



# **LOS DIRECTIVOS** CON **INTELIGENCIA INTUITIVA**

DESARROLLE EL POTENCIAL  
DIRECTIVO DE SU EMPRESA

SERGIO RAÚL ORTIZ SAUCEDO

Ortiz Saucedo, Sergio Raúl, autor

Directivos con inteligencia intuitiva : desarrolle el potencial directivo de su empresa / Sergio Raúl

Ortiz Saucedo -- Primera edición -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2023

149 páginas. -- (Ciencias empresariales. Emprendimiento y liderazgo)

Incluye datos curriculares del autor -- Incluye bibliografía

ISBN 978-958-503-422-8 -- 978-958-503-423-5 (e-book)

1. Coaching ejecutivo 2. Aptitud de mando 3. Coaching empresarial

CDD: 658.407124 ed. 23

CO-BoBN - a1097185

---



**Área:** Ciencias empresariales

**Subárea:** Emprendimiento y liderazgo

**ECOE**  
EDICIONES



© Sergio Raúl Ortiz Saucedo

► Ecoe Ediciones S.A.S.  
info@ecoeediciones.com  
www.ecoeediciones.com  
Carrera 19 # 63C 32, Tel.: 919 80 02  
Bogotá, Colombia

**Primera edición:** Bogotá, enero del 2023

**ISBN:** 978-958-503-422-8  
**e-ISBN:** 978-958-503-423-5

Directora editorial: Claudia Garay Castro  
Coordinadora editorial: Paula Bermúdez B.  
Corrección de estilo: Andrés Caro  
Diagramación: Yolanda Madero Tiria  
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz  
Impresión: Carvajal Soluciones de  
Comunicación S.A.S.  
Carrera 69 #15-24

*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*

# CONTENIDO

<b>PRÓLOGO</b> .....	XV
<b>CAPÍTULO 1. LOS RETOS Y TENDENCIAS DEL FUTURO EMPRESARIAL</b> .....	1
1.1. Los retos del futuro inmediato.....	3
1.2. Cambios y exigencias de la vida empresarial.....	4
1.3. Los enfoques administrativos de la nueva era .....	5
1.4. La capacidad directiva a prueba .....	6
1.5. Características fundamentales del trabajo directivo.....	7
1.6. El estrés en el trabajo.....	8
1.7. Errores comunes de los directivos.....	12
1.8. El ideal de la actividad laboral .....	13
1.9. Preguntas de análisis .....	14
1.10. Casos de estudio .....	15
1.10.1. Caso 1.1. House Furniture S.A de C.V.....	15
1.10.2. Caso 1.2. Servicios de limpieza para las empresas .....	15
<b>CAPÍTULO 2. ¿QUÉ ES EL POTENCIAL DIRECTIVO?</b> .....	17
2.1. Definición.....	18
2.2. Elementos y características .....	19
2.3. El potencial latente y desperdiciado en la organización.....	26
2.4. Restricciones en el desarrollo del potencial directivo .....	30
2.5. Beneficios del potencial directivo aplicado.....	32
2.6. Preguntas de análisis .....	32
2.7. Práctica .....	33

2.7.1. Práctica 2.1. Empresa de asesoría, diseño y desarrollo de sistemas .....	33
2.8. Caso de estudio .....	34
2.8.1. Caso de estudio 2.1. Participación y comportamiento de las personas en la organización (caso hipotético) .....	34
<b>CAPÍTULO 3. FUNDAMENTOS PARA IMPULSAR EL DESARROLLO HUMANO DENTRO Y FUERA DE LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>35</b>
3.1. Darse cuenta.....	36
3.1.1. Conciencia personal y colectiva .....	36
3.1.2. Observar, analizar e interpretar la realidad.....	38
3.1.3. ¿Quiénes somos y qué queremos? .....	38
3.2. Hacer la elección.....	40
3.2.1. Hacer lo correcto .....	42
3.3. Definir un destino .....	43
3.3.1. Introspección de la misión personal.....	43
3.4. Desplegar la energía en el tiempo y el espacio.....	46
3.4.1. La energía personal .....	46
3.4.2. Encender la luz interna .....	47
3.5. Compartir el viaje.....	49
3.6. Aprender a disfrutar.....	50
3.7. Mejorar al ritmo del cambio .....	50
3.8. Preguntas de análisis .....	51
3.9. Práctica .....	52
3.9.1. Práctica 3.1. Aplicación personal de los fundamentos para impulsar el desarrollo humano dentro y fuera de las organizaciones..	52
<b>CAPÍTULO 4. PRINCIPIOS PARA IMPULSAR EL POTENCIAL DIRECTIVO Y PROVOCAR LO MEJOR DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>53</b>
4.1. Definir los objetivos empresariales con base en la visión y alinearlos con los de la gente.....	54
4.2. PlaneAcción .....	55
4.2.1. El arte de generar posibilidades con base en el conocimiento, la información y las probabilidades.....	56
4.3. Conocer a los integrantes de la organización desde la base hasta la cúspide.....	59
4.3.1. Lo que importa realmente son las personas, ¿verdad o utopía?.	59
4.3.2. Tipología de los integrantes de la organización .....	60
4.3.3. Un nuevo mito: se necesitan héroes.....	62
4.3.4. ¿Cómo formar a un héroe de carne y hueso? .....	63
4.3.5. Saber manejar el ego y ser auténticos.....	65
4.3.6. Pasión por las cosas y romance con la vida.....	66
4.3.7. Calibrar la energía y las pasiones.....	68
4.4. Invertir en el presente para el futuro.....	70

4.5. Dar mantenimiento, innovar y mejorar .....	71
4.6. Preguntas de análisis .....	72
4.7. Prácticas.....	73
4.7.1. Práctica 4.1. Ejercicio de PlaneAcción.....	73
4.7.2. Práctica 4.2. PlaneAcción aplicada a la fabricación y venta de colchones .....	73
4.7.3. Práctica 4.3. Identificando a los integrantes de la organización.	73
4.7.4. Práctica 4.4. Elaboración de un instrumento para medir el ego y el equilibrio personal.....	74
4.7.5. Práctica 4.5. Tomando como referencia el caso 4.2, de la empresa Dulces Sueños S.A., se solicita.....	74
4.8. Caso de estudio .....	75
4.8.1. Caso de estudio 4.1. Alineando los objetivos empresariales y de los trabajadores en una empresa productiva.....	75
<b>CAPÍTULO 5. LA FÓRMULA DEL POTENCIAL DIRECTIVO .....</b>	<b>77</b>
5.1. Componentes.....	77
5.1.1. Energía total de la organización .....	78
5.2. Medición e interpretación.....	78
5.2.1. Medición de la energía total de la organización.....	78
5.2.2. Interpretación de la energía total de la organización.....	80
5.3. Preguntas de análisis.....	81
5.4. Práctica .....	81
5.4.1. Práctica 5.1. Descripción de la energía de una empresa y su medición .....	81
<b>CAPÍTULO 6. EL MODELO PARA DESARROLLAR EL POTENCIAL DIRECTIVO .....</b>	<b>83</b>
6.1. Descripción del modelo.....	85
6.2. Premisas CUESARD para moldear el comportamiento .....	87
6.3. Desarrollar códigos de comunicación positiva .....	92
6.3.1. Palabras y frases poderosas .....	94
6.4. Fortalecer y cambiar la motivación esencial: alinear los significados.	94
6.4.1. Compartir la existencia con significado en el trabajo .....	95
6.4.2. ¿Emocionarse para qué? .....	98
6.5. Administración de la energía organizacional .....	102
6.6. Preguntas de análisis .....	103
6.7. Prácticas.....	103
6.7.1. Práctica 6.1. Visualización del potencial directivo.....	103
6.7.2. Práctica 6.2. Relación entre las competencias directivas y la gestión en sus diferentes modalidades .....	104
6.8. Caso de estudio.....	104
6.8.1. Caso 6.1. Gestión del potencial directivo en una empresa .....	104

<b>CAPÍTULO 7. PRÁCTICAS PARA TRANSFORMAR Y DESARROLLAR LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>107</b>
7.1. La práctica hace al maestro .....	108
7.1.1. Cambiar las formas de pensar, aprender, hacer, emprender y convivir.....	109
7.1.2. Enfocarse a lograr resultados.....	111
7.1.3. ¿Cómo hacer agradable el trabajo?.....	112
7.2. Los números como referencia .....	113
7.2.1. Indicadores relevantes.....	113
7.3. La organización revitalizada .....	114
7.3.1. La espiral del desarrollo constante .....	114
7.4. Preguntas de análisis .....	116
7.5. Prácticas.....	117
7.5.1. Práctica 7.1. Desarrollo personal y profesional .....	117
7.5.2. Práctica 7.2. Los indicadores como herramienta para conocer y dirigir a las organizaciones .....	117
7.6. Caso de estudio.....	117
7.6.1. Caso 7.1. Desarrollo sostenible de la organización con apoyo del potencial directivo .....	117
7.6.2. Caso 7.2. Transformar y desarrollar a la organización en el marco de la 4ª Revolución Industrial .....	118
 <b>LECTURAS RECOMENDADAS.....</b>	 <b>119</b>
 <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	 <b>129</b>
 <b>ANEXOS .....</b>	 <b>135</b>
Anexo 1. Identifique sus miedos.....	135
Anexo 2. Clasificación de las competencias directivas .....	136
Anexo 3. Acciones que les interesan y disfrutan las personas .....	137
Acciones que les interesan y disfrutan las personas en el trabajo .....	138
Anexo 4. Alineación de los objetivos de la organización con los de sus integrantes .....	139
Anexo 5. Modelo para generar ideas.....	139
Anexo 6. Medición de la energía total de la organización.....	140
Calificación de la dinámica organizacional (gestión) .....	141
Energía total de la organización sin considerar los elementos del modelo del potencial directivo.....	141
Elementos del potencial directivo en la organización .....	142
Anexo 7. Códigos de comunicación personal.....	145
Anexo 8. Palabras y frases poderosas .....	146
Anexo 9. Crear nuevas experiencias significativas.....	147
Anexo 10. Aplicación personal de las fuentes de energía en el lenguaje .....	148
Anexo 11. Indicadores del potencial directivo y desempeño organizacional..	148

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Características del mundo actual.....	4
Figura 2. Elementos del potencial directivo.....	20
Figura 3. Del manejo a la gestión de recursos.....	21
Figura 4. Fortalecimiento de la gestión.....	23
Figura 5. Participación y competencia de las personas.....	27
Figura 6. Factores que influyen en el comportamiento de las personas.....	29
Figura 7. La vida: patrimonio del ser humano.....	36
Figura 8. Fuentes de energía.....	46
Figura 9. ¿Cuánto tiempo dedicar a la planeación?.....	56
Figura 10. Visualización para la PlaneAcción.....	57
Figura 11. El ego y el equilibrio.....	66
Figura 12. Visualización de la alta dirección.....	84
Figura 13. Gestión del potencial directivo.....	86
Figura 14. Círculos de vida.....	95

Figura 15. Funciones empleadas para elaborar un programa de capacitación .....	101
Figura 16. Funciones del proceso empleadas como parte del modelo para desarrollar el potencial directivo.....	102
Figura 17. Desarrollo del potencial directivo de una organización inteligente .....	108
Figura 18. Desarrollo sostenible de la organización.....	115
Figura 19. La espiral del desarrollo constante.....	115



# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Cambios históricos.....	6
Tabla 2.	Principales modalidades de la gestión.....	24
Tabla 3.	Principales competencias directivas .....	25
Tabla 4.	Principios para impulsar el desarrollo humano .....	35
Tabla 5.	Filtros de la percepción .....	38
Tabla 6.	La búsqueda del ser humano .....	39
Tabla 7.	Principios para impulsar el potencial directivo .....	54
Tabla 8.	Proyección de un evento deseable.....	58
Tabla 9.	Clasificación de los integrantes de la organización .....	62
Tabla 10.	Identificación de los integrantes de la organización.....	74
Tabla 11.	Medición de la energía de la organización.....	79
Tabla 12.	Medición de la energía de la gestión.....	79
Tabla 13.	Medición de los elementos del potencial directivo en la organización .....	80
Tabla 14.	Calificación de la energía total de la organización .....	80
Tabla 15.	Influencia del modelo en la integridad personal .....	85
Tabla 16.	El proceso de pensar-sentir-decir y hacer.....	89
Tabla 17.	Fortalecimiento de la gestión.....	90

Tabla 18. Actividades generales para formular un plan del potencial directivo.....	90
Tabla 19. Etapas para la implantación del plan para desarrollar el potencial directivo.....	92
Tabla 20. Códigos de comunicación personal aplicados en la organización .....	93
Tabla 21. Teorías de la motivación.....	96
Tabla 22. Fortalecer y cambiar la motivación esencial: alinear los significados .....	99
Tabla 23. Categorías y puntos de interés para el desarrollo personal y profesional.....	110



# PRÓLOGO

En la nueva economía, acrecentar y aprovechar el capital humano es una necesidad vital e impostergable; no solo para garantizar la sobrevivencia de las organizaciones, sino para hacer realidad sus planes y proyectos.

En un entorno global competitivo en el que la constante es el cambio, impulsar el talento de los colaboradores requiere que los directivos sean capaces de diagnosticar, formular propuestas y guiar el desarrollo de su potencial, esto es, encaminarlo a ampliar y fortalecer las capacidades empresariales que se necesitan para concretar la visión de corto, mediano y largo plazo, como parte de su historia personal exitosa.

En este sentido, el potencial directivo comúnmente se asocia con las competencias de los jefes, administradores, dirigentes y CEO para ejercer el liderazgo, motivar, impulsar la cohesión grupal, realizar la gestión y demostrar su espíritu emprendedor, principalmente.

Aceptar el desafío implica una férrea convicción de la alta dirección para centrar la atención en el individuo, con base en una filosofía institucional y una gestión de vanguardia, lo que significa generar nuevos enfoques; contar con sistemas renovados de apoyo que optimicen los recursos disponibles; promover ambientes propicios para la acción; concientizarlo de su papel, y establecer mecanismos adecuados que permitan a los sujetos vigorizar sus capacidades y habilidades (competencias personales, laborales y profesionales), así como adquirir otras nuevas y mejores, como parte de un proceso innovador que aumente su participación

voluntaria en los equipos de trabajo, de tal forma que contribuya de manera efectiva a elevar el desempeño organizacional y su propio bienestar.

Este puede ser un camino difícil y costoso cuando no se tiene claridad en lo que la empresa quiere y lo que es capaz de hacer; pero también una senda retadora y muy rentable cuando, al hacerlo, se consigue el compromiso general con base en una arquitectura estratégica de crecimiento y desarrollo institucional, aunada a una ferviente convicción para triunfar.

Cerrar la brecha entre *lo que es* y lo que *debe ser* implica reconocer el tamaño y la profundidad del cambio a través del tiempo, situación ante la que muchas organizaciones cierran los ojos, centrándose más por conveniencia en los resultados materiales.

Más allá de intentar resolver el problema filosófico de la existencia humana, el interés de esta obra es facilitar *el despertar* de la conciencia personal y grupal en el contexto de la organización y su relación con otras, reconociendo las diferentes situaciones que experimenta; así como, tomar el control y responsabilidad de las acciones, enfocándolas en cumplir las metas predeterminadas con sentido de comunidad y deseos de superación crecientes.

El texto se centra en proponer al lector (cualquiera que sea su ámbito laboral) una serie de reflexiones, criterios y principios; así como un modelo con herramientas y prácticas que le ayuden a comprender, integrar y energizar a sus colaboradores y colegas a abordar temas emergentes, visualizar escenarios, generar oportunidades y, sobre todo, a renovar su forma de pensar y ejecutar iniciativas que hagan que la gente se conecte e involucre en una dinámica de alto significado que genere valor, que aumente su efectividad en el trabajo y que, al mismo tiempo, mejore su empleabilidad y bienestar.

Así, más que medir y evaluar las capacidades y habilidades personales o de los grupos, se busca facilitarles la identificación de su posición actual, de tal forma que les permita evaluar algunos aspectos importantes en su vida (en el hogar, trabajo y en las relaciones con los demás) para reconocer su potencial y diseñar con objetividad una trayectoria de su posible desarrollo integral, decidiéndose a mejorar y alcanzar la plenitud.

La gestión del potencial directivo es un factor clave para hacer, entre otras cosas, que las personas se reconozcan a sí mismas como seres afortunados al dirigir su destino, en organizaciones que deben ser tan flexibles como el mismo cambio y, en los hechos, grandiosos como sus propias aspiraciones.