



Formación en liderazgo regenerativo

Módulo 5

Desarrollado por BGE Corse | 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.



!Pensamiento ecológico!

Antes de imprimir cualquier material, piensa si es realmente necesario. En caso de que haya que imprimir algo, vale la pena plantearse dónde hacerlo (por ejemplo, en una imprenta local, en una imprenta online ecológica, etc.), en qué tipo de papel (por ejemplo, papel reciclado, papel de hierba u otras alternativas al papel blanco habitual) y con qué tipo de tintas.

¡Protege el medio ambiente!



5. Competencias de Liderazgo Personal en Contextos de Complejidad

Desarrollo de la mentalidad y las competencias de liderazgo individual en tiempos de incertidumbre, diversidad y cambio.

Por BGE Corse

5.1 Introducción

Temas y Conceptos Clave

Este módulo se centra en cómo las personas pueden fortalecer su mentalidad de liderazgo personal y sus competencias en contextos caracterizados por la incertidumbre, la diversidad, el cambio acelerado y la complejidad. Presenta el liderazgo no solo como una función formal de gestión, sino también como una capacidad personal y profesional que ayuda a las personas a comprenderse mejor a sí mismas, responder de manera constructiva a los desafíos, colaborar eficazmente con otras personas y tomar decisiones responsables en entornos dinámicos.

Tema del Módulo:

Este módulo se centra en cómo las personas pueden desarrollar una mentalidad de liderazgo personal y las competencias necesarias para afrontar eficazmente la complejidad, la incertidumbre, la diversidad y el cambio. Los entornos laborales y sociales actuales rara vez son estables o predecibles. Cada vez se espera más que las personas sepan gestionar el cambio, colaborar con grupos diversos, tomar decisiones con información incompleta y mantener la resiliencia ante la presión. En este contexto, el liderazgo personal se vuelve esencial. Ayuda a las personas a comprenderse mejor a sí mismas, gestionar sus reacciones, comunicarse de manera efectiva y actuar con propósito incluso cuando no existe un camino claramente definido.

El módulo destaca que el liderazgo no se basa únicamente en la autoridad o en una responsabilidad formal, sino también en la manera en que las personas responden a los desafíos, toman decisiones y se relacionan con los demás en situaciones difíciles o poco claras. Se fundamenta en la idea de que, en entornos caracterizados por cambios rápidos, las rutinas habituales y las suposiciones previas no siempre son suficientes. Por ello, las personas necesitan fortalecer su autoconocimiento, su capacidad de adaptación, su resiliencia, la práctica reflexiva y la habilidad para trabajar de manera constructiva con personas diversas. Este módulo es especialmente relevante porque la vida profesional exige cada vez más que las personas se mantengan abiertas, flexibles y responsables, incluso bajo presión y en contextos de incertidumbre. A través de actividades de reflexión guiada y ejercicios prácticos, se invita a los participantes a explorar sus propios patrones de pensamiento y comportamiento, así como a desarrollar enfoques de liderazgo más conscientes, inclusivos y capaces de responder a la complejidad.

Conceptos Clave:

Liderazgo

El liderazgo personal se refiere a la capacidad de guiarse a uno mismo con conciencia, responsabilidad e intención. Incluye la gestión de los propios pensamientos, emociones, comportamientos y decisiones de manera que favorezcan una acción eficaz y relaciones constructivas con los demás.

Personal:

Complejidad:

La complejidad se refiere a situaciones en las que diferentes factores están interconectados, cambian rápidamente y no tienen una única solución sencilla. Requiere pensamiento flexible y una adaptación continua.

Incertidumbre:

La incertidumbre se refiere a la ausencia de claridad o previsibilidad total sobre una situación o sus resultados. Desafía a las personas a actuar y tomar decisiones sin disponer de toda la información.

Desaprendizaje:

El desaprendizaje consiste en cuestionar y abandonar supuestos, hábitos o formas de pensar que pueden haber dejado de ser útiles en situaciones nuevas o cambiantes.

Adaptabilidad:

La adaptabilidad es la capacidad de ajustar el pensamiento, el comportamiento y las estrategias en respuesta a nuevas condiciones, desafíos o cambios inesperados.

Resiliencia:

La resiliencia es la capacidad de afrontar contratiempos, presión e incertidumbre, y de recuperarse de las dificultades de manera constructiva.

Autoconciencia:

La autoconciencia implica comprender los propios valores, emociones, fortalezas, limitaciones y patrones de comportamiento. Constituye una base fundamental para un liderazgo consciente.

Regulación**emocional:**

La regulación emocional se refiere a la capacidad de reconocer y gestionar las emociones de manera equilibrada y constructiva, especialmente en situaciones de estrés.

Diversidad:

La diversidad se refiere a la presencia de diferentes identidades, orígenes, perspectivas y experiencias. El liderazgo en entornos diversos requiere apertura, respeto y la capacidad de trabajar eficazmente con las diferencias.

Liderazgo**inclusivo:**

El liderazgo inclusivo consiste en crear condiciones en las que diferentes personas se sientan respetadas, escuchadas y capaces de contribuir de manera significativa.

Práctica**reflexiva:**

La práctica reflexiva es el proceso de analizar las propias experiencias, reacciones y decisiones con el fin de aprender de ellas y mejorar las acciones futuras.

Toma de decisiones en contextos ambiguos:

La toma de decisiones en contextos ambiguos consiste en realizar elecciones reflexivas y responsables incluso cuando las situaciones son poco claras, están cambiando o no se dispone de información completa.

Objetivos Generales y Resultados de Aprendizaje

Los objetivos generales de este módulo son fortalecer la mentalidad de liderazgo personal de los participantes y ayudarles a responder de manera más eficaz a la complejidad, la incertidumbre, la diversidad y el cambio. Asimismo, busca apoyar el desarrollo de una mayor autoconciencia, adaptabilidad, resiliencia y capacidad reflexiva, al tiempo que mejora la habilidad de los participantes para comunicarse y colaborar de forma constructiva con otras personas. Además, el módulo pretende fomentar prácticas de liderazgo más conscientes, inclusivas y responsables, que los participantes puedan aplicar en su vida profesional cotidiana.

Al finalizar este módulo, los participantes serán capaces de:

Conocimientos

- Describir el concepto de liderazgo personal y explicar por qué es importante en entornos complejos y cambiantes.
- Identificar conceptos clave como complejidad, incertidumbre, adaptabilidad, resiliencia, autoconciencia y liderazgo inclusivo.
- Explicar cómo las actitudes, emociones y suposiciones personales pueden influir en el comportamiento y la toma de decisiones.
- Reconocer la importancia de la reflexión, la inclusión y la adaptabilidad en la práctica del liderazgo.

Habilidades

- Identificar sus propias reacciones, fortalezas y limitaciones en situaciones desafiantes.
- Describir cómo la incertidumbre, el cambio o la diversidad pueden afectar las decisiones y los comportamientos.
- Utilizar al menos una estrategia para gestionar las emociones en situaciones de estrés.
- Adaptar su enfoque ante cambios, presión o información incompleta.
- Practicar la reflexión para mejorar sus acciones y decisiones futuras.
- Aplicar comportamientos inclusivos básicos, como la escucha activa, la apertura a otras perspectivas y la comunicación respetuosa.

Actitudes

- Demostrar apertura al afrontar cambios, recibir retroalimentación y considerar diferentes perspectivas.
- Mostrar disposición para reflexionar sobre sus propias suposiciones, reacciones y hábitos.
- Valorar la importancia del desarrollo personal continuo en el liderazgo.
- Actuar con responsabilidad, resiliencia y respeto hacia los demás en situaciones complejas y diversas.

Recursos

Peshkam, A. (2026, February 13). To lead through uncertainty, unlearn your assumptions. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2026/02/to-lead-through-uncertainty-unlearn-your-assumptions>

Frankfurt School Blog. (2025, October 17). Leadership in an age of complexity. <https://blog.frankfurt-school.de/leadership-in-the-age-of-complexity/>

Holmberg, R., Larsson, M., & Bäckström, M. (2016). Developing leadership skills and resilience in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35(2), 154–169. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0093>

5.2 Actividades

Actividad 1: Rompehielos – ¿Qué significa el liderazgo para mí?

Objetivos de aprendizaje:

- Los participantes se familiarizan con el tema del módulo desde el inicio de la sesión.
- Los participantes reflexionan sobre sus primeras asociaciones con el liderazgo en contextos de incertidumbre, cambio y complejidad.
- Los participantes reconocen que el liderazgo puede entenderse de diferentes maneras según la experiencia y la perspectiva de cada persona.
- Los participantes comienzan a relacionar sus propias ideas y experiencias con los temas abordados en el módulo.

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El facilitador presenta la actividad y explica que se invita a los participantes a utilizar sus teléfonos móviles para buscar una imagen, una cita o una palabra que represente el liderazgo en tiempos de incertidumbre, cambio o complejidad. El facilitador les anima a no pensar demasiado en la tarea y a elegir la primera opción que les resulte significativa.	Sesión plenaria	N/A	2 minutos
Los participantes buscan individualmente o reflexionan sobre algo que ya conocen y seleccionan una imagen, una cita o una palabra.	Trabajo individual	N/A	3 minutos
Los participantes se presentan brevemente en parejas y comparten lo que han elegido, explicando por qué lo relacionan con el liderazgo.	Trabajo en parejas	Imagen, cita o palabra seleccionada	5 minutos
El facilitador invita a algunos participantes a compartir su ejemplo en sesión plenaria y concluye la actividad destacando temas recurrentes como el cambio, la resiliencia, la responsabilidad, la comunicación o la adaptabilidad.	Sesión plenaria	Pizarra de papelógrafo o pizarra blanca opcional.	2 minutos

Actividad 2: Bajo Presión

Objetivos de aprendizaje:

- Identificar las propias reacciones, fortalezas y limitaciones en situaciones desafiantes.
- Reflexionar sobre cómo las emociones, las suposiciones y los hábitos influyen en el comportamiento bajo presión.
- Reconocer patrones en la toma de decisiones personales en situaciones de incertidumbre o cambio.
- Desarrollar la autoconciencia como base del liderazgo personal.

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El facilitador introduce la actividad haciendo referencia a la idea de estar «bajo presión» como una experiencia habitual en la vida profesional e invita a los participantes a reflexionar sobre una situación reciente en la que tuvieron que responder a presión, incertidumbre, cambio o conflicto en un contexto profesional o grupal.	Sesión plenaria	N/A	2 minutos
Los participantes completan una hoja de reflexión individual con preguntas orientadoras sobre la situación, su reacción inicial, la respuesta que dieron y lo que aprendieron de la experiencia.	Trabajo individual	Hoja de Autoevaluación:	10 minutos
Los participantes comparten sus reflexiones en parejas, compartiendo únicamente aquello con lo que se sientan cómodos. Se les anima a escuchar activamente y a identificar similitudes o diferencias en la forma en que las personas responden bajo presión.	Trabajo en parejas	Hojas de Autoevaluación completadas.	8 minutos
El facilitador cierra la actividad con una breve reflexión en sesión plenaria, invitando a los participantes a compartir algunas observaciones seleccionadas de la actividad. Algunas preguntas de seguimiento pueden ser: • ¿Qué has observado sobre tu propia reacción bajo presión? • ¿Qué te ayuda a mantener la calma o a mantenerte concentrado en	Sesión plenaria	N/A	10 minutos



situaciones difíciles? • ¿Qué hace que la toma de decisiones sea más difícil cuando sientes presión o incertidumbre? • ¿Has identificado algún patrón en la forma en que sueles responder? • ¿Qué es algo que te gustaría hacer de manera diferente en una situación futura? A continuación, el facilitador relaciona la discusión con la autoconciencia, la regulación emocional y el liderazgo personal en situaciones complejas.			
---	--	--	--



FICHA DE AUTOEVALUACIÓN



Piensa en una situación reciente en la que hayas tenido que afrontar presión, incertidumbre, cambios o conflictos. Puede tratarse de una situación laboral o de cualquier otro entorno grupal.

Esta situación implicó principalmente:

- ☐ presión
- ☐ incertidumbre
- ☐ cambio
- ☐ conflicto
- ☐ malentendido
- ☐ responsabilidad

En ese momento, me sentí principalmente:

- ☐ tranquilo
- ☐ estresado
- ☐ inseguro
- ☐ frustrado
- ☐ abrumado
- ☐ concentrado
- ☐ responsable

La situación.

¿Qué ocurrió?

.....

¿Qué hizo que esta situación fuera difícil?

.....

Mi primera reacción

¿Cuál fue mi primera reacción o impulso?

.....

¿Cómo me sentí en ese momento?

.....

Mi respuesta

¿Qué funcionó bien?

.....

¿Qué fue difícil para mí?

.....

¿Qué me muestra esta situación sobre cómo respondo bajo presión y me gustaría actuar de la misma manera o de forma diferente la próxima vez?

.....



Co-funded by
the European Union

Actividad 3: Responder en el Momento

Objetivos de aprendizaje:

- Reconocer que las personas pueden responder de manera diferente ante una misma situación de liderazgo.
- Explorar cómo la presión, la incertidumbre y la responsabilidad pueden influir en la toma de decisiones.
- Comparar diferentes respuestas de liderazgo en situaciones desafiantes.
- Practicar la explicación y justificación de una decisión en un contexto grupal.
- Desarrollar la conciencia sobre las fortalezas y limitaciones de diferentes enfoques.

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El facilitador explica claramente la actividad. Se informa a los participantes de que escucharán varios escenarios breves relacionados con el liderazgo. Las cuatro esquinas de la sala representan opciones de respuesta preparadas, mientras que un espacio adicional representa la opción de «improvisar». Los participantes deben desplazarse hacia la esquina o el espacio que mejor represente lo que harían primero en cada situación. El facilitador aclara que no existe una única respuesta correcta y que el objetivo es explorar diferentes reacciones y estilos de liderazgo.	Sesión plenaria	Carteles de las esquinas de respuesta:	3 minutos
El facilitador presenta el primer escenario y lo lee en voz alta con claridad. Los participantes se desplazan hacia la esquina de respuesta o el espacio de improvisación que mejor refleje su primera reacción. Cada escenario incluye también una sección «¿Necesitas más contexto?» con información adicional opcional. Esta información no debe proporcionarse automáticamente. Si los participantes consideran que necesitan más información antes de tomar una decisión, pueden solicitar contexto adicional. El facilitador proporciona o lee entonces la información complementaria y permite que los participantes reconsideren o confirmen su elección inicial. El contexto adicional tiene como	Movimiento individual, trabajo en pequeños grupos, sesión plenaria.	Tarjetas de escenarios:	3-4 minutos por escenario



objetivo introducir mayor complejidad, no indicar una respuesta correcta. En cada ronda, los participantes intercambian brevemente con otras personas del mismo grupo las razones por las que han elegido esa respuesta. Uno o dos grupos comparten después su razonamiento con el grupo completo. El facilitador repite el proceso con otros escenarios seleccionados (no es necesario debatir todos los escenarios), dependiendo del tiempo disponible y de las necesidades del grupo. Los escenarios pueden leerse en voz alta, mostrarse en una diapositiva o presentarse en tarjetas. Para cada escenario utilizado, los participantes se desplazan hacia la esquina de respuesta o el espacio de improvisación que mejor represente lo que harían en primer lugar. Después comentan brevemente su elección con las personas del mismo grupo y algunos grupos seleccionados comparten sus reflexiones en sesión plenaria. A medida que avanza la actividad, se anima a los participantes a observar si suelen elegir respuestas similares o si sus decisiones cambian en función de la situación.			
Facilitator closes the Actividad with a short debrief. Possible follow-up questions include: Did you notice a pattern in your choices? Did your response change depending on the situation? Did additional information influence or change any of your decisions? Which options felt most natural to you, and which felt more difficult? What does that show about your leadership instincts under pressure or uncertainty? The facilitator links the discussion back to self-awareness, decision-making, adaptability, and personal leadership in complex situations.	Sesión plenaria	Papelógrafo o pizarra blanca (opcional)	15 minutos





PREGUNTAR PRIMERO

Comprender la situación antes de
reaccionar



ABORDARLO DIRECTAMENTE

Nombrar el problema claramente y
abordarlo de inmediato



TOMAR EL CONTROL

Intervenir rápidamente, tomar una
decisión y dar indicaciones



HACER UNA PAUSA Y REVISAR

Tomarse un tiempo y retomar la tarea
más tarde



IMPROVISAR

Elige tu propia respuesta o combina
diferentes enfoques



PLAZO INCUMPLIDO

Un miembro del equipo no cumple un plazo importante y el resto del equipo se ve afectado.

¿NECESITAS MÁS CONTEXTO?

Es la primera vez que este miembro del equipo no cumple un plazo importante. No comunicó el retraso con antelación y otro compañero necesita ese trabajo para poder completar su propia tarea. La fecha límite final se acerca, pero todavía hay algo de margen para reajustar el plan de trabajo.

¿Qué harías primero?



REUNIÓN TENSA

Dos miembros del equipo no están de acuerdo durante una reunión y el ambiente se vuelve tenso.

¿NECESITAS MÁS CONTEXTO?

Ambos miembros del equipo tienen experiencia relevante y plantean preocupaciones válidas, pero están empezando a interrumpirse mutuamente y a hablar de forma más personal. Los demás participantes han dejado de intervenir. El grupo todavía necesita avanzar durante la reunión.

¿Qué harías primero?



CAMBIO LAST-MINUTE

Recibes cambios importantes en una tarea poco antes de la fecha límite, pero el equipo ya está estresado.

¿NECESITAS MÁS CONTEXTO?

Los cambios provienen de una persona interesada importante. Algunos parecen esenciales, mientras que otros pueden ser preferencias en lugar de requisitos estrictos. La mayor parte del trabajo ya está completada y realizar todos los cambios podría poner en riesgo la fecha límite.

¿Qué harías primero?



VOZ SILENCIOSA

Un miembro del equipo más reservado tiene una buena idea, pero los demás siguen hablando por encima de él.

¿NECESITAS MÁS CONTEXTO?

El miembro del equipo ya ha intentado explicar la idea dos veces, pero fue interrumpido. Su sugerencia podría ayudar a resolver el problema, aunque todavía no se ha explorado. La reunión está avanzando rápidamente y varias personas quieren participar.

¿Qué harías primero?

? INSTRUCCIONES POCO CLARAS

Tu equipo está confundido porque las instrucciones de la dirección no están claras.

¿NECESITAS MÁS CONTEXTO?

Los miembros del equipo han interpretado las instrucciones de manera diferente y la información escrita no resuelve la confusión. El trabajo debe continuar pronto, pero la persona que proporcionó las instrucciones puede no estar disponible de inmediato.

¿Qué harías primero?



REACCIÓN EMOCIONAL

Un compañero reacciona emocionalmente a los comentarios que le has dado.

¿NECESITAS MÁS CONTEXTO?

Los comentarios se referían a un aspecto importante del trabajo del compañero y tenían como objetivo apoyar la mejora. El compañero dice que se siente incomprendido y se muestra visiblemente molesto. Es posible que otras presiones también estén influyendo en su reacción.

¿Qué harías primero?



NUEVO MIEMBRO DEL EQUIPO

Un nuevo miembro del equipo parece inseguro, callado y desconectado durante la primera semana.

¿NECESITAS MÁS CONTEXTO?

El proceso de incorporación ha sido más corto y menos estructurado de lo previsto. El nuevo miembro del equipo completa las tareas asignadas, pero rara vez hace preguntas o participa en conversaciones informales. No está claro si necesita más apoyo, más tiempo o simplemente prefiere un estilo de trabajo más tranquilo.

¿Qué harías primero?



NO HAY SUFICIENTE INFORMACIÓN

Es necesario tomar una decisión rápidamente, pero todavía no se dispone de toda la información.

¿NECESITAS MÁS CONTEXTO?

Se podría recopilar rápidamente información adicional, pero no se dispondrá de una visión completa antes de la fecha límite. Retrasar la decisión también puede tener consecuencias, y el impacto de las opciones no es totalmente predecible.

¿Qué harías primero?



DIFERENTES PRIORIDADES

Dos compañeros consideran que su tarea debería ser la máxima prioridad del equipo.

¿NECESITAS MÁS CONTEXTO?

Ambas tareas tienen plazos importantes y afectan al trabajo de otras personas. Actualmente, el equipo solo tiene capacidad suficiente para centrarse plenamente en una de las dos tareas. Ambos compañeros tienen argumentos razonables, pero no se han acordado criterios claros de priorización.

¿Qué harías primero?



RESISTENCIA AL CAMBIO

Un cambio planificado encuentra resistencia por parte de algunos miembros del equipo.

¿NECESITAS MÁS CONTEXTO?

El cambio ya ha sido aprobado y se introducirá en las próximas semanas. Algunos miembros del equipo lo apoyan, mientras que otros están preocupados por la carga de trabajo, la falta de formación suficiente y el impacto en las formas de trabajo establecidas.

¿Qué harías primero?

Actividad 4: Reflexión final

Objetivos de aprendizaje:

- Resumir las ideas clave y las lecciones aprendidas del módulo.
- Identificar acciones concretas que puedan llevar a cabo personalmente en su mentalidad, comportamiento o trabajo diario.
- Reconocer oportunidades para iniciar o contribuir a cambios a nivel de equipo u organización.

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El formador entrega la hoja de Reflexión final y la explica a los participantes. Los participantes reflexionan individualmente sobre el módulo y completan la hoja de trabajo, centrándose en las siguientes preguntas: ¿Cuál ha sido mi aprendizaje más importante hoy sobre mi liderazgo personal? ¿Qué es algo que quiero hacer de manera diferente al enfrentar presión, incertidumbre o cambio? ¿Qué puede ayudarme a aplicar esto en mi práctica profesional diaria?	Trabajo individual	Hoja de trabajo: Reflexión	10 minutos

REFLEXIÓN



Nombre:

Módulo:

- **Conclusiones clave**

¿Cuáles son las principales ideas o aprendizajes que has obtenido de este módulo?

- **Acciones personales inmediatas**

¿Qué cambios concretos puedes empezar a realizar en tu propio comportamiento, mentalidad o forma de trabajar dentro de tu organización?

- **Acciones estructurales o a largo plazo**

¿Qué cambios podrías iniciar o a los que podrías contribuir en tu equipo, departamento u organización a lo largo del tiempo para generar un impacto duradero?

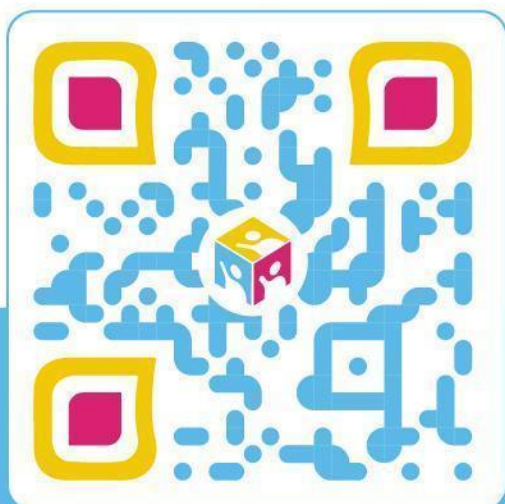


Co-funded by
the European Union



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.