Tema 3. Estrategias de liderazgo para impulsar el bienestar organizacional

Introducción

Impulsar el bienestar organizacional se ha vuelto el cambio de enfoque necesario para obtener la excelencia organizacional.

Centrarse en lo que sí funciona y funciona bien es desarrollar políticas y prácticas organizacionales saludables y de liderazgo que promueven el bienestar de las personas y de las organizaciones a través de potenciar y facilitar rasgos como el optimismo, las fortalezas, las relaciones positivas, el involucramiento, la resiliencia, entre otros.

Para lograrlo, el líder juega un papel importante a la hora de dirigir los cambios y promover el bienestar en el trabajo (Rodríguez y Peiro, 2008).

Te centrarás en las diferentes estrategias que ayudan a los líderes a llevar a sus colaboradores y equipos de trabajo a tener bienestar organizacional y, con ello, mayor desempeño, productividad, eficiencia y compromiso organizacional.

Explicación

¿Cuáles son los ámbitos que el líder debería tomar en cuenta para impulsar a los colaboradores a obtener resultados extraordinarios en las organizaciones?

Con base en la evidencia empírica, estos son los principales ámbitos de los que pueden surgir las estrategias para dirigir un entorno organizacional y obtener resultados extraordinarios:

- Clima positivo.
- Relaciones positivas.
- Comunicación positiva.
- Propósito y trabajo significativo.
- Resiliencia como capacidad para adaptarse al cambio.
- Enfoque en fortalezas.
- Liderazgo con enfoque en fortalezas.
- Retroalimentación con enfoque en fortalezas.

Los líderes influyen significativamente en el clima organizacional al provocar, desarrollar y mostrar emociones positivas (George, 2004).

Un líder puede generar un **clima positivo** de acuerdo con el enfoque que le dé al trato con sus colaboradores, el establecimiento de metas, la retroalimentación de los resultados obtenidos y la generación de confianza.

Los líderes poseen un extraordinario nivel de impacto en los resultados organizacionales, particularmente en la manera en que sus colaboradores interpretan sus circunstancias, además de sus propias definiciones de subjetividad y bienestar (Myers y Diener, 1995).

Un **clima positivo** no es equivalente a una felicidad perpetua. Los desafíos y problemas están siempre presentes. Lo que realmente lleva a crear climas positivos es fomentar la compasión, el perdón y la gratitud entre los miembros de la organización.

Se ha encontrado que los líderes que fortalecen estos comportamientos virtuosos son más exitosos para producir los resultados finales que los líderes tradicionales.

- **Compasión:** sentir empatía y preocupación hacia la persona, y realizar acciones para ayudarle a aliviar el malestar o hacerlo más tolerable.

- **Perdón:** reconocer cuando una persona ha cometido una falla o equivocación; no implica condonar un acto, pero sí atenderlo mediante acciones constructivas.

- **Gratitud:** agradecer por las cosas buenas que suceden y no dar por hecho los eventos o situaciones. La compasión y el perdón generan gratitud.

Cameron (2008), señala que el clima positivo en el lugar de trabajo mejora las condiciones para la toma de decisiones, la productividad, la creatividad, la integración y los comportamientos sociales.

Es esencial que los líderes positivos “resalten el lado edificante y próspero de la vida organizacional, aun en los momentos difíciles” (Cameron, 2008). Si los líderes desean crear un ambiente positivo, necesitan enfocar su energía en los resultados positivos que cada situación puede acarrear.

Las **relaciones positivas** son aquellas que representan un recurso generador de enriquecimiento, vitalidad y aprendizaje para los individuos y las organizaciones (Dutton y Ragins, 2007). Esto va más allá de que la gente se lleve bien o evite relaciones tóxicas en sus interacciones.

“Las relaciones positivas sirven como habilitadores de resultados de desviación positiva en el aspecto psicológico, emocional y organizacional” (Cameron, 2008).

El fomento a las relaciones positivas nos ofrece los siguientes beneficios:

- Mejora la habilidad para manejar diferentes variedades e intensidades de emociones.
- Las personas presentan mayores niveles de resiliencia y habilidad para manejar dificultades.
- Eleva niveles de creatividad y apertura a nuevas ideas.
- Fomenta funciones de equipo más saludables.
- Eleva niveles de compromiso en la organización.
- Habilita altos niveles de desempeño en la organización.

En la parte medular del liderazgo positivo se encuentra el concepto de la energía positiva como uno de los indicadores más poderosos e importantes de éxito organizacional e individual. La energía positiva es la fuente de vida que crea la capacidad de desempeñarse, de crear y persistir; se caracteriza por un sentimiento de vivacidad, plenitud, vitalidad y ánimo.

En diversos estudios se ha encontrado que los siguientes puntos forman una medida confiable y válida de energía positiva:

1. Me siento vigorizado cuando interactúo con esta persona.
2. Después de interactuar con esta persona me siento con más energía para realizar mi trabajo.
3. Siento que mi vitalidad aumenta cuando interactúo con esta persona.
4. Acudiría con esta persona cuando necesito que “me levanten el ánimo”.

Bakker y Derks (2012) comentan que, dentro de las organizaciones, hay personas que aportan **energía positiva (energizadores**) y otros que la drenan (**desenergizadores**).

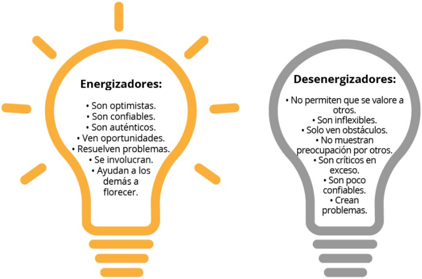


Figura 1. Características de los portadores de energía positiva.
Fuente: Tims, M., Bakker, A., y Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1). Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009

Cabe señalar que la energía positiva es un comportamiento aprendido y que no está relacionado con un atributo de la personalidad, como el carisma inherente, la atracción física o la extraversión.

Los hallazgos de este estudio revelaron que cuando los individuos conviven con un líder portador de energía positiva en su lugar de trabajo, obtienen un significativo aumento de bienestar, mayor satisfacción con sus trabajos, un mayor compromiso en su organización, mayor nivel de desempeño y un nivel superior de bienestar familiar.

Además, la unidad organizacional en la que trabajan tiene mayor cohesión entre los empleados, más orientación para el aprendizaje, más expresión de experimentación y creatividad, y altos niveles de desempeño.

La **comunicación positiva** ocurre cuando el lenguaje afirmativo y alentador reemplaza el lenguaje negativo y crítico. Para Cameron (2008), uno de los mayores predictores del desempeño organizacional es la proporción de oraciones positivas contra las negativas en la comunicación entre un líder y un colaborador. En organizaciones de alto desempeño, la proporción es de 5.6 a 1; en organizaciones de desempeño medio es de 1.85 a 1; y en las de bajo desempeño es de 0.36 a 1.

Las organizaciones de alto desempeño poseen abundancia de comentarios positivos entre los miembros del equipo de dirección, a diferencia de las organizaciones de bajo desempeño en las que hay escasez de palabras positivas.

Las personas en organizaciones altamente efectivas resultan ser más amables y solidarias que en las organizaciones de bajo desempeño. No significa que no hay errores ni críticas en las primeras, más bien, estas se comunican en un lenguaje positivo y alentador.

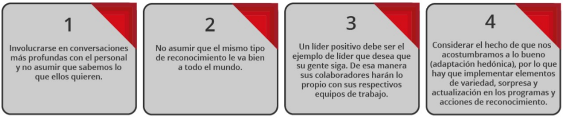
La correspondencia entre un mejor desempeño y la comunicación positiva se debe esencialmente a que se genera una conectividad significante, es decir, un intercambio de información, interacciones interpersonales y emociones positivas en el contexto de las organizaciones.

Esta conectividad es el medio a través del cual los recursos fluyen y se lleva a cabo una acción coordinada (Losada y Heaphy, 2004). El intercambio coordinado permite una mayor productividad y un desempeño de alta calidad (Dutton y Heaphy, 2003).

Para promover esta comunicación positiva, los líderes deben primero hablarse a sí mismos de forma positiva y dirigir con el ejemplo. La comunicación auténtica y sincera son dos características de este intercambio positivo que genera confianza en el líder y en la organización.

Es muy importante conocer cercanamente a nuestro equipo de colaboradores; este es el primer paso para dar reconocimiento y, posteriormente, retroalimentación.

Algunos consejos para conocer mejor a nuestros colaboradores son los siguientes:



1

Involucrarse en conversaciones más profundas con el personal y no asumir que sabemos lo que ellos quieren.

2

No asumir que el mismo tipo de reconocimiento le va bien a todo el mundo.

3

Un líder positivo debe ser el ejemplo de líder que desea que su gente siga. De esa manera sus colaboradores harán lo propio con sus respectivos equipos de trabajo.

4

Considerar el hecho de que nos acostumbramos a lo bueno (adaptación hedónica), por lo que hay que implementar elementos de variedad, sorpresa y actualización en los programas y acciones de reconocimiento.

La búsqueda por el **significado positivo** se ha propuesto como una necesidad humana universal (Grant, 2007) y las relaciones establecidas existen entre el compromiso al **trabajo pertinente** y los **resultados positivos**.

Cuando se siente que se persigue un **propósito** o se compromete en trabajo que es personalmente importante, se reduce el estrés, la depresión, la inasistencia y la insatisfacción. Asimismo, se incrementa el compromiso, el esfuerzo, el involucramiento, la felicidad y la satisfacción.

Wrzesniewski (2003), por medio de citas de investigación sociológica y psicológica, indicó que los individuos cuentan con una de tres orientaciones generales con respecto al trabajo: trabajo como empleo, como carrera o como vocación.

1. **Trabajo como empleo:** aquellos que ven el trabajo como un empleo lo realizan meramente por la recompensa financiera o material que este provee; no obtienen satisfacción personal de su trabajo y persiguen sus propios intereses y pasiones en contextos fuera del trabajo.
2. **Trabajo como carrera:** en contraste, aquellos individuos que se orientan por su carrera se motivan por el éxito; trabajan para lograr prestigio, poder, reconocimiento y progreso que proviene del buen desempeño de su trabajo. Ellos desean ser miembros ejemplares de su profesión y utilizan el trabajo para desarrollar capacidad y notoriedad.
3. **Trabajo como vocación:** la tercera orientación, el sentido de vocación, motiva a los individuos a trabajar por el trabajo mismo; las tareas involucradas en su trabajo proveen de beneficio intrínseco y significado profundo.

Ellos consideran que su trabajo es satisfactorio por sí mismo y buscan un bien común, independientemente de la recompensa material que les ofrezca su empleo.

Por ejemplo:

> En un estudio realizado en un hospital norteamericano, se entrevistó al personal que limpia el vómito y excremento del área de oncología cuando los pacientes reciben quimioterapia. Dichos pacientes pierden el control de sus funciones corporales cuando se someten a las dosis de medicamentos para tratar sus malestares.
>
> Un miembro del personal describió su trabajo de la siguiente forma:
>
> “Mi trabajo es tan importante como el del médico, porque ayudo a que las personas se sientan humanas en su momento más bajo y vulnerable. Los apoyo para que mantengan su dignidad y hago que sientan confianza. Mi rol es crucial para el proceso de curación”.
>
> Podemos observar cómo la interpretación personal de la tarea puede entenderse como una vocación (Wrzesniewski, 2003).

Dichas orientaciones hacia un sentido de vocación e internalización en el trabajo están asociadas con el concepto de contar con un significado. Entre más individuos definan su trabajo como vocación y tengan convicciones de que hacen lo correcto, entonces habrá más trabajos con significado (Grant, 2008).

Es importante recordar que el sentido de vocación no depende del tipo de trabajo realizado, sino de la interpretación del significado inherente en el trabajo (Wrzesniewski, 2003).

Los líderes impulsan y promueven en los individuos y equipos de trabajo un sentido de propósito y significado para el logro de metas laborales y objetivos organizacionales.

El concepto psicológico de “resiliencia” hace referencia a la adaptación positiva en situaciones adversas. La resiliencia humana permite la reconstrucción y no se limita a resistir, es una cualidad de la persona de no dejarse abatir y que llega a ser mejor al enfrentar la adversidad.

El enfoque de la resiliencia reconoce la necesidad de flexibilidad, adaptación e improvisación en situaciones caracterizadas por el cambio y la incertidumbre.

Una organización pone a prueba qué es realmente “saludable” en periodos de turbulencia, crisis y cambios abruptos, cuando las fortalezas y la disponibilidad de recursos desempeñan un rol crucial para desarrollar patrones de resiliencia.

Los líderes resilientes son un pilar fundamental en las organizaciones positivas. La investigación ha encontrado que este tipo de líderes...

- Mejoran el clima social mediante el contagio de emociones positivas.
- Fomentan la confianza y la equidad entre los miembros de sus equipos.
- Proveen retroalimentación constructiva cuando las personas fallan para que vean en qué han fallado.
- Empoderan a sus colaboradores incrementando los límites en su autonomía y toma de decisiones.
- Son capaces de notar cambios en el ambiente (son intuitivos). Tienen “los pies en la tierra”, pero tienen visión de futuro.

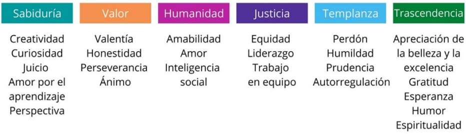
Los líderes resilientes son innovadores, flexibles y buscan la experimentación de lo nuevo, responder al cambio, sea este gradual o abrupto requiere constante innovación y pensamiento flexible. Se necesita también que los empleados en todos los niveles de la organización y en todas las funciones piensen de manera creativa e innovadora.

Esto está fuertemente conectado con la necesidad de infundir autoeficacia y eficacia colectiva, así como emociones positivas individuales y grupales; esto va en contra de generar una cultura basada en el miedo y la rigidez.

Las **fortalezas** son los puntos fuertes del carácter, las cualidades, los recursos, habilidades y capacidades que el ser humano utiliza diariamente y cuya aplicación le permite experimentar gratificación, ser feliz y demostrar la manera natural en que una persona puede utilizarlas para alcanzar su óptimo funcionamiento y perseguir resultados valiosos (Govindji y Linley, 2007; Linley y Harrington, 2006, citados en Quinlan, Swain y Vella, 2012).

Los doctores Martin Seligman y Christopher Peterson propusieron que existiera una clasificación de las fortalezas de las personas (Peterson y Seligman, 2004).

Tras tener muchas conversaciones con colegas y revisar diversas fuentes históricas, entre ellas libros profesionales y obras literarias, el equipo de Peterson y Seligman llegó a una lista de 24 **fortalezas de carácter**, que se agrupan en seis grandes virtudes (sabiduría, valor, humanidad, justicia, templanza y trascendencia), que forman parte de la clasificación VIA de fortalezas de carácter.



Sabiduría	Valor	Humanidad	Justicia	Templanza	Trascendencia
Creatividad Curiosidad Juicio Amor por el aprendizaje Perspectiva	Valentía Honestidad Perseverancia Ánimo	Amabilidad Amor Inteligencia social	Equidad Liderazgo Trabajo en equipo	Perdón Humildad Prudencia Autorregulación	Apreciación de la belleza y la excelencia Gratitud Esperanza Humor Espiritualidad

Fuente: VIA INSTITUTE ON CHARACTER. (s.f.). *Fortalezas de Carácter Clasificación VIA*. Recuperado de https://www.viacharacter.org/

El uso de las **fortalezas de carácter** en el contexto laboral se ha integrado a las organizaciones como un medio con el cual el líder puede conocer mejor a los colaboradores y generar, de esta manera, un clima organizacional adecuado.

Mayerson (2015) menciona que cuando los colaboradores toman consciencia sobre sus fortalezas principales y las de sus compañeros, subordinados y administradores, les ayuda a crear conexiones más fuertes entre ellos, y ese conocimiento de las fortalezas impacta en la asignación de actividades dentro de los equipos de trabajo.

Hay evidencia que relaciona el uso de las fortalezas dentro de las organizaciones con los siguientes resultados (Cameron, Dutton y Quinn, 2009):

- Desempeño positivo y extraordinario.
- Evitación de errores y desastres aun en condiciones frágiles y endebles.
- Incremento en las expectativas e incluso, en ocasiones, ennoblecer a la condición humana. Baja la rotación y el ausentismo en las áreas de trabajo.

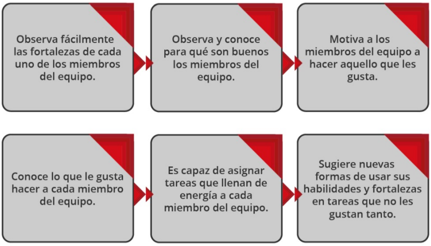
Al hablar del **líder** y de las **fortalezas de carácter**, se consideran dos escenarios posibles:

1. El líder y la relación que tiene con sus propias fortalezas.
2. El líder y la relación que tiene con las fortalezas de sus colaboradores.

En una investigación realizada se determinó que cuando los oficiales de la fuerza aérea reportaban un alto uso del autocontrol podían utilizar otras fortalezas como la honestidad, humildad, empatía y valentía (moral), y todas ellas se manifestaban como un comportamiento de liderazgo basado en la ética asociado con mayores niveles de florecimiento y desempeño laboral (Sosik, Chun, Ete, Arenas y Scherer, 2019).

Sin embargo, Pearce (2019) afirma que lo más importante no es que los líderes tengan una u otra fortaleza de carácter para poder ser buenos líderes, sino que lo más importante es que reconozcan y utilicen de manera consciente sus fortalezas insignia y que, además de eso, conozcan las fortalezas de sus colaboradores. Explica también cómo los líderes esperan que la fortaleza de liderazgo se encuentre dentro de sus fortalezas insignia, sin embargo, las investigaciones indican que dicha fortaleza es más común que se encuentre entre los rangos medios (Pearce, 2019).

El líder debe apreciar y capitalizar las diferencias que existen entre las fortalezas de sus colaboradores. El líder busca potenciar las fortalezas de cada miembro de un equipo mediante la observación e identificación de las fortalezas de su equipo de trabajo y la motivación y promoción a utilizar esas fortalezas.



Observa fácilmente las fortalezas de cada uno de los miembros del equipo.

Observa y conoce para qué son buenos los miembros del equipo.

Motiva a los miembros del equipo a hacer aquello que les gusta.

Conoce lo que le gusta hacer a cada miembro del equipo.

Es capaz de asignar tareas que llenan de energía a cada miembro del equipo.

Sugiere nuevas formas de usar sus habilidades y fortalezas en tareas que no les gustan tanto.

Los investigadores Herman Aguinis, Ryan K. Gottfredson and Harry Joo (2012), aportan una serie de recomendaciones para utilizar las **fortalezas** y mejorar la **calidad de la retroalimentación de desempeño de los colaboradores**, así como promover el uso de las fortalezas para su desarrollo.

De acuerdo con Aguinis, Gottfredson y Joo (2012), estas recomendaciones incluyen lo siguiente:

- Adoptar el enfoque basado en fortalezas como el medio principal para proporcionar retroalimentación.
- Identificar las fortalezas de los colaboradores, proporcionar comentarios positivos sobre cómo las están usando y pedir que mantengan o mejoren esos comportamientos haciendo un uso más frecuente de esas fortalezas.
- Evitar vincular cualquier comentario negativo a los talentos de las personas, es mejor concentrar la retroalimentación negativa en los conocimientos y habilidades más cambiantes que en los talentos que no se pueden cambiar. Recuerda recalcar que los conocimientos y habilidades se pueden aprender y mejorar.
- Adoptar un enfoque basado en las fortalezas para gestionar las debilidades de talento de los empleados. Las principales fortalezas de las personas pueden hacer que las debilidades sean irrelevantes si se usan con creatividad, para esto se puede dar la oportunidad a que trabajen con otros colaboradores con fortalezas complementarias y rediseñar puestos de trabajo para que coincidan con el empleado.
- Asegurarse de que la persona que proporciona la retroalimentación esté familiarizada con el empleado y los requisitos del puesto de trabajo.
- Proporcionar al menos tres comentarios positivos por cada comentario negativo. Es beneficioso comenzar las sesiones de retroalimentación preguntándole al empleado qué está funcionando y permitirles participar en el proceso.
- Proporcionar comentarios que sean específicos y precisos.
- Explicar que las acciones de un empleado y los resultados tienen un impacto importante en el equipo, en la unidad e incluso en la organización.
- Asegurarse de proporcionar instrucciones específicas, objetivos y acuerdos hacia el futuro y dar un seguimiento oportuno a los acuerdos realizados en la sesión de retroalimentación.

Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.

Cierre

Las estrategias propuestas son fundamentales en el ejercicio del liderazgo para promover el bienestar organizacional.

Las organizaciones son sistemas que tienen involucramiento en distintos niveles: individuales, grupales y sociales, lo cual las convierte en entidades que tienen mucha responsabilidad, ya que sus actos pueden tener efectos sobre muchas personas.

En la actualidad, las organizaciones más influyentes son conscientes de esto, por lo que cada vez existe mayor interés en conocer y probar estrategias que aporten al bienestar laboral en todos los niveles y se conforman por ideas y conceptos probados científicamente por los expertos especializados en los temas del bienestar que han tenido resultados sorprendentes en organizaciones enteras.

Referencias bibliográficas

- Aguinis, H., Gottfredson, R., y Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons, 47*. Recuperado de https://www.academia.edu/14823107/Delivering_effective_performance_feedback_The_strengths_based_approach
- Bakker, T., y Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1). Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Cameron, K. (2008). *Positive Leadership. Strategies for Extraordinary Performance*. Estados Unidos: Berret-Koehler.
- Cameron, K., Dutton, J., y Quinn, R. (2009). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Estados Unidos: Berrett-Koehler.
- Dutton, J., y Heaphy, E. (2003). The Power of High Quality Connections. En K. Cameron, J. Dutton, y R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Dutton, J., y Ragins, R. (2007). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Estados Unidos: Psychology Press.
- George, J. (2004). Book Review of Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. *Administrative Science Quarterly, 49*(2).
- Grant, A. (2007). Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *The Academy of Management Review, 32*(2). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228382071_Job_Design_and_the_Motivation_to_Make_a_Prosocial_Difference
- Grant, A. (2008). The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology, 93*(1). Recuperado de http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_Grant_JAP_TaskSignificance.pdf
- Losada, M., y Heaphy, E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Busi- ness Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *American Behavioral Scientist, 47*(6). Recuperado de http://www.factorhappiness.at/downloads/quellen/s8_losada.pdf
- Myers, D., y Diener, E. (1995). Who Is Happy? *Psychological Science, 6*(1). Recuperado de https://www.jstor.org/stable/40062870
- Mayerson, N. (2015). "Characterizing" the Workplace: Using Character Strengths to Create Sustained Success. *Kognition & Paedagogik. 96*. Recuperado de https://www.viacharacter.org/pdf/CHARACTERIZING%20THE%20WORKPLACE-USING%20STRENGTHS%20TO%20CREATE%20SUSTAINED%20SUCCESS.PDF
- Pearce, R. (2019). *Good Leaders Know How To Use Their Unique Strengths*. Recuperado de https://www.viacharacter.org/topics/articles/good-leaders-know-how-to-use-their-unique-strengths
- Peterson, C., y Seligman, M. (2004). *Character Strenghs and Virtues. A handbook and classification*. Estados Unidos: American Psychological Association.
- Quinlan, D., Swain, N., y Vella, D. (2012). Character strengths interventions: Building on what we know for improved outcomes. *Journal of Happiness Studies, 13*(6).
- Rodríguez, I., y Peiro, J. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo, 29*(1).
- Sosik, J., Chun, J., Ete, Z., Arenas, F., y Scherer, J. (2019). Self-control Puts Character into Action: Examining How Leader Character Strengths and Ethical Leadership Relate to Leader Outcomes. *Journal of Business Ethics 160*(3). Recuperado de https://doi.org/10.1007/s10551-018-3908-0
- Tims, M., Bakker, A., y Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1). Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009
- VIA INSTITUTE ON CHARACTER. (s.f.). *Fortalezas de Carácter Clasificación VIA*. Recuperado de https://www.viacharacter.org/
- Wrzesniewski, A. (2003). *Finding Positive Meaning in Work*. Recuperado de https://canvas.wisc.edu/courses/244186/files/17332064/download?verifier=J7htz9GpqfgVVdnsS8XTxK27MJAEuUfuPnOYUVui&wrap=1

Checkpoint

Asegúrate de:

- Explicar las diferentes estrategias de liderazgo para el desarrollo del bienestar de las personas y las organizaciones.
- Describir las características de cada estrategia.
- Identificar los diferentes beneficios de cada estrategia.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.