos muestran el reflejo o los resultados de las capacidades que tienen los líderes de las empresas hoy en día, ya sea dirigiendo grupo de personas o equipos de trabajo encaminados a conseguir o alcanzar los resultados y metas de la empresa.

La evaluación de habilidades directivas es una herramienta diseñada para medir y analizar las competencias y aptitudes clave necesarias para ejercer un liderazgo efectivo en entornos organizacionales y empresariales. Este test se ha desarrollado con el propósito de brindar a los líderes y aspirantes a líderes una comprensión detallada de sus fortalezas y áreas de mejora en diversas áreas críticas de la gestión y la dirección.

¿Cómo Funciona?

El test consta de una serie de preguntas cuidadosamente diseñadas, que abarcan una variedad de habilidades directivas esenciales. Cada pregunta se enfoca en una competencia específica, como la comunicación, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la empatía, la resolución de conflictos y la adaptabilidad, entre otras. Los participantes deben responder a las preguntas de manera honesta y reflexiva, eligiendo la opción que mejor refleje sus preferencias y experiencias.

Beneficios del Test

1. **Autoconocimiento:** La evaluación proporciona a los individuos una comprensión profunda de sus habilidades directivas actuales, lo que les permite identificar sus áreas de fortaleza y las áreas que pueden necesitar más desarrollo.
2. **Identificación de Áreas de Mejora:** Al analizar los resultados, los participantes pueden identificar las competencias específicas en las que podrían beneficiarse de un mayor desarrollo y entrenamiento.
3. **Planificación de Desarrollo:** La herramienta de evaluación sirve como punto de partida para crear un plan personalizado de desarrollo de habilidades directivas, estableciendo metas y estrategias para el crecimiento.

4. **Mejora de la Toma de Decisiones:** Al recibir información objetiva sobre sus habilidades, los líderes pueden tomar decisiones informadas sobre cómo abordar su desarrollo profesional.

Tutorial de cómo utilizar la herramienta

1. Indicaciones

A	B	C	D
1	Columna1 Test de habilidades directivas		
2	Nombre:		
3	Cargo:		
4	Area:		
5	Fecha:		
6			
7	Indicacion: Responder las preguntas en una escala del 0 al 5, entendiéndose como 0 lo mas bajo 3 intermedio y 5 lo mas alto.		
8	Si su resultado de promedio es igual 25, significa que tiene un promedio excelente.		
9	Si su resultado es igual o mayor a 15, tiene un promedio aceptable		
10	Si su resultado es menor de 10 o 5, tiene un promedio deficiente		
11			

En la primera hoja de Excel se encuentra las indicaciones, pero por lógica hay que llevar un control y pues se llenan los campos con el respectivo nombre, cargo en la empresa, área de la empresa y la fecha en que se hará el test.

Luego están las indicaciones:

- **Se responderá cada pregunta con respuestas de escala entre 0 al 5 es decir: 0=Muy deficiente 1= Deficiente 2= Poco deficiente 3= Normal 4= eficiente y 5= muy eficiente.**
- **Si los resultados son de un promedio igual a 25 es un promedio excelente, un nivel muy eficiente, para ello tendría que colocar solo respuesta nivel 5 en cada pregunta.**
- **Si los resultados son igual o mayor a 15 tiene un promedio normal y aceptable aún.**
- **SI los resultados son menor de 10 o 5 es un nivel muy deficiente.**

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Numero	TEST DE liderazgo	Valor			Numero	TEST De resolucion de conflictos	Valor
2	1	¿Cree que se estan cumpliendo los objetivos corporativos en la empre	4			1	¿Escucha ambas versiones en un problema para actuar?	2
3	2	¿Tiene control de los grupos de trabajo?	3			2	¿Conoce tecnicas para resolver conflictos?	4
4	3	¿Ayuda en las tareas de grupo?	5			3	¿Valora el record de las personas involucradas en los problemas para emi	3
5	4	¿Considera que sus colaboraodres le respaldan sus decisiones?	2			4	¿Tiene paciencia a la hora de enfrentar conflictos internos?	5
6	5	¿Actua de manera fuerte a la hora de cuestionar u observar a un colab	5			5	¿Le gusta reprimir al colaborador a la hora de resolver el problema?	5
7								
8	Numero	TEST De Motivacion	Valor			Numero	TEST De negociacion	Valor
9	1	¿Le parece importante motivar a los colaboradores frecuentemente?	5			1	¿Cuándo le toca negociar, lucha por conseguir que ganen ambas partes?	5
10	2	¿Utiliza estímulos económicos para motivar a sus colaboradores?	5			2	¿Toma en cuenta la realidad para poder negociar?	5
11	3	¿Cree conveniente hacer reuniones para resaltar el buen trabajo?	4			3	¿Considera importante conocer del rubro antes de negociar ?	5
12	4	¿Tiene parametros para medir la motivacion de los colaboradores?	3			4	¿Aceptaría perder para conseguir un acuerdo importante para la empresa?	5
13	5	¿Cada cuanto motiva a sus colaboradores?	4			5	¿Cuándo no hay consenso entre las dos partes, se retira facil o insiste?	5
14								
15	Numero	TEST De toma de decisiones	Valor			Numero	TEST De comunicacion	Valor
16	1	¿Las decisiones las toma en consenso con todo e equipo?	5			1	¿Cual canal de comunicacion utiliza mas? ¿Oral o escrita?	4
17	2	¿Toman decisiones los lideres de los grupos que usted esta a cargo?	5			2	¿Le consta que a sus colaboraodres les queda claro cuando usted da indic	3
18	3	¿Valora la opinion de personas ajenas a la organizacion para tomar di	3			3	¿Cuántas veces repite la indicacion a sus colaboradores?	5
19	4	¿Se basa de analisis o resultados para tomar decisiones?	4			4	¿Retroalimenta constantemente la informacion o cada cuanto lo hace?	2
20	5	¿Consulta a sus superiores para tomar decisiones?	1			5	¿Considera que se respetan los mecanimos de comunicacion internos en l	4
21								
22								
23								

	K	L	M	N
1	Numero	TEST De adaptabilidad al cambio	Valor	
2	1	¿Le gustan los cambios?	5	
3	2	¿Actualiza sus conocimientos?	4	
4	3	¿Considera que su grupo esta listo para cambios drasticos en la empresa?	5	
5	4	¿Cómo percibe al grupo a la hora de cambiar mecanismos?	5	
6	5	¿ Considera importante adaptarse a los cambios?	5	
7				
8	Numero	TEST sobre trabajo en equipo	Valor	
9	1	¿Todos los equipos tienen el mismo objetivo?	3	
10	2	¿ La division de trabajo es asignada por areas?	4	
11	3	¿Hay supervisores por equipo?	1	
12	4	¿ Considera que hay confianza en los equipos de trabajo que usted dirige?	2	
13	5	¿ A la hora de evaluar los resultado lo hace de manera general o individual?	5	
14				
15	Numero	TEST Sobre organizacion	Valor	
16	1	¿Organiza las tareas a desarrollar con tiempo de anticipacion?	2	
17	2	¿El tiempo que establece para las tareas, se respeta?	3	
18	3	¿Tiene cronograma de actividades para el dia o semana?	5	
19	4	¿Desarrolla la agenda con efectividad normalidad?	4	
20	5	¿Siente que la organizacion de actividades se puede mejorar en la empresa?	5	
21				
22	Numero	TEST sobre inteligencia emocional	Valor	
23	1	¿Afecta el saber que hablan o mormuran de usted a sus espaldas?	5	
24	2	¿Entiende que los contextos juegan un papel importante para la empresa?	4	
25	3	¿Tiene talleres de inteligencia emocional?	4	
26	4	¿Considera que las relaciones interpersonales tienen que ver con la inteligencia e	4	
27	5	¿Ayuda a sus colaboradores con temas de inteligencia emocional?	5	
28				

La tabla con valores se vería así.

3. Resultados

	A	B	C	D	E
1					
2		Numero	Test	Valor	
3		1	TEST DE liderazgo	19	
4		2	TEST De Motivacion	21	
5		3	TEST De toma de decisiones	18	
6		4	TEST De resolucion de conflictos	19	
7		5	TEST De negociacion	25	
8		6	TEST De comunicacion	18	
9		7	TEST De adaptabilidad al cambio	24	
10		8	TEST sobre trabajo en equipo	15	
11		9	TEST Sobre organizacion	19	
12		10	TEST sobre inteligencia emocional	22	
13					
14					
15					
16					
17					
18					

Y podemos ver como tira la suma de cada habilidad en base a los valores que se pusieron: Los colores reflejarían lo siguiente

Verde Oscuro	Nivel aceptable (Negociación 25- Adaptabilidad al cambio 24)
Verde claro	Siempre nivel aceptable (Inteligencia emocional 22- motivación 21)
Anaranjado y amarillo	Nivel normal
Rojo	Nivel norma pero el más bajo de todos (Trabajo en equipo 15)

CAPITULO 3

Propuesta

Capítulo 3: Propuesta

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“Propuesta de desarrollo de habilidades directivas”

Ciudad Universitaria, San Miguel 2023

Introducción

En el entorno empresarial y organizacional actual, el rol de los líderes y directivos desempeña un papel fundamental en el éxito y la efectividad de una empresa o equipo. Más allá de la toma de decisiones y la gestión de recursos, los líderes deben poseer un conjunto de habilidades y competencias que les permitan guiar, motivar y dirigir a sus equipos de manera efectiva.

Este trabajo se adentra en el fascinante mundo de las habilidades directivas, explorando cómo estas competencias pueden influir en la dinámica de un equipo, en la consecución de objetivos y en el desarrollo de una cultura organizacional sólida. En un contexto en constante cambio y evolución, donde la colaboración y la adaptabilidad son esenciales, comprender y aplicar estas habilidades se convierte en un activo invaluable para cualquier líder.

A lo largo de este trabajo, exploraremos las habilidades directivas clave, desde la comunicación efectiva y la toma de decisiones hasta la gestión del cambio y el fomento de la creatividad. Examinaremos cómo estas habilidades no solo impactan en el rendimiento de un equipo, sino también en la construcción de relaciones sólidas y en la promoción de un entorno de trabajo saludable y productivo.

En última instancia, esta propuesta busca proporcionar una visión integral de las habilidades directivas y su importancia en el panorama empresarial actual. Ya sea que estés liderando un equipo, aspirando a un rol de liderazgo o simplemente interesado en el desarrollo personal y profesional, esperamos que encuentres en estas páginas una guía valiosa para cultivar habilidades directivas efectivas y convertirte en un líder excepcional.

Objetivos

Objetivo General:

Desarrollar un entendimiento sólido de las habilidades directivas y su relevancia en el liderazgo efectivo, proporcionando a los participantes las herramientas necesarias para mejorar sus capacidades de gestión, influencia y trabajo en equipo en entornos organizacionales y empresariales.

Objetivos específicos:

- Identificar y describir las habilidades clave que caracterizan a los líderes efectivos y asimismo explorar cómo estas habilidades contribuyen a la consecución de objetivos y al desarrollo de equipos cohesionados.
- Capacitar líderes que puedan explotar sus habilidades directivas a su máximo nivel para que puedan cumplir con metas corporativas.

Programa para capacitar habilidades directivas

Modulo I - Liderazgo.

Generalidades:

Código:	Liderazgo-2023-HDFMO
Prerrequisito:	Llenado de test
Duración del módulo:	4 semanas
Horas por día:	2 horas al día
Modalidad:	Presencial
Numero de módulos:	10

Descripción:

Es un programa intensivo diseñado para empoderar a los participantes con las habilidades y perspectivas necesarias para convertirse en líderes efectivos en diversos entornos. Este módulo combina teoría y práctica, brindando a los participantes la oportunidad de aprender y aplicar conceptos clave del liderazgo a través de ejercicios prácticos, estudios de caso y discusiones interactivas.

Objetivo:

Al finalizar el Módulo de Liderazgo, los participantes habrán desarrollado las habilidades necesarias para liderar con confianza, comunicarse eficazmente, tomar decisiones estratégicas y motivar a sus equipos. Estarán preparados para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno laboral y social, y serán capaces de contribuir al crecimiento y éxito de sus organizaciones.

Metodología:

El módulo combina sesiones teóricas con ejercicios prácticos, discusiones en grupo, análisis de casos reales y simulaciones de situaciones de liderazgo. Se

fomenta la participación activa y el intercambio de experiencias entre los participantes para enriquecer el aprendizaje.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos del liderazgo • Comunicación y habilidades interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Motivación del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo ético • Gestión del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en la era digital.
	Día 1-2 -Exploración de las teorías clásicas y contemporáneas del liderazgo, comprensión de las diferencias entre liderazgo y gestión.	Día 7-8 -Aprendizaje de técnicas para la toma de decisiones informadas y estratégicas	Día 13-14 -Exploración de la importancia de la ética en el liderazgo	Día 19-20 -Adaptación a las demandas del liderazgo en un entorno digital
	Día 3-4 -Análisis de los rasgos y estilos de liderazgo efectivos.	Día 9-10 -Estrategias para inspirar y motivar a los miembros del equipo	Día 15-16 -Tomando decisiones responsables y manteniendo la integridad en todas las interacciones.	Día 21-22 -Gestión de equipos virtuales y la utilización de herramientas tecnológicas para mejorar la colaboración.
	Día 5-6 -Exploración de cómo establecer conexiones	Día 11-12 -Construcción y liderazgo de equipos efectivos,	Día 17-18 -Comprensión de cómo liderar y gestionar eficazmente los	Día 23-24 -Retroalimentación

	significativas con los miembros del equipo.	delegación de tareas.	procesos de cambio en las organizaciones	
--	---	-----------------------	--	--

Bibliografía:

Semana 1	Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). <i>El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional</i> . Penguin Random House Grupo Editorial España.
Semana 2	Goleman, D. (2013). <i>Enfoque: Desarrollando la disciplina, la mentalidad y las herramientas para liderar de manera efectiva</i> . Random House.
Semana 3	Burns, J. M. (2016). <i>Liderazgo transformacional: Cuando los líderes cambian las vidas</i> . Ediciones Urano.
Semana 4	Barter, A. (2014). <i>Liderar con humildad: 12 lecciones de liderazgo del fundador de Datron World Communications</i> . Empresa Activa.

Módulo II - Motivación.

Generalidades:

Código:	Motivacion-2023-HDFMO
Prerrequisito:	Llenado de test
Duración del módulo:	4 semanas
Horas por día:	2 horas al día
Modalidad:	Presencial
Numero de módulos:	10

Descripción:

El Módulo de Motivación en el Entorno Empresarial es un programa integral diseñado para capacitar a líderes y empleados en el arte de la motivación efectiva. Este módulo combina teoría y práctica, proporcionando a los participantes las herramientas necesarias para inspirarse a sí mismos y a sus equipos, superar desafíos y alcanzar un rendimiento óptimo en el lugar de trabajo.

Objetivo:

Que los participantes adquieran las habilidades necesarias para motivar a sí mismos y a sus equipos, crear un ambiente de trabajo positivo y alcanzar niveles superiores de desempeño y compromiso. Estarán preparados para liderar con empatía, reconocer el potencial de cada individuo y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Metodología:

El módulo combina sesiones teóricas con ejercicios prácticos, estudios de caso, dinámicas de grupo y actividades de reflexión personal. Se alienta la participación activa y la aplicación inmediata de las estrategias aprendidas en situaciones del mundo real.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos de la motivación • Creando ambientes motivadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Premios en el trabajo • Desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio y resiliencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación motivadora
	Día 1-2 -Exploración de las teorías y modelos clave de la motivación, comprensión de las necesidades y deseos que impulsan el comportamiento humano en el trabajo.	Día 7-8 Diseño de sistemas de reconocimiento y recompensas, Tácticas que refuercen el desempeño y fomenten la autoestima en los empleados.	Día 13-14 -Como mantener altos niveles en el proceso de cambio	Día 19-20 -Desarrollo de habilidades de comunicación que inspiren y motiven a través de la transmisión de una visión convincente y metas alcanzables.
	Día 3-4 -Estrategias para diseñar un entorno de trabajo que fomente la motivación. -construcción de relaciones positivas	Día 9-10 -Cómo vincular las metas individuales de desarrollo con los objetivos organizacionales	Día 15-16 -Promoviendo la resiliencia y mentalidad positiva	Día 21-22 -Mejorando el vocabulario a un vocabulario positivo.
	Día 5-6 -El reconocimiento y la creación de oportunidades de desarrollo.	Día 11-12 -Fomentando la autodirección y la motivación intrínseca.	Día 17-18 -La psicología como agente libre en el cambio.	Día 23-24 -Retroalimentación

Bibliografía

Semana 1	Covey, S. R. (2005). <i>Los 7 hábitos de los gerentes altamente efectivos</i> . Editorial Paidós.
Semana 2	Turienzo, R. (2016). <i>El pequeño libro de la motivación</i> . Centro Libros PAPF, S. L. U.
Semana 3	Turienzo, R. (2016). <i>El pequeño libro de la motivación</i> . Centro Libros PAPF, S. L. U.
Semana 4	Csikszentmihalyi, M. (1990). <i>Flow: La psicología de la experiencia óptima Pasta blanda</i> . Harper & Row; Book Club Edition (BCE).

Módulo III - Toma de decisiones.

Generalidades:

Código:	Tmdecisiones-2023-HDFMO
Prerrequisito:	Llenado de test
Duración del módulo:	4 semanas
Horas por día:	2 horas al día
Modalidad:	Presencial
Numero de módulos:	10

Descripción:

El módulo de toma de decisiones describe contenido y técnicas para tomar las decisiones que más favorecen a la empresa y ayudan a alcanzar los objetivos corporativos.

Objetivos:

El objetivo principal de este módulo es proporcionar un enfoque estructurado y eficiente para abordar situaciones y problemas que requieren decisiones informadas.

Metodología:

Esta metodología busca proporcionar un marco sólido para abordar decisiones en una variedad de contextos, fomentando la toma de decisiones basada en datos, la consideración cuidadosa de criterios y la mejora constante del proceso.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Temas	<ul style="list-style-type: none"> Recopilación de datos Análisis de datos 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de criterios Generación de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación y asignación de pesos 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones Implementación
	Día 1-2 -Datos históricos, información en tiempo real, tendencias, métricas y cualquier otra información que pueda influir en la decisión.	Día 7-8 -Diseño de criterios de reconocimiento de datos. -Creación de estándares para definir criterios.	Día 13-14 -Aprendiendo a comparar opciones. -¿Lo viable o lo fácil?	Día 19-20 -Escogiendo las mejores decisiones. Análisis de datos como apoyo.
	Día 3-4 -Técnicas como análisis estadístico, modelado	Día 9-10 -Aprender a generar diversas opciones o	Día 15-16	Día 21-22 -¿Quiénes toman las decisiones?

	matemático, minería de datos y otras metodologías para comprender patrones. - relaciones y tendencias en los datos.	alternativas posibles que podrían abordar la situación o el problema en cuestión.	-Como asignar pesos según la situaciones	
	Día 5-6 -Analizar datos como técnicas eficientes para toma de decisiones.	Día 11-12 -Tipos de generadores de criterios y opciones de datos.	Día 17-18 -Técnicas cuantitativas y comparativas para tomar decisiones.	Día 23-24 -Retroalimentación

Bibliografía

Semana 1	Schwartz, B. (2004). <i>La paradoja de la elección</i> . Harper Perennial.
Semana 2	Starobinsky, E. (2017). <i>El arte de decidir: Cómo equilibrar la intuición, la razón y las emociones</i> . GRIJALBO.
Semana 3	KAHNEMAN, D. (2012). <i>Pensar Rapido, Pensar Despacio</i> . DEBATE.
Semana 4	KAHNEMAN, D. (2012). <i>Pensar Rapido, Pensar Despacio</i> . DEBATE.

Módulo IV - Resolución de conflictos

Generalidades:

Código:	Rsdconflictos-2023-HDFMO
Prerrequisito:	Llenado de test
Duración del módulo:	4 semanas
Horas por día:	2 horas al día
Modalidad:	Presencial
Numero de módulos:	10

Descripción:

En el módulo de Resolución de Conflictos, se explora un enfoque práctico y estructurado para manejar eficazmente situaciones de conflicto en diversos contextos. Se aprenderá a identificar las causas subyacentes de los conflictos, a aplicar técnicas de comunicación efectiva y a generar opciones creativas para llegar a soluciones mutuamente satisfactorias. Este módulo te proporcionará herramientas para navegar por desafíos interpersonales y tomar decisiones informadas en entornos conflictivos.

Objetivo:

Comprender las causas y tipos de conflictos, así como las perspectivas de las partes involucradas, Desarrollar habilidades de comunicación efectiva y empatía para facilitar la negociación y el entendimiento mutuo, Aplicar técnicas de generación y evaluación de opciones para resolver disputas de manera colaborativa, Seleccionar soluciones adecuadas y diseñar planes de implementación para abordar los conflictos, Evaluar el progreso y aprender de la experiencia para mejorar las habilidades en la resolución de conflictos. Prevenir conflictos anticipando señales tempranas y aplicando estrategias preventivas.

Metodología:

El módulo de Resolución de Conflictos se llevará a cabo a lo largo de cuatro semanas, combinando teoría, práctica y reflexión para proporcionar una experiencia de aprendizaje completa.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la resolución de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de opciones y negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de soluciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación y reflexión.
	<p>Día 1-2</p> <p>-Introducción al módulo y conceptos básicos de la resolución de conflictos.</p> <p>-Identificación y análisis de conflictos: tipos, causas y partes interesadas.</p>	<p>Día 7-8</p> <p>-Generación de opciones: técnicas para brainstorming y creatividad.</p> <p>-Evaluación de opciones: ventajas, desventajas y criterios de selección.</p>	<p>Día 13-14</p> <p>-Selección de soluciones: toma de decisiones en la resolución de conflictos.</p> <p>-Desarrollo de planes de implementación y asignación de responsabilidades.</p>	<p>Día 19-20</p> <p>-Aplicación de habilidades de resolución de conflictos en situaciones reales.</p> <p>-Medición del progreso: cómo medir el éxito en la resolución de conflictos.</p>
	<p>Día 3-4</p> <p>-Análisis de las perspectivas y necesidades de las partes involucradas.</p>	<p>Día 9-10</p> <p>-Negociación: enfoques colaborativos y basados en intereses.</p>	<p>Día 15-16</p> <p>-Seguimiento y evaluación: monitoreo de la efectividad de las soluciones.</p>	<p>Día 21-22</p> <p>-Aprendizaje y mejora continua: identificación de lecciones aprendidas.</p>

	-Estrategias de comunicación efectiva en situaciones de conflicto.	-Manejo de emociones y empatía durante la negociación.	- Prevención de conflictos: identificación de señales tempranas y estrategias.	-Desarrollo de un plan personal de mejora en la resolución de conflictos.
	Día 5-6 -Actividad práctica: simulaciones de conflictos y roles.	Día 11-12 -Actividad práctica: simulaciones de negociación en contextos conflictivos.	Día 17-18 - Actividad práctica: análisis de casos reales y desarrollo de soluciones.	Día 23-24 -Retroalimentación

Bibliografía:

Semana 1	Martinez, J. J. (2010). <i>Resolucion Alternativa De Conflictos: Teoria Y Practica Didactica</i> . Diego Marin. Wheeler, M. (2015). <i>El Secreto De La Negociación</i> . Vr Editores.
Semana 2	Malhotra, D. (2016). <i>Negociar Lo Imposible: Cómo Destabar Y Resolver Conflictos Difíciles (Sin Dinero Ni Fuerza)</i> . Empresa Activa.
Semana 3	MARTINEZ, J. J. (2010). <i>RESOLUCION Alternativa De Conflictos: Teoria Y Practica Didactica</i> . Diego Marin.
Semana 4	Goleman, D. (2013). <i>Inteligencia emocional en el trabajo</i> . Editorial Kairós, S. A.

Modulo V - Habilidad de negociación

Generalidades:

Código:	Negociacion-2023-HDFMO
Prerrequisito:	Llenado de test
Duración del módulo:	4 semanas
Horas por día:	2 horas al día
Modalidad:	Presencial
Numero de módulos:	10

Descripción:

El módulo de Negociación te brindará las herramientas necesarias para desarrollar habilidades efectivas en el arte de la negociación. A través de enfoques teóricos y prácticos, aprenderás a identificar intereses, gestionar conflictos y lograr acuerdos beneficiosos para todas las partes involucradas. Este módulo te capacitará para enfrentar situaciones de negociación con confianza y destreza.

Objetivo:

Comprender los fundamentos teóricos y psicológicos de la negociación, Desarrollar habilidades de comunicación, empatía y escucha activa en contextos de negociación, Identificar intereses, necesidades y puntos de vista de las partes involucradas, Aplicar estrategias de generación de opciones y resolución de conflictos en la negociación, Mejorar la capacidad para construir relaciones duraderas y beneficiosas a través de acuerdos colaborativos, Evaluar críticamente los resultados de la negociación y aprender de la experiencia.

Metodología:

La metodología para un módulo de negociación debe ser interactiva, práctica y participativa para permitir que los participantes adquieran habilidades y conocimientos de manera efectiva.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Temas	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de la negociación 	<ul style="list-style-type: none"> Preparación y estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> Generación de opciones y resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Cierre y evaluación
	Día 1-2 -Introducción a la negociación y sus contextos. -Modelos de negociación: competitiva vs. Colaborativa.	Día 7-8 -Análisis de intereses y necesidades. -Tácticas de persuasión e influencia.	Día 13-14 -Técnicas de generación creativa de opciones. -Enfoques para resolver conflictos y superar obstáculos.	Día 19-20 -Técnicas de cierre y formalización de acuerdos. -Evaluación de resultados y efectividad de la negociación.
	Día 3-4 -Habilidades de comunicación y escucha activa.	Día 9-10 -Establecimiento de objetivos y límites.	Día 15-16 -Estrategias para el manejo de objeciones y resistencia.	Día 21-22 -Aprendizaje y mejora continua en la negociación.
	Día 5-6	Día 11-12	Día 17-18	Día 23-24

	-Psicología de la negociación: sesgos y emociones.	-.Estrategias de apertura y establecimiento de tono.	-Desarrollo de soluciones mutuamente beneficiosas.	- Casos de estudio y análisis de negociaciones exitosas.
--	--	--	--	--

Bibliografía:

Semana 1	Goleman, D. (2013). <i>Inteligencia Emocional En El Trabajo</i> . Editorial Kairós, S. A.
Semana 2	Greene, R. (2012). <i>Las 48 Leyes Del Poder</i> . Espasa Libros.
Semana 3	Neale, M. A., & Lys, T. (2016). "Entender La Negociación." Editorial Granica.
Semana 4	Neale, M. A., & Lys, T. (2016). "Entender La Negociación." Editorial Granica.

Modulo VI - Comunicación

Generalidades:

Código:	Comunicacion-2023-HDFMO
Prerrequisito:	Llenado de test
Duración del módulo:	4 semanas
Horas por día:	2 horas al día
Modalidad:	Presencial
Numero de módulos:	10

Descripción:

El módulo de Comunicación tiene como objetivo fortalecer las habilidades de comunicación verbal y no verbal de los participantes en diversos contextos personales y profesionales. A través de enfoques teóricos, prácticos y ejercicios interactivos, los participantes mejorarán su capacidad para expresarse con claridad, escuchar activamente, y establecer conexiones efectivas con otros.

Objetivo:

Comprender los conceptos clave de la comunicación, incluyendo sus elementos y procesos y mejorar la capacidad para expresar ideas y pensamientos de manera clara y persuasiva.

Metodología:

El módulo de Comunicación se llevará a cabo a lo largo de cuatro semanas, combinando teoría, ejercicios prácticos y actividades de reflexión para proporcionar una experiencia de aprendizaje completa.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de expresión verbal 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa y comunicación empática 	<ul style="list-style-type: none"> • Expresiones no verbales.
	<p>Día 1-2</p> <p>-Introducción a los conceptos básicos de la comunicación.</p> <p>-Elementos de la comunicación: emisor, receptor,</p>	<p>Día 7-8</p> <p>-Desarrollo del lenguaje claro y preciso.</p> <p>-Estructuración de mensajes: introducción,</p>	<p>Día 13-14</p> <p>-Importancia de la escucha activa en la comunicación.</p> <p>-Estrategias para escuchar con</p>	<p>Día 19-20</p> <p>-Significado de la comunicación no verbal: gestos, expresiones faciales, postura.</p>

	mensaje, canal y retroalimentación.	desarrollo y conclusión.	y atención y comprender.	-Uso de la comunicación no verbal para reforzar el mensaje verbal.
	Día 3-4 - Tipos de comunicación: verbal, no verbal y paraverbal.	Día 9-10 -Uso efectivo del vocabulario y la retórica.	Día 15-16 -Empatía y reconocimiento de las emociones de los demás.	Día 21-22 -Adaptación de la comunicación según el público y el contexto..
	Día 5-6 -Importancia de la comunicación efectiva en diferentes contextos.	Día 11-12 -Técnicas de persuasión y argumentación.	Día 17-18 -Preguntas abiertas y clarificadoras para profundizar la comprensión.	Día 23-24 -Superación de barreras de comunicación: prejuicios, jergas, diferencias culturales.

Bibliografía:

Semana 1	Covey, S. R. (1998). "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva." Paidós. Carnegie, D. (2012). "Cómo ganar amigos e influir sobre las personas." Editorial Sudamericana."
Semana 2	Carnegie, D., & Eesenwein, J. (2020). <i>El arte de hablar en publico: Curso hablar en público</i> . Edición Kindle. CHARVET, S. R. (2011). <i>PALABRAS QUE CAMBIAN MENTES</i> . EDICIONES PROARTE.
Semana 3	Navarro, J. (2011). "El poder del lenguaje corporal." Editorial Conecta. Covey, S. R. (2009). "El octavo hábito: De la efectividad a la grandeza." Paidós.
Semana 4	DAVIS, F. (2010). <i>LA COMUNICACION NO VERBAL</i> . ALIANZA EDITORIAL.

Módulo VII - Adaptabilidad al cambio**Generalidades:**

Código:	Adptcambio-2023-HDFMO
Prerrequisito:	Llenado de test
Duración del módulo:	4 semanas
Horas por día:	2 horas al día
Modalidad:	Presencial
Numero de módulos:	10

Descripción:

El módulo de Adaptabilidad al Cambio tiene como objetivo capacitar a los participantes para enfrentar y abrazar los cambios en diferentes aspectos de la vida personal y profesional. A través de enfoques teóricos, prácticos y ejercicios reflexivos, los participantes aprenderán a gestionar la incertidumbre, desarrollar resiliencia y aprovechar las oportunidades que trae consigo el cambio.

Objetivo:

Desarrollar la capacidad de los participantes para adaptarse a cambios en su entorno, aprovechando las oportunidades que presentan y gestionando de manera efectiva los desafíos emocionales y prácticos asociados con la transición.

Metodología:

El módulo de Adaptabilidad al Cambio se desarrollará a lo largo de cuatro semanas, utilizando enfoques participativos y actividades reflexivas para facilitar el aprendizaje y la aplicación práctica.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Temas	<ul style="list-style-type: none"> Adaptabilidad al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la incertidumbre 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechando las oportunidades de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias prácticas de adaptación.
	Día 1-2 -Introducción a la importancia de la adaptabilidad en un mundo en constante cambio.	Día 7-8 - Profundización en las estrategias para manejar la incertidumbre y desarrollar resiliencia.	Día 13-14 -¿Cómo identificar y aprovechar las oportunidades que el cambio puede traer consigo?	Día 19-20 -Aplicación práctica de estrategias y herramientas para la adaptación al

	-Exploración de los aspectos emocionales y cognitivos de las transiciones.	-Exploración de herramientas prácticas para enfrentar situaciones desconocidas.	-Enfoque en la mentalidad de crecimiento y la exploración de nuevos horizontes.	cambio en situaciones reales.
	Día 3-4 - Conceptos clave de adaptabilidad y resiliencia -Beneficios y desafíos asociados con el cambio	Día 9-10 -Técnicas para gestionar el estrés y la ansiedad en momentos de cambio	Día 15-16 - Desarrollar la mentalidad de crecimiento como catalizador para el desarrollo personal y profesional	Día 21-22 - Identificar un plan personalizado para abrazar el cambio y mantener la resiliencia a largo plazo.
	Día 5-6 -Explorar la relación entre la mentalidad y la adaptabilidad	Día 11-12 -Aplicar ejercicios de mindfulness y relajación para fomentar el bienestar emocional.	Día 17-18 - Practicar la toma de decisiones y la planificación estratégica en momentos de cambio	Día 23-24 -Reflexionar sobre los aprendizajes del módulo y compartir experiencias con los compañeros.

Bibliografía:

Semana 1	Tolle, E. (2007). <i>El poder del ahora: Una guía para la iluminación espiritual</i> . Gaia Ediciones.
Semana 2	Manciaux, M. (2010). <i>La Resiliencia. Resistir y Rehacerse</i> . Gedisa Editorial.
Semana 3	KAWASAKI, G. (2013). <i>EL ARTE DE EMPEZAR: el libro para emprendedores más útil escrito hasta la fecha</i> . ILUSTRAE.
Semana 4	Tolle, E. (2007). <i>El poder del ahora: Una guía para la iluminación espiritual</i> . Gaia Ediciones.

Módulo VIII - Trabajo en equipo.**Generalidades:**

Código:	equipo-2023-HDFMO
Prerrequisito:	Llenado de test
Duración del módulo:	4 semanas
Horas por día:	2 horas al día
Modalidad:	Presencial
Numero de módulos:	10

Descripción:

El módulo de Trabajo en Equipo tiene como objetivo brindar a los participantes las habilidades y herramientas necesarias para colaborar eficazmente en equipos diversos. A través de enfoques teóricos, ejercicios prácticos y reflexiones, los

participantes aprenderán a comunicarse con claridad, resolver conflictos, aprovechar las fortalezas individuales y alcanzar objetivos colectivos.

Objetivo:

Desarrollar la capacidad de los participantes para colaborar en equipos, fomentando la sinergia, la comunicación efectiva y el logro de objetivos comunes.

Metodología:

El módulo de Trabajo en Equipo se desarrollará a lo largo de cuatro semanas, utilizando enfoques participativos y actividades prácticas para fomentar la colaboración y la aplicación práctica de los conceptos.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Temas	<ul style="list-style-type: none"> Comienzos de trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación y colaboración efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> Rol en los equipos 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas de equipo.
	<p>Día 1-2</p> <p>-Introducción a los conceptos clave del trabajo en equipo</p> <p>-la importancia de la colaboración efectiva en diferentes contextos.</p>	<p>Día 7-8</p> <p>-Profundización en las habilidades de comunicación.</p> <p>-Escucha activa y coordinación para fomentar una colaboración eficiente</p>	<p>Día 13-14</p> <p>-Enfoque en la identificación de roles y la contribución individual en el equipo.</p> <p>-Reconocer diferentes roles y responsabilidades en el equipo.</p>	<p>Día 19-20</p> <p>-Aplicación práctica de estrategias de resolución de problemas en equipo.</p>

	Día 3-4 -Elementos esenciales del trabajo en equipo.	Día 9-10 -Aprender estrategias de comunicación clara y efectiva.	Día 15-16 - Aprender a aprovechar las fortalezas y habilidades únicas de cada miembro.	Día 21-22 - Aplicar técnicas de resolución de problemas en equipo a situaciones reales.
	Día 5-6 -Explorar los beneficios y desafíos de trabajar en grupos. -Identificar las características de los equipos exitosos.	Día 11-12 -Desarrollar habilidades de escucha activa y empatía.	Día 17-18 - Promover la colaboración inclusiva y la diversidad de perspectivas.	Día 23-24 -Analizar casos de estudio y ejemplos prácticos de trabajo en equipo exitoso.

Bibliografía:

Semana 1	Scazzero, P. (2016). <i>El líder emocionalmente sano</i> . Editorial Vida.
Semana 2	Carnegie, D. (2012). "Cómo ganar amigos e influir sobre las personas." Editorial Sudamericana. Edmondson, A. C. (2019). "El líder generativo: Nueve claves para ser un catalizador del cambio." Editorial Conecta.
Semana 3	Belbin, R. M. (2018). "El equipo perfecto: Descubra y potencie sus habilidades en el trabajo en equipo." Editorial Gestión 2000.

	Blanchard, K., Carew, D., & Parisi-Carew, E. (2009). "Líderes se hacen, no nacen: Cómo convertirse en el líder que la gente elige seguir." Editorial Empresa Activa.
Semana 4	Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (2004). <i>El Líder del futuro</i> . Deusto .

Módulo IX - Organización

Generalidades:

Código:	org-2023-HDFMO
Prerrequisito:	Llenado de test
Duración del módulo:	4 semanas
Horas por día:	2 horas al día
Modalidad:	Presencial
Numero de módulos:	10

Descripción:

El módulo de Organización tiene como objetivo capacitar a los participantes en la planificación y gestión eficiente de sus tareas y responsabilidades. A través de enfoques teóricos, prácticos y ejercicios interactivos, los participantes aprenderán a optimizar su tiempo, establecer prioridades, y utilizar herramientas efectivas para lograr una mayor productividad en su vida personal y profesional.

Objetivo:

Desarrollar habilidades y estrategias de organización personal que permitan a los participantes ser más eficientes, gestionar sus tareas y responsabilidades de manera efectiva, y alcanzar sus metas con éxito.

Metodología:

El módulo de Organización se desarrollará a lo largo de cuatro semanas, combinando teoría, ejercicios prácticos y reflexiones para facilitar el aprendizaje y la aplicación práctica de las habilidades de organización.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Temas	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo organizarse? 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de prioridades 	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas para organizar 	<ul style="list-style-type: none"> Manteniendo la organización.
	<p>Día 1-2</p> <p>-Conceptos clave de la organización personal y su importancia para lograr una gestión eficiente del tiempo y las tareas.</p>	<p>Día 7-8</p> <p>-Profundización en las estrategias de planificación.</p> <p>-establecimiento de objetivos y priorización de tareas para lograr un uso eficiente del tiempo.</p>	<p>Día 13-14</p> <p>-Herramientas prácticas.</p> <p>-Aplicaciones y técnicas de gestión de tareas, para mejorar la organización personal.</p>	<p>Día 19-20</p> <p>-Aplicación de estrategias para mantener una organización constante a lo largo del tiempo y reflexión final sobre el aprendizaje del módulo.</p>
	<p>Día 3-4</p> <p>-Comprender los principios fundamentales de la organización personal.</p> <p>-Identificar los beneficios de una</p>	<p>Día 9-10</p> <p>-técnicas de planificación a corto y largo plazo.</p> <p>-Desarrollar habilidades de establecimiento de metas y objetivos.</p>	<p>Día 15-16</p> <p>- Familiarizarse con diversas herramientas de organización disponibles.</p>	<p>Día 21-22</p> <p>- Desarrollar técnicas para mantener la organización a largo plazo</p>

	gestión efectiva del tiempo y las tareas.			
	Día 5-6 -Explorar los desafíos comunes asociados con la falta de organización.	Día 11-12 -Identificar métodos para determinar y priorizar tareas importantes	Día 17-18 -Aprender a utilizar aplicaciones y tecnología para gestionar tareas. -Practicar el uso de listas, diagramas y sistemas de seguimiento.	Día 23-24 -Identificar formas de superar obstáculos y mantener la motivación.

Bibliografía:

Semana 1	Allen, D. (2015). <i>Organízate con eficacia: El arte de la productividad sin estrés</i> . Empresa Activa.
Semana 2	Allen, D. (2015). <i>Organízate con eficacia: El arte de la productividad sin estrés</i> . Empresa Activa.
Semana 3	Covey, S. R. (2005). <i>Los 7 hábitos de los gerentes altamente efectivos</i> . Editorial Paidós.
Semana 4	Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (2004). <i>El Líder del futuro</i> . Deusto .

Modulo X - Inteligencia emocional

Generalidades:

Código:	Inteligenciaemo-2023-HDFMO
Prerrequisito:	Llenado de test
Duración del módulo:	4 semanas
Horas por día:	2 horas al día
Modalidad:	Presencial
Numero de módulos:	10

Descripción:

El módulo de Inteligencia Emocional tiene como objetivo brindar a los participantes las herramientas necesarias para comprender y gestionar sus emociones de manera efectiva, así como para mejorar sus relaciones interpersonales.

Objetivo:

Que, a través de enfoques teóricos, prácticos y ejercicios de autorreflexión, los participantes aprenderán a identificar, expresar y regular sus emociones, así como a cultivar la empatía y la comunicación efectiva en sus interacciones con los demás.

Metodología:

Se ampliará una metodología sencilla pero profunda para determinar la inteligencia emocional que puedan tener los participantes.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Temas	<ul style="list-style-type: none"> Introducción de la 	<ul style="list-style-type: none"> Autogestión emocional 	<ul style="list-style-type: none"> Empatía en las relaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la

	inteligencia emocional		interpersonales	inteligencia emocional.
	<p>Día 1-2</p> <p>- Introducción a la inteligencia emocional como conjunto de habilidades clave para el bienestar personal y las relaciones saludables.</p>	<p>Día 7-8</p> <p>-Profundización en la identificación y comprensión de las propias emociones. -Gestión efectiva del estrés y las reacciones emocionales.</p>	<p>Día 13-14</p> <p>-Exploración de la empatía como habilidad para comprender y conectar con las emociones de los demás. -Comprender el papel de la empatía en la construcción de relaciones saludables.</p>	<p>Día 19-20</p> <p>-Aplicación práctica de las habilidades de inteligencia emocional en situaciones reales y reflexión final sobre el aprendizaje del módulo.</p>
	<p>Día 3-4</p> <p>-componentes y beneficios de la inteligencia emocional</p>	<p>Día 9-10</p> <p>-Técnicas para reconocer y etiquetar emociones.</p>	<p>Día 15-16</p> <p>-Desarrollo de la capacidad de ponerse en el lugar de los demás y comprender sus perspectivas</p>	<p>Día 21-22</p> <p>- Aplicar las técnicas de inteligencia emocional en contextos personales y profesionales.</p>
	<p>Día 5-6</p> <p>- Inteligencia emocional impacta</p>	<p>Día 11-12</p> <p>-Desarrollar habilidades de autorregulación</p>	<p>Día 17-18</p> <p>-Estrategias para comunicarse de</p>	<p>Día 23-24</p> <p>-Identificar áreas de mejora y crecimiento en</p>

	<p>en el éxito personal y profesional.</p> <p>-Identificar la importancia de la autoconciencia y la autogestión emocional.</p>	<p>emocional y manejo del estrés.</p>	<p>manera efectiva y resolver conflictos.</p>	<p>relación con la inteligencia emocional.</p>
--	--	---------------------------------------	---	--

Bibliografía:

Semana 1	Goleman, D. (2013). <i>Inteligencia emocional en el trabajo</i> . Editorial Kairós, S. A.
Semana 2	Elias, M. J., Tobias, S. E., & Friedlander, B. S. (2011). <i>Educación con inteligencia emocional: Cómo conseguir que nuestros hijos sean sociables, felices y responsables</i> . DEBOLSILLO.
Semana 3	Kabat-Zinn, J. (2009). <i>Mindfulness en la vida cotidiana: Donde quiera que vayas, ahí estás</i> . Ediciones Paidós.
Semana 4	Goleman, D. (2013). <i>Inteligencia emocional en el trabajo</i> . Editorial Kairós, S. A.