



ITC

INTERNATIONAL TRAINING CENTER

Manual del Participante

“Liderazgo en un Ambiente de Caos: Adaptación y Desempeño Consistente”

Abril 22, 2010

Primera Videoconferencia vía Satélite de la Serie 2010

Principios de Competitividad en la Nueva Realidad Global

Editor:

International Training Center (ITC)

www.itcsandiego.com

San Diego, California

U.S.A.

© Miguel A. Cardenas, 2010. All rights are reserved. Reproduction of this manual, in whole or in part, is strictly prohibited without written authorization of the author. No part of this manual may be reproduced, stored, or transmitted in any form (electronic, mechanical, photocopy, etc.), without written consent of the author.
ISBN # 1-931614-96-2

Tabla de Contenidos

Introducción al Programa	3
International Training Center	4
Serie de Videoconferencias 2010	5
Cápsula del Programa	7
Biografía del Expositor	8
Biografía del Moderador	9
Notas del Programa	10
Bibliografía	22
Examen / Autoevaluacion.....	23
Formato para Preguntas En Vivo.....	26
Formato para Preguntas Vía Fax.....	27

Introducción al Programa

Estimado Participante:

Me permito presentarle este valioso “documento/guía” de apoyo a su aprendizaje, el cual ha sido editado por el International Training Center (ITC) de San Diego, California, U.S.A., para cumplir con mayor calidad la misión instruccional multilingüe que durante más de dos décadas hemos realizado a nivel internacional. Este material seguramente le motivará a realizar un esfuerzo adicional de estudio y capacitación sobre el tema, el cual redundará en el mejoramiento de su productividad, competitividad global y éxito personal.

Es un honor contar con su participación en este original programa a distancia que llega a Usted a través del ITC y de las organizaciones miembros de la red global de colaboración a distancia ITC-GKNET (www.itcsandiego.com). Le deseo una experiencia muy fructífera.

Es importante aclarar que este programa está protegido por las leyes de derechos de autor, y sus usuarios deben abstenerse de cualquier reproducción no-autorizada por escrito. Como autor exclusivo en lo personal del título y contenido del programa, todos los mensajes y opiniones que se exponen son de mi exclusiva responsabilidad.

Atentamente,

Miguel A. Cárdenas, Ph.D.
www.miguelcardenas.com
San Diego, California
E.U.A.

International Training Center (ITC)

www.itcsandiego.com

El International Training Center (ITC) de San Diego, fundado por el Dr. Miguel A. Cárdenas en 1984 con sede en San Diego State University (SDSU), ha sido pionero de videoconferencias multi-lingües producidas y transmitidas en-vivo via satélite sobre temas de competitividad global y uso de tecnología a una distinguida red de organizaciones educativas, empresas, gobierno y sociedad civil en varios países. Su misión ha sido “compartir el conocimiento.”

En el año 2002, el Dr. Cárdenas recibió la autorización de la Universidad SDSU para operar el ITC como una entidad independiente bajo su liderazgo y dirección, y desde entonces mantiene una estrecha colaboración especialmente con el College of Extended Studies de SDSU (www.neverstoplearning.com) y con la prestigiosa estación de televisión educativa y servicio público KPBS-TV (www.kpbs.org). Hoy en día el ITC ofrece, además de los programas via satélite, el acceso a su MAC videoteca Virtual (www.itcsandiego.com) la más extensa de su tipo a nivel mundial. Todos estos contenidos y programas se hacen disponibles a los interesados bajo licencia de uso de Miguel A Cárdenas (www.miguelcardenas.com), quien es el titular de todos los derechos de autor. También el ITC administra el Programa G-TELP de “dominio del idioma Inglés como destreza de trabajo,” apoyado por su entidad académica y certificadora San Diego Global Knowledge University (www.sdgku.com.)

ITC ha creado durante años importantes alianzas estratégicas con instituciones multinacionales tales como la OEA (Organización de Estados Americanos, www.oas.org) en Washington, D.C. y UNCTAD (Conferencia para el Comercio y Desarrollo de Naciones Unidas, www.unctad.org) en Ginebra, Suiza. En 1999 el ITC recibió el prestigioso Premio Nacional de la American Association of State Colleges and Universities (AASCU).

El ITC y su red de usuarios son el vehículo ideal para internacionalizar y globalizar su organización educativa, empresa o institución de gobierno. Su presencia de muchos años en Estados Unidos, México, el Caribe y América Latina en general le da una fortaleza especial de servicio en esta región. Sin embargo, sus programas han alcanzado la región del Pacífico y China, el Medio Oriente y África, Europa Oriental y la India. El Dr. Cárdenas es en la actualidad reconocido experto y analista en sistemas y dinámica global.

Atentamente,

Miguel A. Cárdenas, Ph.D.
Fundador y Director Ejecutivo
International Training Center (ITC)

INTERNATIONAL TRAINING CENTER (ITC)

“Compartiendo el Conocimiento”

Serie de Videoconferencias 2010 Principios de Competitividad en la Nueva Realidad Global

Videoconferencias interactivas transmitidas en vivo, vía satélite, microondas, cable e Internet, en inglés, español y portugués, desde San Diego, California, E.U.A.

Motivación

La primera década del Tercer Milenio estará concluyendo en el 2010. Ha sido un periodo de intenso cambio, conflicto y turbulencia global, dentro de un ambiente de increíble innovación y avance tecnológico. El ataque terrorista de 11/20 en Nueva Cork y la crisis financiera del 2008-2009 sobresalen como eventos de extremo impacto, por los cuales el mundo se ha venido adaptando y evolucionado con nuevas actitudes y colaboración global que continúan afinándose.

El concepto de competitividad global en esta nueva realidad global ha surgido como el reto central en la educación, empresa, gobierno y sociedad civil a medida que avanzamos en forjar un nuevo futuro de crecimiento compartido y sustentable no obstante las crecientes y peligrosas brechas de ingresos/riqueza, conocimientos y bienestar entre los pocos países desarrollados y el resto del mundo. Todos debemos mitigar con nuestros esfuerzos estos desequilibrios del sistema mundial si queremos aspirar a un mundo mas equitativo y justo para todos.

Esta motivante Serie Anual 2010 presentará originales tópicos cada vez mas cruciales para el desempeño y logro a nivel individual, organizacional y comunitario. Liderazgo bajo caos, competencias claves para el éxito en el nuevo ambiente mundial, creatividad, innovación y re-inención, y sincronización organizacional fueron los temas seleccionados para ser abordados por distinguidos expertos invitados en el contexto de la Nueva Economía y mercado global, en donde el valor o riqueza es cada vez más función del conocimiento que adquirimos y generamos que de la apreciación de los activos físicos que compramos y acumulamos. En particular, el conocimiento global y las competencias globales serán la llave de nuestro éxito competitivo. Los invito a celebrar 26 años del ITC con su amable participación. Muchas gracias.

Miguel A. Cárdenas, Ph.D.
Fundador y Presidente

INTERNATIONAL TRAINING CENTER (ITC)

“Compartiendo el Conocimiento”

Series de Videoconferencias 2010

Principios de Competitividad en la Nueva Realidad Global

Abril 22, 2010

Liderazgo en un Ambiente de Caos: Adaptación y Desempeño Consistente

Expositor: Jon Kevin Loebbaka

Junio 3, 2010

Competencias para el Éxito en el Nuevo Mundo: Un Mandato de Cambio y Resultados

Expositor: Rene M. Naert

Octubre 8, 2010

Creatividad, Innovación y Re-Invencción: La Esencia de Sustentabilidad y Éxito Global

Expositor: Peter Andersen

Diciembre 2, 2010

Sincronización Organizacional y Desempeño: El Camino Hacia la Competitividad y Excelencia

Expositor: M. S. Krishnamoorthy

INTERNATIONAL TRAINING CENTER (ITC)

“Sharing Knowledge”

Principios de Competitividad en la Nueva Realidad Global

Liderazgo en un Ambiente de Caos: Adaptación y Desempeño Consistente

Abril 22, 2010

Expositor: Jon Kevin Loebbaka

Las nuevas realidades globales han re-definido la manera en que los líderes deben actuar y desempeñarse ahora en la educación, empresa, gobierno y sociedad civil. El carisma tradicional y las estrategias motivacionales de los líderes exitosos del pasado están siendo desplazadas por desempeño orientado a resultados y por actitudes y solidaridad responsables globalmente. El reciente caos y cambios de la llamada Nueva Economía en sus mercados financieros, sistemas de salud pública, relaciones internacionales, seguridad, sustentabilidad ambiental y otras dinámicas claves obligan ahora a los líderes de nueva generación a adquirir conocimientos globales y a desarrollar perspicacia para poder anticipar estos fenómenos interdependientes, y no tener que reaccionar a ellos cuando ya sucedieron.

Esta motivante videoconferencia presentará un repaso del concepto de liderazgo dentro de un ambiente de caos y cambio, así como las estrategias, tácticas y destrezas que se deben poner en práctica para lograr tener éxito en este ambiente de grandes retos. El distinguido expositor invitado dará sus perspectivas sobre el rol que los líderes a todos los niveles deben ahora jugar en organizaciones públicas y privadas y en la comunidad para poder convertirse en agentes efectivos de cambio, crecimiento y sincronización con nuestro nuevo ambiente global.

Biografía del Expositor

Jon Kevin Loebbaka (kloebbaka@msn.com) es actualmente Vice-Presidente y Director General de Universal Alloy Corporation (UAC) y tiene 23 años de experiencia en dirigir empresas globales de manufactura. UAC fabrica partes de aluminio para la industria aeroespacial en diversas plantas en Norteamérica, Europa y Asia como contratista directo de Boeing, Airbus y diversos otros clientes de la aviación. El Dr. Loebbaka es también Director Mundial de Manejo de Proyectos en UAC, liderando recientemente el inicio de operaciones de una nueva planta en Rumania coordinando diversos recursos de China, Europa Oriental y América del Norte. Ha viajado y dirigido negocios en más de 30 países.

El Dr. Loebbaka ha publicado diversas obras sobre estrategias globales en la industria aeroespacial, en el tema de liderazgo, y en el de cultura laboral. Es profesor adjunto de Alliant International University con cátedras de administración estratégica y seminarios sobre el manejo de empresas globales. El Dr. Loebbaka obtuvo el grado BS en Ingeniería Eléctrica de la Universidad de Tennessee, el MBA de Ashland University en Ohio, y el Doctorado en Administración Estratégica de Alliant International University en San Diego, California.

Biografía del Moderador

El Dr. Fred Saba, es actualmente profesor de tiempo-completo de tecnología educativa en San Diego State University, con más de 30 años de experiencia en la implementación y manejo de sistemas de educación a distancia de grande escala. Sus investigaciones en este campo le han llevado a ganar numerosos premios internacionales, y es ya reconocido como el “escritor teórico líder” de las publicaciones académicas contemporáneas del ramo. Ha impartido cátedras en todos los formatos de educación a distancia durante ya más de tres décadas.

El Dr. Saba, originario de Irán y ahora residente de San Diego, California, ha sido consultor a nivel global de una gran gama de organizaciones públicas y privadas, así como colaborador distinguido del International Training Center (ITC) durante más de veinte años. En 1995 creó el ampliamente conocido sitio web www.distance-educator.com, portal pionero de la educación a distancia en el mundial.



International Training Center

Notas Sobre el Programa



Módulo 1

El Impacto de la Turbulencia y Caos Actual sobre las Estrategias y Prácticas de Liderazgo

Jon Kevin Loebbaka

1



¿Cuales son la peculiaridades de la toma de decisiones y la planeación en el caótico mundo contemporáneo?

Ha surgido una turbulencia sin precedentes en:

- mercados financieros
- mercados de energía
- tecnología
- sistemas de salud pública
- relaciones internacionales
- seguridad
- sustentabilidad ambiental



2



Definiciones de Teoría de Caos

- Caos en el contexto de una actividad productiva se refiere a "lo impredecible del comportamiento de un sistema complejo"
- Caos, desde la perspectiva de un líder, tiende a llevarnos a "un estado de confusión total"
- El Caos Determinístico tiene procesos identificables que generan resultados que parecieran no tener ningún orden
- Los factores atractores crean fronteras o límites para los sistemas caóticos (v.g., límites de capital, recursos físicos, etc.)

3



Definiciones de Teoría de Caos

- Los factores atractores crean fronteras o límites para los sistemas caóticos (v.g., límites de capital, recursos físicos, etc.)
- Estos atractores definen el espacio en el que funciona cualquier proceso

4



Definiciones de Teoría de Caos

- Todos los atractores individuales tienen su propia influencia sobre el sistema en cuestión
- La creciente interacción entre los atractores de un proceso determinístico puede crear resultados que pudieran parecer al azar y caóticos
- Los expertos en Teoría de Caos llaman a estos atractores especiales "atractores extraños"

5



Caos Global de Energía

¿Gasolina de \$20 por galón?

- La nueva clase media global se está motorizando
- Cambios en la tecnología de transporte – nuevas modalidades de rieles y sistemas eléctricos
- La manufactura global tiende a hacerse ahora *local* a medida que el costo de transporte de bienes cambie el escenario competitivo
- La población irá *re-urbanizando* y *revitalizando* los centros tradicionales de las ciudades



9



Destructores de Industrias – Caos de Tecnología

¿Está muerta la llamada "red eléctrica inteligente"?

- Servidores de Energía
Proveen electricidad para satisfacer las necesidades de 100 residencias o un edificio de oficinas... dentro del espacio físico de un estacionamiento



Bloomenergy

10



Creciente Caos Global de Estrategia y Recursos

Increasing Resource Chaos



11




Sub-Contratación Abierta de Grupos (“Crowdsourcing”)

- “Crowdsourcing” es el proceso de seleccionar tareas tradicionalmente realizadas por un empleado y subcontratarlas externamente via “invitación abierta” a un grupo de personas, encargándoles las soluciones
- InnoCentive, TopCoder, uTest y CrowdSpring permiten a una organización acceder conocimiento fuera de su base interna de recursos

12



Ventaja Competitiva de “Crowdsourcing”

- LG subcontrata un nuevo diseño de teléfono celular via CrowdSpring por solo \$20,000 USD 
- ¿Qué le pasa al modelo tradicional de pagar millones de dólares por este mismo servicio?

13



Outsourcing 2003 - Crowdsourcing 2010

- “Algunos pudieran pensar que una vez que la crisis financiera global termine, estos servicios de “crowdsourcing” desaparecerán a medida que la oferta de empleos de tiempo completo re-aparezca...pero más bien yo creo que van a tender a crecer aún más, dándole a las organizaciones una manera más eficiente y creativa de aprovechar el talento de la gente”



Jeff Howe

14



Módulo 2

La Toma de Decisiones Inteligente para Líderes en un Ambiente de Caos

Jon Kevin Loebbaka

15



Decisiones Malas de Líderes Inteligentes

"Lo más probable es que Usted no está consciente de los límites de sus habilidades, no aprecia los retos que tiene por enfrente, y no está informado de lo que puede ir mal"
M. Mauboussin

❖ La evolución del cerebro humano a través de millones de años no ha sido suficiente para que este pueda lidiar con la complejidad de la toma de decisiones en la actualidad

16



Administrando en un Mundo Caótico

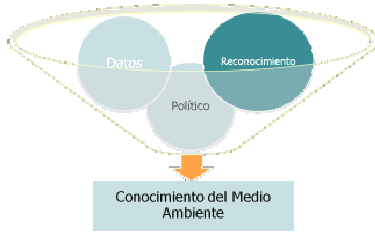
❖ ¿Dónde encuentra un administrador información sobre el futuro?

❖ ¿Cómo cambiará el administrador su proceso de toma de decisiones en un mundo caótico?

17



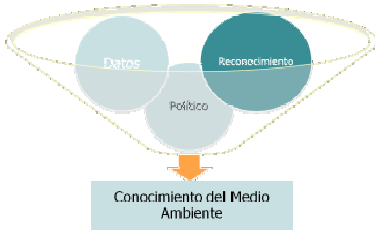
Recopilación de Conocimiento Global



18



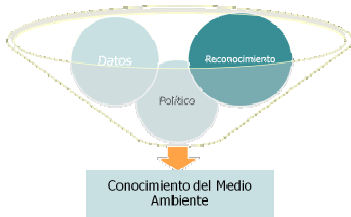
Recopilación de Conocimiento Global



19



Recopilación de Conocimiento Global



20



Estructuras Organizacionales

- ❖ Los Líderes Emprendedores Globales deben entender:
 - 1) El flujo de información a través de los puntos donde operan sus filtros organizacionales
 - 2) La sofisticación de las personas y los sistemas que recopilan los datos

21



Miopía Global: Perspectiva Hacia Adentro

- ❖ Perspectiva Hacia Adentro:
 1. Se enfoca hacia un problema específico
 2. Utiliza solo información que tiene a la mano
 3. Hace predicciones basadas en insumos únicos y estrechos

22



Características de un Liderazgo con Exceso de Confianza

- ❖ Las decisiones basadas en exceso de confianza dan lugar a planes que pintan una imagen demasiado optimista:
 - 1) Ilusión de Superioridad
 - 2) Ilusión de Optimismo
 - 3) Ilusión de Control



23



Administración de la Ilusión de Superioridad

- ✦ Reconozca la brecha entre lo que Usted piensa que puede hacer y lo que en realidad se puede lograr
- ✦ No haga a un lado sus limitaciones como inconsecuentes
- ✦ Reconozca que existen personas más inteligentes que Usted y busque consejos

24



Administración de la Ilusión de Optimismo

- ✦ Evite subestimar a su competencia y suponer que su éxito se va a lograr via el fracaso de los demás
- ✦ No base el éxito solo en su "deseo" de querer lograr resultados
- ✦ Busque y escuche perspectivas pesimistas sobre sus decisiones

25



Administración de la Ilusión de Control

- ✦ Reconozca que existen eventos que están fuera de su esfera de control o influencia
- ✦ Entienda que eventos al azar o inesperados impactarán el rumbo de sus resultados deseados
- ✦ Se requiere elasticidad de decisiones para adaptarse al nuevo mundo.



26



Proceso de Decisiones Basado en Sistemas

1. **Defina** una clase o grupo de referencia
2. **Mida** la distribución de sus resultados
3. **Analice** y haga una predicción de su éxito
4. **Mejore** sus factores de éxito con base en los éxitos y fracasos de la clase de referencia
5. **Controle** sus factores de éxito visualizados
6. **Revise** nuevamente su plan original

27



Selección de una Clase o Grupo de Referencia

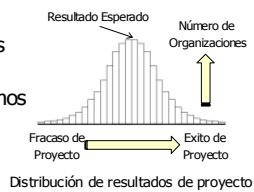
- ☛ Identifique organizaciones que han tenido que enfrentar decisiones similares
- ☛ La clase de referencia debe ser suficientemente amplia para ser significativa estadísticamente, pero con características bien definidas para poderla comparar con su situación o realidad propia

28



Distribución de Resultados

- ☛ Desarrolle una buena distribución tanto de éxitos como de fracasos
- ☛ Localice los casos de éxitos y fracasos extremos
- ☛ Identifique el resultado promedio o esperado



29



Haga una Predicción

- Pronostique su éxito probable con base en los resultados de los grupos de referencia
- Su pronóstico será probablemente optimista
- Si hubieron pocos éxitos en la clase o grupo de referencia, haga algo diferente y esté dispuesto a actuar fuera de las tradiciones

30



Factores de Exitos y Fracasos Pasados

- Analizar solo los resultados positivos alimenta la sobre-confianza
- Busque los resultados negativos y entienda sus causas no aparentes

31



Identifique sus Factores de Exito

- Monitorear y esperar fracasos dentro de sus factores de éxito
- Identificar su decisión o punto mas crítico de proyecto y alinear sus recursos para manejar los factores claves de éxito



32



Re-Visitar su Plan Original

- ☛ Constantemente vuelva a probar sus factores de éxito
- ☛ Haga escaneo del ambiente para detectar factores desconocidos que surjan del caos
- ☛ Mantenga elasticidad de decisiones a medida que se haga disponible mayor información



Ciclo "DMAIC"



Lidereando en un Mundo Caótico

El caos actual y del futuro requiere:

- ☛ Crear una amplia red de reconocimiento de información, tanto dentro como fuera de su organización
- ☛ Mantener un equilibrio de confianza entre su propia capacidad y la de su organización
- ☛ Promover y cultivar elasticidad de decisiones
- ☛ Utilizar el enfoque estadístico para evaluar decisiones y factores de éxito

34

Bibliografia

- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting Strategic Management*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall International.
- Brock, W. A., Sayers, C. (1988). Is the business cycle characterized by deterministic chaos? In J. Benhabib (ed.) *Cycles and chaos in economic equilibrium*. Princeton University Press 1992.
- Choo, C. W. (2002). Sense making, knowledge creation, and decision making; organizational knowing as emergent strategy. In C. Choo and N. Bontis (Eds.) *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge* (pp. 79-88). Cambridge: Oxford University Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2005). The quest for resilience. *Harvard Business Review On Point*, Winter 2005, Executive Edition.
- Howe, J. (2009). *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business*. Three Rivers Printing.
- Presser, H. B. (2004). The economy that never sleeps. *Contexts*, 3(2), 42-49. Retrieved March 21, 2006 from http://www.contextsmagazine.org/content_sample_v3-2.php.
- Steiner, C., (2009). *\$20 Per Gallon: How the Inevitable Rise in the Price of Gasoline Will...* Grand Central Publishing.

Examen/Auto-Evaluación

1. Las decisiones de liderazgo son difíciles en un mundo caótico porque:

- a) Los líderes no tienen el apoyo de personas inteligentes para guiar a las organizaciones durante tiempos de turbulencia
- b) Los líderes enfrentan muchos retos que están mas allá de su control y comprensión
- c) Los líderes de hoy son incapaces de procesar un sobre-flujo de información
- d) Los líderes tienen dificultad para identificar patrones o tendencias que están detrás eventos que aparentemente ocurren al azar

2. ¿Cómo crean los líderes globales resultados sustentables y consistentes en un mundo cada vez más caótico?

- a) Suponen que la volatilidad de moneda creará complejidad no manejable para sus necesidades financieras globales
- b) Buscan identificar los procesos determinísticos y atractores que definen las fronteras de su planeación
- c) Reconocen que siempre tendrán que enfrentar los llamados factores “destructores” de esa industria o ramo de negocio
- d) Hacen responsable a los directivos de las estrategias sustentables
- e) Ninguno de los anteriores

(Asigne la década apropiada con la estrategia de globalización de la mayoría de las organizaciones que se describe de la 3 a la 7)

3. Estrategia de inversión extranjera directa en nuevos países con costos mas bajos o con ventaja de mercado:

- a) 1970
- b) 1980
- c) 1990
- d) 2000
- e) 2010

4. Estrategia de flexibilidad para vincular la creatividad de producto, diseño y servicio de nuevas formas o maneras:

- a) 1970
- b) 1980
- c) 1990
- d) 2000
- e) 2010

5. Estrategia de producción local cerca de su lugar o sede de origen para minimizar riesgos:

- a) 1970
- b) 1980
- c) 1990
- d) 2000
- e) 2010

6. Estrategia de co-inversiones que reducen el riesgo de la globalización:

- a) 1970
- b) 1980
- c) 1990
- d) 2000
- e) 2010

7. Estrategia de sub-contratación externa de productos y servicios con otras empresas ubicadas en zonas de bajos costos:

- a) 1970
- b) 1980
- c) 1990
- d) 2000
- e) 2010

8. La sub-contratación externa y abierta con grupos externos ("Crowdsourcing") permite a las organizaciones:

- a) Bajar costos de diseño
- b) Probar ideas de mercado rápidamente
- c) Aprovechar grupos más amplios de creatividad
- d) Apalancar una fuerza de trabajo de ideas a nivel mundial
- e) Todas las anteriores

9. ¿Cual orientación de liderazgo se adapta mejor para administrar el creciente caos global?

- a) De custodio
- b) De producción
- c) De flexibilidad
- d) De mercadotecnia
- e) De estrategia

10. ¿Cuales son las tres características que identifican a los líderes con exceso de confianza?

- a) Siempre están en lo correcto, llegan tarde y son indiferentes
- b) Superioridad, optimismo y control
- c) Jactancia, control y seguridad
- d) Malos para escuchar, oportunistas y callados
- e) Ninguno de los anteriores

11. ¿Cual de los siguientes enfoques no debe ser utilizado para administrar el exceso de confianza y la superioridad?

- a) Identifique la brecha entre lo que usted cree que puede hacer y lo que en realidad se puede lograr
- b) No haga a un lado sus limitaciones por ser inconsecuentes
- c) Trabaje con otros que sean tan exitosos como usted
- d) Reconozca que existen personas mas inteligentes que usted y busque su consejo

12. ¿Cual de estas acciones no describe el proceso de administrar la visión externa del proceso de toma de decisiones?
- a) Seleccionar una clase o grupo de referencia
 - b) Evaluar la distribución de los resultados
 - c) Haga una predicción de su éxito
 - d) Evaluar los factores pasados de éxito y fracaso del grupo de referencia
 - e) Comparar con el grupo de referencia sus factores visualizados de éxito
 - f) Regresar a su propio plan
13. El reconocimiento de nuestro medio ambiente debe incluir tanto una perspectiva o visión hacia adentro como hacia afuera:
- a) Verdadero
 - b) Falso
14. ¿Cual de los siguientes no se recomienda como un enfoque de toma de decisiones en un mundo crecientemente caótico?
- a) Crear una amplia red de reconocimiento de información tanto dentro como fuera de su organización
 - b) Mantener un equilibrio de confianza entre su capacidad personal y la de su organización
 - c) Suponer que su competencia no está a la par con usted o fracasará
 - d) Promover o cultivar elasticidad de decisiones
 - e) Usar un enfoque estadístico sistemático para evaluar los factores de éxito de sus decisiones
15. El proceso de toma de decisiones basado en sistemas del Dr. Loebbaka termina con la tarea de control de nuestros factores de éxito visualizados:
- a) Verdadero
 - b) Falso

Formato Para Hacer Preguntas En Vivo

ITC Centro de Videoconferencias en San Diego:

Número de teléfono convencional:

(619) 265-0171

Nombre de la Institución: _____

Ciudad/País: _____

Fecha: _____

Favor _____ de hacer su pregunta concreta y breve

Formato Para Hacer Preguntas Vía Fax

Centro de

Videoconferencias: Número

de Fax: **(619) 594-8165**

Nombre de la Institución: _____

Ciudad/País _____

Fecha _____

Favor de hacer su pregunta concreta y breve:

NOTA: Cuando envíe sus preguntas por fax antes o después de la fecha de la videoconferencia, por favor envíelas al siguiente número: **(619) 934-3930**, no al número que se señala para el día del programa.

