

# HABILIDADES GERENCIALES

Desarrollo de destrezas, competencias y actitud

Ruth Arroyo Tovar

*Segunda edición*



ECOE  
EDICIONES

# Habilidades gerenciales



Desarrollo de destrezas,  
competencias y actitud

*Segunda edición*

Ruth Arroyo Tovar

Arroyo Tovar, Ruth

Habilidades gerenciales : desarrollo de destrezas, competencias y actitud / Ruth Arroyo Tovar. -- 2a. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2017.  
254 p. -- (Ciencias empresariales. Administración)

Incluye bibliografía.

ISBN 978-958-771-470-8 -- 978-958-771-471-5 (e-book)

1. Efectividad organizacional 2. Liderazgo 3. Éxito en los negocios 4. Gerentes I.  
Título II. Serie

CDD: 658.4 ed. 23

CO-BoBN- a996776

---



**Colección:** Ciencias empresariales

**Área:** Administración

**ECOE**  
EDICIONES



© Ruth Arroyo Tovar

© Ecoe Ediciones Ltda.

e-mail: [info@ecoeediciones.com](mailto:info@ecoeediciones.com)

[www.ecoeediciones.com](http://www.ecoeediciones.com)

Carrera 19 # 63C 32, Tel.: 248 14 49

Bogotá, Colombia

**Primera edición:** Bogotá, 2012

**Segunda edición:** Bogotá, abril de 2017

**ISBN:** 978-958-771-470-8

**e-ISBN:** 978-958-771-471-5

Coordinación editorial: Angélica García Reyes

Diagramación: Wilson Marulanda Muñoz

Carátula: Wilson Marulanda Muñoz

Impresión: La Imprenta Editores

Calle 77 # 27 A - 43

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio  
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

---

*Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados*

## Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento a Dios por darme la vida, la salud y fortaleza, al igual que por mis años de educación y experiencia necesarios para realizar un trabajo como este.

A mi familia por su comprensión al ausentarme de mente y espíritu mientras me dedicaba a investigar y a escribir.

A Ela Dines y Adriana Celorio mis mentoras en el campo del desarrollo de talentos quienes me inspiraron como ejemplo a seguir profesionalmente.

A mis profesores del Instituto Técnico de Estudios Superiores de Monterrey de quienes aprendí a profundidad sobre el gran mundo de las habilidades gerenciales.

## Dedicatoria

Esta obra lo dedico de manera exclusiva a Dios mi principal inspirador.

A mi ángel en la tierra: mi madre, a la memoria de mi padre, a la fuerza de vivir cada día: mi hija María José y de manera especial, a mis mentores y maestros.

Alarany, enorme gratitud por el estímulo, la crítica y los consejos necesarios para hacer de este un mejor libro.

# Contenido



<b>Prólogo</b> .....	XIX
<b>Capítulo I. Invitación al éxito</b> .....	1
La clave del éxito.....	3
Camino al éxito.....	4
Rasgos de la personalidad que caracterizan a las personas de éxito.....	5
Cómo desarrollar habilidades esenciales para el éxito .....	7
Resumen del capítulo.....	10
<b>Capítulo II. Habilidades, competencias y actitud</b> .....	11
Habilidades.....	11
Habilidades transversales .....	16
Competencias transversales .....	18
Profesional competente .....	18
Habilidades específicas del gerente siglo XXI.....	18
Resumen del capítulo.....	20
<b>Capítulo III. Liderazgo</b> .....	21
Objetivo .....	21

Contexto .....	21
Uso y restricciones de poder .....	27
Decálogo de manejo asertivo del poder .....	29
Enfoque sobre liderazgo y sus implicaciones.....	30
Directivo o líder.....	30
Categorías del liderazgo.....	30
El liderazgo y la madurez de las personas .....	31
Liderazgo situacional .....	31
Estilos de liderazgo.....	32
Delegación y participación.....	32
Modelos de liderazgo .....	33
Liderazgo sobresaliente + alto desempeño= éxito .....	33
Liderazgo Nivel 5.....	34
Resumen del capítulo.....	36
Ejercicio práctico de liderazgo.....	37
Instrucciones.....	37
Tabulación de resultados .....	40
<b>Capítulo IV. Habilidades de comunicación .....</b>	<b>43</b>
Objetivo .....	43
Contexto .....	43
Esquema comunicativo.....	46
Comunicación eficiente.....	47
Comunicación óptima .....	48
Importancia de la comunicación.....	49
Problemas de comunicación .....	53
Adiestramiento asertivo .....	55
Características de la conducta .....	55
Comunicación corporativa .....	56
La comunicación interna.....	58
La comunicación externa .....	59
Resumen del capítulo.....	61
Ejercicio práctico de comunicación.....	62
<b>Capítulo V. Gestión y desarrollo del potencial humano .....</b>	<b>63</b>
Objetivo .....	63
La máquina humana .....	63
Administración del recurso humano.....	68
Habilidad como capacidad para hacer cultura.....	73
Clima laboral.....	74
Estructura y el despliegue de la visión .....	75
Atracción, retención y desarrollo del talento en la organización.....	78
Resumen del capítulo.....	82

<b>Capítulo VI. Gestión emocional y la habilidad para relacionarse .....</b>	<b>83</b>
Contexto .....	83
Inteligencia emocional.....	85
Algo más sobre las emociones .....	91
Las posiciones perceptivas .....	96
El anclaje emocional .....	97
Las habilidades sociales .....	98
Habilidades sociales para conseguir el equilibrio personal .....	100
Resumen del capítulo.....	102
<b>Capítulo VII. Creatividad, innovación e inteligencia competitiva .....</b>	<b>103</b>
Objetivo .....	103
Contexto .....	104
Seis instancias para pensar (seis sombreros para pensar).....	111
¿Qué es la inteligencia competitiva? .....	117
Resumen del capítulo.....	119
Ejercicio práctico de inteligencia competitiva.....	120
Explicación y análisis del resultado.....	124
Problemas de creatividad .....	126
<b>Capítulo VII. Proceso de toma de decisiones y el comportamiento solucionador de problemas.....</b>	<b>127</b>
Objetivo .....	127
Contexto .....	127
El comportamiento solucionador de problemas (CSP).....	130
Resumen del capítulo.....	138
<b>Capítulo IX. Equipos de trabajo y trabajo en equipo .....</b>	<b>139</b>
Contexto .....	139
Trabajo en equipo.....	145
Resumen del capítulo.....	153
<b>Capítulo X. Coaching.....</b>	<b>155</b>
Contexto .....	155
Aplicabilidad del Coaching y perfil ocupacional .....	157
El Coaching como aprendizaje vivencial.....	158
Objetivo general del Coaching .....	161
Objetivos específicos del Coaching.....	161
Antecedentes de Coaching.....	162
Premisas del Coaching.....	162
Esencia del Coaching.....	162
Definición .....	163



Beneficios del Coaching .....	164
Modalidades del Coaching.....	164
Tipos de Coaching .....	165
Cuándo es necesario el Coaching.....	167
Qué aporta el Coaching a las personas y las organizaciones .....	168
Tips para garantizar el Coaching.....	169
El Coach.....	170
El feedback o retroalimentación.....	174
Coaching eficiente .....	178
Resumen del capítulo.....	179
Ejercicio práctico de Coaching.....	180
Concepto .....	180
Elementos que definen el comportamiento del coach.....	180
Interpretación y análisis .....	181
<b>Capítulo XI. Empowerment.....</b>	<b>185</b>
Contexto .....	185
¿Qué es empowerment?.....	185
¿Cómo se identifica un lugar de trabajo con empowerment? .....	187
Habilidades Gerenciales .....	190
Resumen del capítulo.....	193
<b>Capítulo XII. Administración del tiempo, manejo efectivo de reuniones, juntas y presentaciones efectivas .....</b>	<b>195</b>
Administración del tiempo .....	195
Resumen del capítulo.....	205
Reuniones de trabajo .....	206
Herramienta para el manejo efectivo de una reunión.....	210
Juntas de trabajo efectivas .....	212
Resumen del capítulo.....	217
Presentaciones efectivas.....	218
Resumen del capítulo.....	228
<b>Capítulo XIII. Negociación, habilidades personales para llegar a buenos acuerdos. ....</b>	<b>229</b>
Objetivo .....	229
El conflicto y sus elementos .....	230
¿Qué es negociación? .....	232
¿Cuándo nos vemos inmersos en una negociación?.....	235
Ejercicio Práctico.....	236
Habilidades del negociador.....	236
Tipos de negociadores .....	237

---

Estilos de negociación.....	238
Estrategia de la negociación.....	239
Tácticas de la negociación .....	242
13 técnicas para negociar de forma efectiva .....	243
Negociación avanzada .....	244
Los 7 elementos del método de negociación de Harvard .....	246
Resumen del capítulo.....	250
<b>Bibliografía.....</b>	<b>251</b>
<b>Sitios web .....</b>	<b>254</b>

## Listado de gráficos

Gráfico 1.	Variables Intrínsecas de la Persona .....	15
Gráfico 2.	Competencias Transversales de Acción Profesional.....	18
Gráfico 3.	Requerimientos de Habilidades de Acuerdo al Nivel de la Organización .....	19
Gráfica 4.	Pirámide de franjas funcionales y uso de poder organizacional.....	29
Gráfico 5.	Impacto Porcentual del Mensaje en la Comunicación .....	45
Gráfico 6.	Diagrama de Esquema Comunicativo.....	46
Gráfico 7.	Pirámide Comunicacional .....	57
Gráfico 8.	Proceso gráfico de Conversión de Conocimiento.....	73
Gráfico 9.	Hacer Cultura .....	74
Gráfico 10.	Entorno organizacional.....	74
Gráfico 11.	Esquema Nueva de Organizaciones.....	77
Gráfico 12.	Cadena de Valor de Michael Porter .....	77
Gráfico 13.	El Ser Humano Integral.....	84
Gráfico 14.	Las Emociones del Ser Humano.....	85
Gráfico 15.	Escenario de la Creatividad .....	103
Gráfico 16.	Creatividad Individual Vs. Colectiva.....	109
Gráfico 17.	Proceso de Creatividad y el Tipo de Pensamiento.....	110
Gráfico 18.	Pausas Creativas .....	111
Gráfico 19.	Seis Sombreros para Pensar .....	112
Gráfico 20.	Criterios para Diseñador de Escenarios.....	114
Gráfico 21.	La Curva de los Escenarios Humanos .....	116
Gráfico 22.	La Doble Curva.....	116
Gráfico 23.	Crecimiento en el Tiempo. ....	117
Gráfico 24.	La Solución de Problemas y la Toma de Decisiones.....	128
Gráfico 25.	Clasificación Gráfica de los Obstáculos .....	129
Gráfico 26.	El Comportamiento Solucionador de Problemas .....	130
Gráfico 27.	El Proceso Histórico del Planteamiento.....	131
Gráfico 28.	Esquema Planteamiento de Elección.....	131
Gráfico 29.	Planteamiento del Problema.....	132
Gráfico 30.	Modelo del Manejo del Desacuerdo .....	134
Gráfico 31.	Conductas en interacción con los demás. ....	136
Gráfico 32.	Proceso de Toma de Decisiones. ....	136
Gráfico 33.	Decisión Efectiva. ....	137
Gráfico 34.	Etapas en el Establecimiento de Equipos de Alto Desempeño .....	146
Gráfico 35.	Fases de la Formación de Equipos de Trabajo.....	150
Gráfico 36.	Etapas del Desarrollo de un Equipo.....	151
Gráfico 37.	Función de Alineamiento del Liderazgo en un Equipo .....	152

---

Gráfico 38. Niveles de <i>Coaching</i> .....	167
Gráfico 39. Formato sugerido para hacer <i>feedback</i> .....	177
Gráfico 40. Modelo de transición de una empresa tradicional a una bajo esquema de <i>empowerment</i> , según niveles de <i>Zapp</i> .....	188
Gráfico 41. Proceso Continuo <i>Empowerment</i> tradicional.....	189
Gráfico 42. Distribución adecuada del tiempo.....	198
Gráfico 43. Demandas del Tiempo.....	199
Gráfico 44. Modelo de Utilidad en las Reuniones. ....	212
Gráfico 45. Planeación de una presentación efectiva.....	221
Gráfico 46. Negociación.....	233
Gráfico 47. Límites de la negociación e intereses ocultos .....	234
Gráfico 48. Características de un buen negociador .....	237
Gráfico 49. Tipos de estrategia.....	239
Gráfico 50. Estilos de negociación.....	244
Gráfico 51. Fases del proceso de negociación .....	245
Gráfico 52. El mapa de los 7 elementos de Harvard .....	246

## Listado de tablas

Tabla 1. Algunas Competencias de Alta Demanda.....	15
Tabla 2. Transformación de Cultura Organizacional a través del Líder .....	25
Tabla 3. Relación Nivel de Madurez Vs Estilo de Liderazgo .....	33
Tabla 4. Modelos de Liderazgo .....	33
Tabla 5. Modelos de Conducta .....	56
Tabla 6. Formas de Conversión del Conocimiento.....	72
Tabla 7. Formas de Generación de Conocimiento .....	73
Tabla 8. Aspectos que enaltecen y denigran al ser humano .....	104
Tabla 9. Características de la Nueva Sociedad.....	115
Tabla 10. El Conocimiento y su Interacción con el Ser Humano .....	129
Tabla 11. El Liderazgo en la Solución de Problemas .....	133
Tabla 12. La Percepción del Desacuerdo en los Países .....	135
Tabla 13. Comparación del trabajo .....	188
Tabla 14. Urgente Vs. Importante .....	202
Tabla 15. Modelo Deepand para asignación de tareas en una reunión.....	210
Tabla 16. Roles y Personalidad en una Junta de Trabajo.....	214
Tabla 17. Causas y Soluciones del Miedo al Público.....	227

## Listado de ilustraciones

Ilustración 1. Habilidades Transversales .....	17
Ilustración 2. Comunicación Óptima .....	49
Ilustración 3. La Máquina Humana .....	65
Ilustración 4. Agregados Psicológicos .....	66
Ilustración 5. Esquema Tradicional de Organizaciones .....	75

# Prólogo



El mundo empresarial actual se caracteriza por una dinámica evolución y desarrollo en el que todos quieren tener éxito y desarrollar brillantes carreras que les garantice el bienestar material, personal y profesional que casi todos anhelamos y, que, siempre directa o indirectamente está relacionado con nuestra labor en el campo en que nos desenvolvemos.

La clave del éxito en este diario enfrentamiento de complejas tareas y funciones que tienen las empresas que compiten entre sí -muchas veces con personas de igual o mayor jerarquía- no está en una frase milagrosa o mover hábilmente una varita mágica, sino en adquirir conocimientos, hábitos, habilidades, actitudes y valores, que permitan el desarrollo de las capacidades personales intrínsecas al mayor nivel posible, de manera efectiva, sostenida y fluida, para que se convierta en algo propio y que se evidencie de manera natural.

En nuestro mundo empresarial hay que descubrir, fortalecer, mantener y potenciar actitudes que permitan desarrollar y mostrar las aptitudes personales al máximo para competir con un alto grado de desempeño y a su vez, relacionarse socialmente a nivel interno con los jefes y compañeros de trabajo, externamente con todos los actores y grupos de interés de la cadena de valor como clientes, proveedores, distribuidores y comunidad en general.

Para ello, se requiere conocer y potenciar las Habilidades Gerenciales tales como el liderazgo; la capacidad de identificar a fondo las características personales propias y de terceros para aplicarlas y mejorarlas (inteligencia emocional, habilidades sociales); mantener un espíritu de competencia y enfrentar positivamente el cambio; aprender a comunicar tanto interna como externamente sus ideas, a fundamentarlas y defenderlas sólidamente, e igualmente a ser flexibles para asimilar propuestas que propicien mejoras y logren procesos de excelencia, así como a buscar aliados entre sus iguales y sus jefes que contribuyan a la consecución y logro de objetivos personales y corporativos.

El libro de la Dra. Ruth Arroyo Tovar es una magnífica obra, fruto de años de experiencia e investigación que se presenta como herramienta de consulta obligatoria para decidirse a emprender ese camino hacia el éxito en nuestro desempeño laboral, ya sea como empresario, profesional independiente, colaborador, empleado, consultor y asesor de empresa, así como en otros campos como la docencia o la investigación. Es útil como texto guía para programas de pregrado o posgrado, que tengan en sus currículos la necesidad de lograr una mejora significativa en sus competencias y habilidades. También resulta interesante para los que desarrollan funciones como jefe, o aquellos que sin serlo, son líderes por su experiencia, conocimiento, colaboración, construcción o participación en equipos de trabajo.

El libro dedica un espacio a aquellos que tienen el deber de administrar y potenciar el capital humano de la organización con el objetivo de facilitar el trabajo colectivo con sinergia y cohesión grupal, así como también la conformación de equipos de alto desempeño para la productividad y competitividad a través de procesos de liderazgo de alto nivel como el “*coaching*” o “*mentoring*”, para construir escenarios laborales de aprendizaje constante que contribuyan no solo a la formación de los nuevos líderes, especialistas, subalternos o estudiantes, sino, incluso a preparar a los que están designados para sustituirnos en nuestro trabajo, sin ningún temor.

Los procesos laborales en la empresa o en la entidad económica actual no transcurren sin conflictos y contradicciones incluso personales, por lo que la autora incluye en esta nueva edición los temas relacionados con la Negociación y el Manejo de conflictos. Aprender a negociar internamente (con sus jefes o accionistas) o externamente (incluso acreedores) son habilidades que debe poseer un buen gerente.

El mercado global híper conectado y competitivo exige una apuesta por la innovación y la inteligencia competitiva; conocer mejor los mercados y los competidores, a la vez que se trabaja por la implantación de nuevos métodos y tecnologías en la empresa. Saber cómo manejarnos y reaccionar con urgencia nos impone retos que son también tratados en el material.

Por último la Dra. Ruth nos presenta una lista de hábitos-habilidades y aspectos clave para ser más efectivos en organizar nuestro tiempo, llevar las agendas, organizar y



dirigir las reuniones, hacer mejores presentaciones, aspectos que permiten marcar la diferencia en mercados actuales.

Leer este libro nos permite interiorizar conocimientos y herramientas que nos ayudará no solo a ser mejores seres humanos, sino a lograr desempeños sobresalientes en nuestra labor, a estar mejor preparados para competir por alcanzar el éxito que nos merecemos pero que nadie nos regalará, el que debemos construir si deseamos desarrollar competencias diferenciales para ser deseables y competitivos en este mundo global.

**José Enrique Salgado Febles, PhD.**

**Director Comercial Amadeus IT Group S.A. Sucursal Cuba y El Caribe**

**Profesor Titular, Universidad de la Habana**