

# Habilidades gerenciales

Desarrollo de destrezas,  
competencias y actitud



ECOE  
EDICIONES

Ruth Arroyo Tovar



### **Ruth Arroyo Tovar**

Administradora de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, becaria de intercambio a la Universidad de Rochester, Institute of Technology en USA, máster en Evaluación y Desarrollo de Empresas de Servicio, Especialización en Habilidades Gerenciales del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Experiencia de varios años en cargos gerenciales y directivos en empresas multinacionales en varios países.

Empresaria, consultora internacional, coach profesional, asesora organizacional, conferencista, instructora en Formación por Competencias, docente de pregrado y postgrado en universidades públicas y privadas.

# **Habilidades gerenciales**

*Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*

*Ruth Arroyo Tovar*

# Contenido

---

<b>Agradecimientos</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>Dedicatoria</b> . . . . .	<b>7</b>
<b>Prólogo</b> . . . . .	<b>17</b>
<b>Introducción</b> . . . . .	<b>21</b>

## Capítulo I

<b>Invitación al éxito</b> . . . . .	<b>23</b>
La clave del éxito . . . . .	25
Camino al éxito . . . . .	26
Rasgos de la personalidad que caracterizan a las personas de éxito . . . . .	27
Cómo desarrollar habilidades esenciales para el éxito. . . . .	30
<b>Resumen</b> . . . . .	<b>33</b>

## Capítulo II

<b>Habilidades, competencias y actitud</b> . . . . .	<b>35</b>
Habilidades transversales . . . . .	40
Competencias transversales . . . . .	42
Profesional competente . . . . .	43
Habilidades específicas del gerente siglo XXI . . . . .	43
<b>Resumen</b> . . . . .	<b>45</b>

## Capítulo III

<b>Liderazgo</b> . . . . .	<b>47</b>
Objetivo . . . . .	47
Contexto . . . . .	47
Uso y restricciones de poder . . . . .	54

Decálogo de manejo asertivo del poder . . . . .	56
Enfoque sobre liderazgo	
y sus implicaciones . . . . .	57
Directivo o líder . . . . .	57
Categorías del liderazgo . . . . .	58
El liderazgo y la madurez de las personas . . . . .	59
Liderazgo situacional . . . . .	59
Estilos de liderazgo . . . . .	60
Delegación y participación . . . . .	61
Modelos de liderazgo . . . . .	61
Liderazgo sobresaliente + alto desempeño= éxito . . . . .	62
Liderazgo Nivel 5 . . . . .	62
<b>Resumen . . . . .</b>	<b>65</b>

## **Capítulo IV**

<b>Habilidades de comunicación . . . . .</b>	<b>73</b>
Objetivo . . . . .	73
Contexto . . . . .	73
Esquema comunicativo . . . . .	76
Comunicación eficiente . . . . .	77
Comunicación óptima . . . . .	79
Importancia de la comunicación . . . . .	80
Problemas de comunicación . . . . .	84
Adiestramiento asertivo . . . . .	87
Características de la conducta . . . . .	88
Comunicación corporativa . . . . .	88
La comunicación interna . . . . .	91
La comunicación externa . . . . .	92
<b>Resumen . . . . .</b>	<b>94</b>

## **Capítulo V**

<b>Gestión y desarrollo del potencial humano . . . . .</b>	<b>97</b>
Objetivo . . . . .	97
La máquina humana . . . . .	97
Administración del recurso humano . . . . .	103
Habilidad como capacidad para hacer cultura . . . . .	109
Clima laboral . . . . .	110
Estructura y el despliegue de la visión . . . . .	110

Atracción, retención y desarrollo del talento en la organización .. . . . .	114
<b>Resumen</b> . . . . .	<b>118</b>

## **Capítulo VI**

### **Gestión emocional y la habilidad para relacionarse 119**

Contexto .. . . . .	119
Inteligencia emocional. . . . .	121
Algo más sobre las emociones .. . . . .	127
Las posiciones perceptivas . . . . .	134
El anclaje emocional. . . . .	135
Las habilidades sociales . . . . .	137
Habilidades sociales para conseguir el equilibrio personal . . . . .	139
<b>Resumen</b> . . . . .	<b>141</b>

## **Capítulo VII**

### **Creatividad, innovación e inteligencia competitiva 143**

Objetivo .. . . . .	143
Contexto .. . . . .	143
Seis instancias para pensar (seis sombreros para pensar) ..	152
¿Qué es la inteligencia competitiva? . . . . .	159
<b>Resumen</b> . . . . .	<b>161</b>

## **Capítulo VIII**

### **Proceso de toma de decisiones y el comportamiento solucionador de problemas . . . . 171**

Objetivo .. . . . .	171
Contexto .. . . . .	171
El comportamiento solucionador de problemas (CSP) . . . . .	175
<b>Resumen</b> . . . . .	<b>183</b>

## **Capítulo IX**

<b>Equipos de trabajo y trabajo en equipo</b> . . . . .	<b>185</b>
Contexto . . . . .	185
Trabajo en equipo . . . . .	192
<b>Resumen</b> . . . . .	<b>200</b>

## **Capítulo X**

<b>Coaching</b> . . . . .	<b>201</b>
<b>Contexto</b> . . . . .	<b>201</b>
Aplicabilidad del <i>Coaching</i> y perfil ocupacional . . . . .	203
El <i>Coaching</i> como aprendizaje vivencial . . . . .	204
Objetivo general del <i>Coaching</i> . . . . .	208
Objetivos específicos del <i>Coaching</i> . . . . .	208
Antecedentes de <i>Coaching</i> . . . . .	209
Premisas del <i>Coaching</i> . . . . .	209
Esencia del <i>Coaching</i> . . . . .	210
Definición . . . . .	210
Beneficios del <i>Coaching</i> . . . . .	211
Modalidades del <i>Coaching</i> . . . . .	212
Tipos de <i>Coaching</i> . . . . .	212
Cuándo es necesario el <i>Coaching</i> . . . . .	215
Qué aporta el <i>Coaching</i> a las personas y las organizaciones . .	215
Tips para garantizar el <i>Coaching</i> . . . . .	217
El <i>coach</i> . . . . .	219
El <i>feedback</i> o retroalimentación . . . . .	223
<i>Coaching</i> eficiente . . . . .	227
<b>Resumen</b> . . . . .	<b>228</b>

## **Capítulo XI**

<b>Empowerment</b> . . . . .	<b>233</b>
Contexto . . . . .	233
¿Qué es <i>empowerment</i> ? . . . . .	233
¿Cómo se identifica un lugar de trabajo con <i>empowerment</i> ? . . . . .	235
Habilidades Gerenciales . . . . .	238
<b>Resumen</b> . . . . .	<b>241</b>

<b>Capítulo XII</b>	
<b>Administración del tiempo, manejo efectivo de reuniones, juntas y presentaciones efectivas . . . . .</b>	<b>243</b>
Administración del tiempo. . . . .	243
<b>Resumen</b> . . . . .	<b>254</b>
Reuniones de trabajo . . . . .	255
Herramienta para el manejo efectivo de una reunión. . . . .	259
Juntas de trabajo efectivas. . . . .	261
<b>Resumen</b> . . . . .	<b>267</b>
Presentaciones efectivas. . . . .	268
<b>Resumen</b> . . . . .	<b>280</b>
<b>Bibliografía . . . . .</b>	<b>281</b>

# Gráficas

<b>Gráfica No. 1</b>	Variables Intrínsecas de la Persona . . . . .	39
<b>Gráfica No. 2</b>	Competencias Transversales de Acción Profesional . . . . .	43
<b>Gráfica No. 3</b>	Requerimientos de Habilidades de Acuerdo al Nivel de la Organización . . . . .	44
<b>Gráfica No. 4</b>	Pirámide de franjas funcionales y uso de poder organizacional . . . . .	56
<b>Gráfica No. 5</b>	Impacto Porcentual del Mensaje en la Comunicación . . . . .	75
<b>Gráfica No. 6</b>	Diagrama de Esquema Comunicativo . . . . .	77
<b>Gráfica No. 7</b>	Pirámide Comunicacional . . . . .	90
<b>Gráfica No. 8</b>	Proceso gráfico de Conversión de Conocimiento	108
<b>Gráfica No. 9</b>	Hacer Cultura . . . . .	109
<b>Gráfica No. 10</b>	Entorno organizacional . . . . .	109
<b>Gráfica No. 11</b>	Esquema Nueva de Organizaciones . . . . .	113
<b>Gráfica No. 12</b>	Cadena de Valor de Michael Porter . . . . .	113
<b>Gráfica No. 13</b>	El Ser Humano Integral . . . . .	119
<b>Gráfica No. 14</b>	Las Emociones del Ser Humano . . . . .	121
<b>Gráfica No. 15</b>	Escenario de la Creatividad . . . . .	143
<b>Gráfica No. 16</b>	Creatividad Individual Vs. Colectiva . . . . .	149
<b>Gráfica No. 17</b>	Proceso de Creatividad y el Tipo de Pensamiento . . . . .	150
<b>Gráfica No. 18</b>	Pausas Creativas . . . . .	151
<b>Gráfica No. 19</b>	Seis Sombreros para Pensar . . . . .	152
<b>Gráfica No. 20</b>	Criterios para Diseñador de Escenarios . . . .	155
<b>Gráfica No. 21</b>	La Curva de los Escenarios Humanos . . . . .	157
<b>Gráfica No. 22</b>	La Doble Curva . . . . .	158
<b>Gráfica No. 23</b>	Crecimiento En el Tiempo . . . . .	158

---

<b>Gráfica No. 24</b>	La Solución de Problemas y la Toma de Decisiones . . . . . 172
<b>Gráfica No. 25</b>	Clasificación Gráfica de los Obstáculos. . . . . 174
<b>Gráfica No. 26</b>	El Comportamiento Solucionador de Problemas . . . . . 174
<b>Gráfica No. 27</b>	El Proceso Histórico del Planteamiento . . . . . 176
<b>Gráfica No. 28</b>	Esquema Planteamiento de Elección . . . . . 176
<b>Gráfica No. 29</b>	Planteamiento del Problema . . . . . 177
<b>Gráfica No. 30</b>	Modelo del Manejo del Desacuerdo . . . . . 179
<b>Gráfica No. 31</b>	Conductas en Interacción con los demás . . . 181
<b>Gráfica No. 32</b>	Proceso de Toma de Decisiones. . . . . 182
<b>Gráfica No. 33</b>	Decisión Efectiva. . . . . 182
<b>Gráfica No. 34</b>	Etapas en el Establecimiento de Equipos de Alto Desempeño . . . . . 192
<b>Gráfica No. 35</b>	Fases de la Formación de Equipos de Trabajo 197
<b>Gráfica No. 36</b>	Etapas del Desarrollo de un Equipo . . . . . 199
<b>Gráfica No. 37</b>	Función de Alineamiento del Liderazgo en un Equipo . . . . . 199
<b>Gráfica No. 38</b>	Niveles de Coaching . . . . . 214
<b>Gráfica No. 39</b>	Formato sugerido para hacer feedback . . . . . 226
<b>Gráfica No. 40</b>	Modelo de transición de una empresa tradicional a una bajo esquema de empowerment, según niveles de Zapp . . . . . 236
<b>Gráfico No. 41</b>	Proceso Continuo Empowerment tradicional 238
<b>Gráfica No. 42</b>	Distribución adecuada del tiempo . . . . . 246
<b>Gráfica No. 43</b>	Demandas del Tiempo. . . . . 247
<b>Gráfica No. 44</b>	Modelo de Utilidad en las Reuniones. . . . . 261
<b>Gráfica No. 45</b>	Planeación de una presentación efectiva . . . . . 272

# Tablas

<b>Tabla No. 1</b>	Algunas Competencias de Alta Demanda . . . . .	40
<b>Tabla No. 2</b>	Transformación de Cultura Organizacional a través del Líder . . . . .	52
<b>Tabla No. 3</b>	Relación Nivel de Madurez Vs Estilo de Liderazgo . . . . .	61
<b>Tabla No. 4</b>	Modelos de Liderazgo . . . . .	61
<b>Tabla No. 5</b>	Modelos de Conducta . . . . .	89
<b>Tabla No. 6</b>	Formas de Conversión del Conocimiento . . . . .	108
<b>Tabla No. 7</b>	Formas de Generación de Conocimiento . . . . .	108
<b>Tabla No. 8</b>	Aspectos que enaltecen y denigran al ser humano	144
<b>Tabla No. 9</b>	Características de la Nueva Sociedad	
<b>Tabla No. 10</b>	El cambio hacia una sociedad de información	156
<b>Tabla No. 11</b>	El Conocimiento y su Interacción con el Ser Humano . . . . .	173
<b>Tabla No. 12</b>	El Liderazgo en la Solución de Problemas . . . . .	178
<b>Tabla No. 13</b>	La Percepción del Desacuerdo en los Países . . . . .	180
<b>Tabla No. 14</b>	Comparación del trabajo . . . . .	236
<b>Tabla No. 15</b>	Urgente Vs. Importante . . . . .	251
<b>Tabla No. 16</b>	Modelo Deepand para asignación de tareas en una reunión . . . . .	260
<b>Tabla No. 17</b>	Roles y Personalidad en una Junta de Trabajo	264
	Causas y Soluciones del Miedo al Público . . . . .	279

# Ilustraciones

<b>Ilustración No. 1</b>	El árbol de las habilidades transversales . . . . .	42
<b>Ilustración No. 2</b>	Comunicación Óptima . . . . .	80
<b>Ilustración No. 3</b>	La Máquina Humana . . . . .	99
<b>Ilustración No. 4</b>	Agregados Psicológicos . . . . .	100
<b>Ilustración No. 5</b>	Esquema Tradicional de Organizaciones . . . . .	111

# Introducción

El quehacer de los gerentes de punta está sufriendo un profundo cambio debido a los agigantados pasos que está dando la tecnología, el mercado, los sistemas de información y las expectativas sociales del desempeño empresarial. Los ejecutivos mejor preparados para sobreponerse a este nuevo reto serán aquellos que puedan pensar con un tipo de habilidad que por lo general no se desarrolla en las escuelas de negocios o a través de la experiencia del gerente medio.

La tarea fundamental será transformar una combinación de visiones intelectuales de carácter espacial y temporal en resultados operativos concretos a través de una administración flexible de los recursos físicos, humanos y financieros, en cualquier ambiente. Esto bien podría ser llamado “conceptualización aplicada” o, simplemente la filosofía de satisfacer necesidades humanas.

La habilidad de generar y manipular ideas es precisamente la tarea de los grandes líderes, pues es la habilidad de universalizar el “aquí y ahora”.

La necesidad de esta inusual habilidad yace en las nuevas condiciones internas y externas de la organización. Por ejemplo, la rapidez con la que suceden los cambios es de tal magnitud, que el cambio mismo se ha vuelto un objeto central de la atención gerencial. Se ha vuelto más importante tomar decisiones correctas acerca de la dirección, la duración y la implementación del cambio, que lograr eficiencia en la administración de operaciones estáticas. (Vidal Arizabaleta, 2005).

La mayoría de las compañías, incluyendo muchas con notoriedad de estar bien gerenciadas, están organizadas para administrar en primer lugar las “ideas” como materia prima de la innovación y por ende, la ventaja competitiva.

Las inversiones y operaciones son medidas por la eficiencia de su desempeño a corto plazo. Sin embargo, este tipo de organizaciones revelan su debilidad cada vez que se presenta una nueva oportunidad o cuando un departamento sufre una adaptación forzada.

La compañía debe ser vista como un sistema holístico de recursos físicos, financieros y humanos en dinámica interacción con un ambiente cambiante. A la larga, es más importante responder a las oportunidades y a los problemas que obtener un control eficiente de las operaciones actuales.

Los programas de desarrollo gerencial de hoy hacen mayor énfasis en las nuevas técnicas de análisis y control de áreas funcionales y en la planificación estratégica de utilización de recursos, pero sería conveniente hasta cierto punto, dejar de lado el contenido técnico y tomar en cuenta el papel que juega la manipulación de ideas, la filosofía del servicio y el impacto que tienen las personas, sus destrezas, sus habilidades, su comportamiento y emocionalidad sobre la estrategia corporativa.

Las corporaciones que se muevan en este sentido, reforzarán su habilidad de lidiar con el nuevo mundo de los negocios y tendrán asegurada buena parte de su éxito.

## Capítulo I

---

# Invitación al éxito

El éxito puede ser definido de múltiples formas, dependiendo del pensamiento de quien emita su significado y de la perspectiva que se pretenda alcanzar.

Para mí el éxito es el resultado esperado, obtenido del cumplimiento de la misión propuesta habiendo estado centrado en lo verdaderamente importante. Es decir, no se puede llegar a hablar de éxito sin haber establecido previamente una misión inicial, la misma que debe contener apartes personales, familiares, profesionales y de aporte colectivo.

Cada una de las personas tenemos una misión personal, entendiendo por misión el motivo, propósito, fin o razón de ser, en este caso, de la persona. Debemos descubrir cuál es e intentar llevarla a cabo. De nuestra misión personal formarán parte muchas cosas, como por ejemplo: decidir sobre nuestro trabajo, lo que nos hace felices, el poder elegir entre varias opciones, a la vez, poderlas disfrutar o asumir sus propios riesgos.

A nivel organizacional, cada empresa debe tener una misión que marca el camino por donde quiere transitar, qué es lo que hace, para qué y para quién lo hace, cuáles son sus objetivos principales, su cultura y enfoque; y mejor aún, cómo se proyecta para el futuro cercano y a largo plazo, con qué recursos y utilizando qué medios o herramientas logrará estar en esa posición.

Esto también se aplica para un equipo, un departamento o una familia que funcionan como grupos y que deben tener una guía para enfocar sus diferencias en un momento dado, como también aplica para un individuo en particular.

A nivel personal la misión se convierte en la guía que rige nuestras vidas, es descubrir nuestros valores primordiales. Según Stephen Covey, nosotros no creamos nuestra misión personal, la descubrimos al meditar

**Otros títulos de interés:**

Ingeniería de métodos,  
movimientos y tiempos,  
*Luis Carlos Palacios Acero*

Pronóstico empresarial. Cómo  
proyectar su empresa al futuro,  
*Carlos J. Bello*

Proyectos, enfoque gerencial,  
*Jorge E. Prieto H.*

Dirección estratégica,  
*Luis Carlos Palacios Acero*

Manual para la creación de empresas,  
*Carlos Julio Galindo Ruiz*

Diagnóstico organizacional,  
*Elizabeth Vidal Arizabaleta*

Comunicación empresarial,  
*Liliana Gutiérrez*

# Habilidades gerenciales

## Desarrollo de destrezas, competencias y actitud



Las claves para enfrentarse a un mundo en constante cambio y con alta capacidad de innovación, residen en adquirir estrategias, modelos y conocimientos críticos que permitan el desarrollo de competencias que conduzcan al éxito a las organizaciones y las personas que la forman. Se habla entonces, de ambientes personales y laborales, cambiantes y exigentes donde se hace cada vez más evidente la necesidad de desarrollar personas con conocimientos, habilidades y actitudes acordes a la demanda del mercado, requiriendo que tengan, desarrollos o en el mejor de los casos potencien unos perfiles competitivos, flexibles y emocionalmente estables, haciendo organizaciones igualmente competitivas y socialmente responsables.

Las habilidades gerenciales seguirán presentando cambios simultáneos a la dinámica actual de los negocios, así como en la vida misma, donde las dificultades y los conflictos constituyen una inexorable constante, y donde la presencia de ciertas habilidades y destrezas alcanza grados significativos de condicionamiento sobre la conducta de las personas, para lograr transformaciones significativas.

El reto que plantea **Habilidades Gerenciales**, es el permitir al lector sobresalir, a pesar de las circunstancias y asumir responsabilidades con alto grado de madurez, donde el cambio y la adaptación son la única garantía de éxito personal y profesional. Este libro ha sido inspirado en las personas a quienes he impartido cursos, horas cátedra, seminarios o conferencias y resulta ser el compendio de todas esas experiencias de enriquecimiento mutuo, con el fin de ofrecer al lector conceptos y técnicas aplicables para llegar a ser el ejecutivo que desea, desde la perspectiva de la auto reflexión y auto evaluación, para emprender el camino de transformación enfrentando los desafíos del trabajo cotidiano.

**Colección:** Ciencias empresariales

**Área:** Administración

ECOE  
EDICIONES

ISBN 978-958-648-756-6



9 789586 487566