

# **HABILIDADES GERENCIALES**

**DESARROLLO DE DESTREZAS,  
COMPETENCIAS Y ACTITUD**

RUTH ARROYO TOVAR

*TERCERA EDICIÓN*

Arroyo Tovar, Ruth, autor

Habilidades gerenciales : desarrollo de destrezas, competencias y actitud / Ruth Arroyo Tovar --  
Tercera edición -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2023

286 páginas. -- (Ciencias empresariales. Administración)

Incluye datos curriculares del autor -- Incluye referencias bibliográficas

ISBN 978-958-503-493-8 -- 978-958-503-494-5 (e-book)

1. Aptitud de mando 2. Administración de empresas 3. Liderazgo empresarial 4. Directores de compañías 5. Éxito en los negocios

CDD: 658.409 ed. 23

CO-BoBN - a1099426

---



**Área:** Ciencias empresariales

**Subárea:** Administración

**ECOE**  
EDICIONES

© Ruth Arroyo Tovar

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

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

**ISBN:** 978-958-503-493-8  
**e-ISBN:** 978-958-503-494-5

Directora editorial: Claudia Garay Castro  
Coordinadora editorial: Paula Bermúdez B.  
Corrección de estilo: Andrés Díaz  
Diagramación: Denise Rodríguez  
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz  
Impresión: Xpress Estudio Gráfico y digital  
Carrera 69 H # 77 - 40

*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> .....	XVII
<b>CAPÍTULO 1. 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 2. HABILIDADES, COMPETENCIAS Y ACTITUD</b> .....	11
Habilidades.....	11
Habilidades transversales .....	16
Competencias transversales .....	17
Profesional competente .....	18
Habilidades específicas del gerente siglo XXI .....	18
Resumen del capítulo.....	20
<b>CAPÍTULO 3. 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 .....	32
Estilos de liderazgo.....	32
Delegación y participación.....	33
Modelos de liderazgo .....	33
Liderazgo sobresaliente + alto desempeño= éxito .....	34
Liderazgo Nivel 5.....	34
Resumen del capítulo.....	36
Ejercicio práctico de liderazgo.....	37
Tabulación de resultados .....	40
<b>CAPÍTULO 4. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>43</b>
Objetivo .....	43
Contexto .....	43
Esquema comunicativo.....	46
Comunicación eficiente.....	47
Comunicación óptima .....	49
Importancia de la comunicación.....	49
Problemas de comunicación .....	53
Adiestramiento asertivo .....	56
Características de la conducta .....	56
Comunicación corporativa .....	57
La comunicación interna.....	59
La comunicación externa .....	59
Tipos de imagen corporativa .....	60
Resumen del capítulo.....	62
Ejercicio práctico de comunicación.....	63
<b>CAPÍTULO 5. GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO .....</b>	<b>65</b>
Objetivo .....	65
La máquina humana .....	65
Administración del recurso humano.....	71
Habilidad como capacidad para hacer cultura.....	76
Clima laboral.....	77
Estructura y el despliegue de la visión .....	77
Atracción, retención y desarrollo del talento en la organización.....	81
Resumen del capítulo.....	85

<b>CAPÍTULO 6. GESTIÓN EMOCIONAL Y LA HABILIDAD</b>	
<b>PARA RELACIONARSE</b> .....	87
Contexto .....	87
Inteligencia emocional.....	89
Algo más sobre las emociones .....	95
Las posiciones perceptivas .....	101
El anclaje emocional .....	102
Las habilidades sociales .....	103
Habilidades sociales para conseguir el equilibrio personal .....	105
Resumen del capítulo.....	107
<b>CAPÍTULO 7. CREATIVIDAD, INNOVACIÓN E</b>	
<b>INTELIGENCIA COMPETITIVA</b> .....	109
Objetivo .....	109
Contexto .....	110
Seis instancias para pensar (seis sombreros para pensar).....	117
¿Qué es la inteligencia competitiva? .....	124
Resumen del capítulo.....	127
Ejercicio práctico de inteligencia competitiva.....	128
Tabulación de resultados .....	130
Explicación y análisis del resultado.....	131
Problemas de creatividad .....	134
<b>CAPÍTULO 8. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y EL</b>	
<b>COMPORTAMIENTO SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS</b> .....	135
Objetivo .....	135
Contexto .....	135
El comportamiento solucionador de problemas (CSP).....	138
Resumen del capítulo.....	146
<b>CAPÍTULO 9. EQUIPOS DE TRABAJO Y TRABAJO EN EQUIPO</b> .....	147
Contexto .....	147
Trabajo en equipo.....	153
Resumen del capítulo.....	161
<b>CAPÍTULO 10. COACHING</b> .....	163
Contexto .....	163
Aplicabilidad del <i>coaching</i> y perfil ocupacional .....	165
Desarrollo de competencias:.....	165
El <i>coaching</i> como aprendizaje vivencial.....	166
Objetivo general del <i>coaching</i> .....	169
Objetivos específicos del <i>coaching</i> .....	169

Antecedentes de <i>coaching</i> .....	170
Premisas del <i>coaching</i> .....	170
Esencia del <i>coaching</i> .....	170
Definición.....	171
Beneficios del <i>coaching</i> .....	172
Modalidades del <i>coaching</i> .....	172
Tipos de <i>coaching</i> .....	173
El <i>coaching</i> ejecutivo.....	174
Qué aporta el <i>coaching</i> a las personas y las organizaciones.....	176
Tips para garantizar el <i>coaching</i> .....	177
El Coach.....	178
El feedback o retroalimentación.....	182
Resumen del capítulo.....	187
Ejercicio práctico de <i>coaching</i> .....	188
Concepto.....	188
Elementos que definen el comportamiento del coach.....	188
Interpretación y análisis.....	189
<b>CAPÍTULO 11. EMPOWERMENT.....</b>	<b>193</b>
Contexto.....	193
¿Cómo se identifica un lugar de trabajo con empowerment?.....	195
Habilidades gerenciales.....	198
Resumen del capítulo.....	201
<b>CAPÍTULO 12. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.....</b>	<b>203</b>
Contexto.....	203
Gastar el tiempo vs. invertir el tiempo.....	204
Cómo balancear las presiones del tiempo. En el corto y largo plazo.....	213
Métodos para priorizar y gestionar efectivamente el tiempo.....	214
Resumen del capítulo.....	224
<b>CAPÍTULO 13. NEGOCIACIÓN, HABILIDADES PERSONALES PARA LLEGAR A BUENOS ACUERDOS.....</b>	<b>225</b>
Objetivo.....	225
El conflicto y sus elementos.....	226
¿Qué es negociación?.....	228
¿Cuándo nos vemos inmersos en una negociación?.....	230
Ejercicio práctico.....	231
Habilidades del negociador.....	232
Tipos de negociadores.....	233
Estilos de negociación.....	234
Estrategia de la negociación.....	235

---

13 técnicas para negociar de forma efectiva .....	239
Negociación avanzada .....	240
Los 7 elementos del método de negociación de Harvard .....	242
Resumen del capítulo.....	246
<b>CAPÍTULO 14. COMPETENCIAS DIGITALES .....</b>	<b>247</b>
Industria y sociedad 4.0 .....	247
Tecnologías avanzadas.....	251
Competencias digitales.....	257
Ejercicio práctico.....	277
Resumen del capítulo.....	281
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>283</b>



# PRÓLOGO

Vivimos en un mundo cada vez más acelerado y ansioso en alcanzar la sostenibilidad económica, ambiental y social, esto conlleva a la perspectiva de análisis y a profundizar en cada área del manejo tanto personal como organizacional imperativas de la sociedad en su día a día. Los descubrimientos e inventos en la trayectoria y evolución del ser humano, aunque han tenido gran relevancia, actualmente gracias a la coyuntura con la pandemia del COVID-19, están experimentando cambios y acercamientos de brechas antes jamás contemplados por la humanidad.

Como parte fundamental de la adaptación a este cambio que se vive constantemente, las personas nos hemos visto en la necesidad de desarrollar nuevas capacidades, hábitos, actitudes y valores que permitan competir en el mercado, dando resultados de alto desempeño. Así mismo, las organizaciones tienen el compromiso de fortalecer, mantener y potenciar esas características personales para constituir un alto grado de desempeño con sus colaboradores.

Este libro se ha convertido en una herramienta completa para los empresarios, profesionales, colaboradores, consultores, asesores y docentes que buscan conocer y potenciar sus habilidades gerenciales resaltando los aspectos más relevantes para encaminarse al éxito y realización profesional, porque a pesar de la nueva transformación social, cultural y empresarial, el talento humano tiene una importancia y gestión relevante que, a través del liderazgo, creatividad, inteligencia



emocional, comunicación y relación con otras personas, se pueden alcanzar procesos de excelencia, consecución de metas laborales y logro de objetivos personales.

La Dra. Ruth Arroyo Tovar, a lo largo de su ejercicio profesional en el sector productivo, empresarial, negocios, asesoría, consultoría y docencia universitaria, ha podido evidenciar, investigar y socializar la ventaja de lograr una mejora significativa en las competencias y habilidades gerenciales; ya sea en funciones como jefe, líderes, empíricos y profesionales que buscan marcar la diferencia en el mercado laboral e incluso la constitución de equipos de trabajo efectivos.

Por otra parte, es importante resaltar el trascendental consumo de bienes y servicios en el mercado alrededor del mundo, en el que las personas buscan favorecer sus ambientes, la responsabilidad y uso eficiente que se debe tener con esta innovación competitiva.

En un mundo hiperconectado como el que tenemos hoy en día se cuenta con un uso cada vez más forzoso de herramientas tales como: redes sociales, aplicaciones tecnológicas, teletrabajo, *big data*, entre otras, que resultan un elemento de vital importancia para el estilo de vida enmarcado por la globalización, que aceleró el crecimiento de esta nueva tendencia, estilo de vida y que hace parte de la consolidación en la economía de cada país. En esta nueva edición la autora incluye el tema relacionado con las competencias digitales con las cuales debemos contar personas y empresas, en donde no solo se limita en un proceso tradicional, sino que ahora hacen parte de la identidad individual, crecimiento y transformación a través de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), con las cuales están conectados el mundo físico, biológico y digital.

Leer este libro nos permite interiorizar conocimientos y herramientas que nos ayudará a ser mejores seres humanos, a estar mejor preparados para alcanzar el éxito, ser más competentes en los mercados laborales emergentes y lograr ser mejor cada día en nuestra cotidianidad. Cada persona tiene la capacidad y voluntad de construir estas competencias diferenciales para ser deseables y diferentes en un mundo donde cada día hay mayor competitividad, pero así mismo un mundo de posibilidades.

**María José Angulo Arroyo**

**Coach profesional estratégico y de vida**

**Administradora de Empresas**