

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**INFORME FINAL DEL CURSO DE ESPECIALIZACIÓN:  
EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

**TÍTULO DEL INFORME FINAL:  
HABILIDADES DIRECTIVAS**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR:  
CARLA ALEJANDRA DE PAZ PEÑA N° CARNET DP17009**

**DOCENTE ASESOR:  
MTRO. FRANKLIN ARTURO ALVARADO MOLINA**

**AGOSTO DE 2023**

**SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES**



**RECTOR**

MTRO. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

**SECRETARIO GENERAL**

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

**DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIO**

LIC. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

**FISCAL GENERAL**

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
AUTORIDADES**



**DECANO**

MTRO. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

**VICEDECANO**

DR. OSCAR VILLALOBOS

**SECRETARIO**

MTRO. ISRAEL LÓPEZ MIRANDA

**DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO**

MTRO. JORGE PASTOR FUENTES CABRERA

**JEFE DE DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

MSC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO**

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	6
INTRODUCCIÓN .....	7
HABILIDADES DIRECTIVAS .....	8
¿Qué son las Habilidades Directivas? .....	8
¿Qué es la Dirección? .....	8
10 habilidades Directivas que todo directivo debe practicar: .....	10
1. Liderazgo .....	11
2. Comunicación efectiva .....	13
3. Resolución de Conflictos .....	13
4. Gestión de Equipos .....	15
5. Organización en la Toma de Decisiones .....	16
6. Habilidades para la negociación y ventas .....	17
7. Adaptabilidad al Cambio .....	18
8. Orientación hacia los Objetivos .....	19
9. Gestión del Tiempo .....	20
10. Inteligencia Emocional .....	20
HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN - EXCEL E INSTRUCTIVO DE USO .....	23
PROPUESTA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS .....	25
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	27

## RESUMEN

En el ámbito empresarial, las habilidades directivas juegan un papel fundamental para el éxito de cualquier organización. Estas habilidades implican una serie de competencias que los líderes deben poseer para dirigir y gestionar equipos de manera efectiva. La dirección se refiere a la capacidad de guiar, motivar y coordinar a un grupo de personas hacia el logro de metas y objetivos comunes. Entre las 10 habilidades directivas esenciales se encuentran el liderazgo, que implica inspirar y motivar a los demás; la comunicación efectiva, que facilita el intercambio claro de ideas y objetivos; y la resolución de conflictos, que permite manejar desacuerdos de manera constructiva. Además, la gestión de equipos, la organización en la toma de decisiones y la habilidad para negociar y vender son vitales. La adaptabilidad al cambio, la orientación hacia los objetivos, la gestión del tiempo y la inteligencia emocional también son aspectos cruciales para un liderazgo efectivo. Para evaluar y mejorar estas habilidades, se propone el uso de herramientas como Excel, junto con un instructivo detallado. Este enfoque integral no solo proporciona a los directivos las herramientas necesarias para evaluar sus habilidades, sino que también les brinda una guía práctica para su desarrollo continuo, asegurando así un liderazgo sólido y efectivo en el entorno empresarial.

**Palabras claves:** Habilidades directivas, liderazgo, comunicación efectiva, resolución de conflictos, gestión de equipos, toma de decisiones, negociación, adaptabilidad, orientación a objetivos, gestión del tiempo, inteligencia emocional, evaluación, desarrollo, herramientas, Excel, instructivo.

## ABSTRACT

In the business world, managerial skills play a pivotal role in the success of any organization. These skills encompass a set of competencies that leaders must possess to effectively direct and manage teams. Management refers to the ability to guide, motivate, and coordinate a group of individuals toward achieving common goals and objectives. Among the ten essential managerial skills are leadership, which involves inspiring and motivating others; effective communication, facilitating clear exchange of ideas and objectives; and conflict resolution, enabling constructive handling of disagreements. Additionally, team management, organization in decision-making, and the ability to negotiate and sell are vital. Adaptability to change, goal orientation, time management, and emotional intelligence are also crucial aspects of effective leadership. To assess and enhance these skills, the use of tools like Excel, coupled with detailed instructions, is proposed. This comprehensive approach not only provides managers with the necessary tools to assess their skills but also offers a practical guide for their continuous development, ensuring a strong and effective leadership presence in the business environment.

**keywords:** Managerial skills, leadership, effective communication, conflict resolution, team management, decision-making, negotiation, adaptability, goal orientation, time management, emotional intelligence, evaluation, development, tools, Excel, instructions.

## INTRODUCCIÓN

Las habilidades directivas han sido fundamentales en la evolución de la gestión empresarial a lo largo de la historia. Desde los albores de la civilización, la necesidad de liderar, comunicar, tomar decisiones y coordinar esfuerzos ha impulsado la búsqueda constante de herramientas y enfoques que permitan a los líderes alcanzar sus objetivos con éxito.

Si un directivo no es capaz de utilizar eficientemente las habilidades directivas, los efectos pueden ser significativos. La falta de habilidades puede obstaculizar la capacidad de la organización para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en un entorno en constante cambio. A medida que las organizaciones se enfrentan a una creciente complejidad y competencia en el mercado global, las habilidades directivas son la base para establecer una cultura corporativa sólida, mejorar la comunicación interna y externa, y mantener una ventaja competitiva.

En las siguientes secciones, exploraremos las diez habilidades directivas esenciales que todo directivo debe practicar: liderazgo, comunicación efectiva, resolución de conflictos, gestión de equipos, organización en la toma de decisiones, habilidades para la negociación y ventas, adaptabilidad al cambio, orientación hacia los objetivos, gestión del tiempo e inteligencia emocional. Cada una de estas habilidades desempeña un papel vital en la dirección efectiva y el éxito empresarial en el siglo XXI.

En este contexto, hemos desarrollado una herramienta para la autoevaluación del desarrollo de cada habilidad, tanto en uno mismo como en los compañeros de equipo, lo cuál se vuelve crucial. La capacidad de identificar áreas de mejora y fortaleza permite un crecimiento constante y un enfoque en el desarrollo personal y profesional. Además, hemos propuesto un plan de formación basado en una estructura sólida de habilidades directivas que puede transformar a un grupo de individuos en un equipo cohesionado y capaz, capaz de enfrentar desafíos con confianza y lograr resultados excepcionales.

## HABILIDADES DIRECTIVAS

### ¿Qué son las Habilidades Directivas?<sup>1</sup>

La palabra "habilidad" denota capacidad, gracia y destreza en la ejecución de tareas. Aunque también puede relacionarse con ingenio y maña, según el Diccionario de la Lengua Española. En el contexto de habilidades directivas, se adopta la definición de Guthie Knapp (2007), que describe la habilidad como la capacidad aprendida de producir resultados predecibles con certeza, economía de tiempo y máxima seguridad.

Este enfoque resalta la adquisición y el aprendizaje de habilidades directivas para lograr resultados precisos. El propósito principal que deben tener los directivos es que reconozcan, analicen, descubran y desarrollen sus habilidades para alcanzar objetivos en colaboración con sus esfuerzos.

En cuanto a las habilidades directivas, se pueden clasificar en varias categorías, incluyendo técnicas, interpersonales, sociales, académicas, de innovación, prácticas, físicas, de pensamiento, directivas y de liderazgo. Cada habilidad se relaciona con un conjunto de tareas específicas y se pueden aprender y desarrollar a través de cursos y entrenamientos.

### ¿Qué es la Dirección?<sup>2</sup>

En cuanto al ámbito de la alta dirección, el dueño de negocio, sin importar en qué etapa de negocio se encuentre debe tener en cuenta que debe enfocarse en su alcance, responsabilidad y perfil de dirección, con un énfasis en la formación y desarrollo de habilidades de sí mismo y de las personas que conforman su equipo. A pesar de que existe literatura abundante sobre dirección y sus aspectos, se presta poca atención a la formación de habilidades directivas.

---

<sup>1</sup> MADRIGAL FLORES, B. E. (2009). *HABILIDADES DIRECTIVAS* (2da. edición. ed.). MC GRAW HILL. CAPÍTULO 1: HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU CLASIFICACIÓN.

<sup>2</sup> MADRIGAL FLORES, B. E. (2009). *HABILIDADES DIRECTIVAS* (2da. edición. ed.). MC GRAW HILL. CAPÍTULO 2: LA ALTA DIRECCIÓN Y SUS HABILIDADES.

La dirección que deben desencadenar estas habilidades están en la coordinación de esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, la influencia interpersonal y la supervisión de subordinados. Y dos aspectos esenciales para la dirección son:

- Componentes organizativos, como la empresa o institución, misión, visión, metas y equipo de personas.
- Habilidades interpersonales del directivo, incluyendo liderazgo, guía, motivación, influencia interpersonal y coordinación.

Es por ello que en la administración, ciencia que permite lograr objetivos a través del esfuerzo humano coordinado, la dirección es una función crucial que involucra supervisar y guiar las actividades de los demás para alcanzar resultados y metas deseadas.

Para destacar como un directivo capaz de desarrollar habilidades directivas, se requieren cualidades y competencias específicas. Al ejercer el rol de dirección, que involucra la influencia interpersonal y la interacción con el factor humano, es fundamental poseer las siguientes habilidades y características:

1. Comunicación efectiva: Destacarse en la comunicación, tanto en expresión como en escucha activa.
2. Orientación a la realidad y la acción: Enfocarse en resultados concretos y viables.
3. Flexibilidad y adaptabilidad: Ser capaz de salir de patrones mentales rígidos y ajustarse a cambios.
4. Actitud positiva y seguridad: Mantener una actitud optimista, confiada y analizar objetivamente los hechos.
5. Colaboración y pensamiento institucional: Priorizar el trabajo en equipo y el enfoque en el bien común.
6. Ambición y necesidad de logro: Estar motivado por alcanzar metas y objetivos desafiantes.
7. Determinación y valentía: Tomar decisiones, enfrentar riesgos y asumir responsabilidad por sus acciones.

8. Intuición y empatía: Ser capaz de comprender las emociones de los demás y conectar con ellas.
9. Respeto y aceptación: No solo entender, sino también aceptar a los colaboradores en su diversidad.
10. Responsabilidad comprometida: Ver el rol como un compromiso y no simplemente como un privilegio.
11. Motivación de individuos y grupos: Conocer, dialogar y confiar en los colaboradores, inspirándolos a superarse.
12. Autocrítica y objetividad: Evaluar sus acciones y comportamientos de manera imparcial y reflexiva.
13. Creatividad e innovación: Buscar progresar y encontrar nuevas soluciones.
14. Empatía y apertura a críticas: Estar dispuesto a escuchar quejas y opiniones negativas.
15. Generación de seguridad: Reconocer la importancia de crear un ambiente de confianza.
16. Distinguir hechos de opiniones: Ser consciente de la diferencia entre información objetiva y juicios subjetivos.
17. Confianza en el grupo: Tener fe en las capacidades creativas del equipo, evitando paternalismo.
18. Honestidad y sinceridad: Mantener una comunicación veraz y evitar manipulaciones.

Estas características contribuirán al desarrollo de habilidades directivas sólidas.

### **10 habilidades Directivas que todo directivo debe practicar:**

Aquí hacemos un listado de las 10 habilidades directivas que consideramos, son esenciales y efectivas en cualquier entorno organizativo y que ayudarán a alcanzar el éxito en los roles de gestión y dirección de todo directivo sin importar el tipo de negocio.

1. Liderazgo: Capacidad para guiar y motivar a un equipo hacia el logro de objetivos, estableciendo una visión clara y fomentando la cooperación.

2. Comunicación Efectiva: Habilidad para transmitir ideas de manera clara y escuchar activamente, fomentando la comprensión y el diálogo.
3. Resolución de Conflictos: Competencia para identificar, abordar y resolver desacuerdos y tensiones en el equipo, promoviendo un ambiente de colaboración.
4. Gestión de Equipos: Destreza en la creación y dirección de equipos de trabajo eficientes, asignando roles, motivando a los miembros y fomentando la sinergia.
5. Organización en la Toma de Decisiones: Capacidad para evaluar información, analizar opciones y tomar decisiones informadas de manera estructurada.
6. Habilidades de Negociación y Ventas: Competencia en la negociación de acuerdos beneficiosos y en la promoción de productos o servicios, basándose en el entendimiento de las necesidades de los clientes.
7. Adaptabilidad al Cambio: Habilidad para ajustarse y prosperar en entornos cambiantes, abrazando nuevas circunstancias y oportunidades.
8. Orientación hacia los Objetivos: Enfoque en la consecución de metas y resultados, estableciendo objetivos claros y orientando los esfuerzos del equipo hacia ellos.
9. Gestión del Tiempo: Competencia en la organización y priorización eficaz de tareas, maximizando la productividad y minimizando el estrés.
10. Inteligencia Emocional: Habilidad para reconocer, comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás, cultivando relaciones interpersonales positivas.

## **1. Liderazgo<sup>3</sup>**

Todo empresario o emprendedor se enfoca en profundizar en el liderazgo y la dirección de empresas, ya que una gestión efectiva de las personas es crucial para el éxito de las organizaciones y los negocios. A través del liderazgo aborda áreas que buscan mejorar las capacidades de gestión de los demás directivos para aumentar la eficacia y eficiencia. El objetivo en común también es contribuir al desarrollo de empresas sostenibles, innovadoras e internacionalizadas, a través de aspectos como

---

<sup>3</sup> Marcé, A. C. (2015). *Liderazgo y Dirección de Empresas en el s. XXI*. Universitat Oberta de Catalunya.

la comunicación, la motivación, la generación de ideas, la resolución de problemas, la toma de decisiones y la selección de personal.

A lo largo de los siglos XX & XXI se han presentado varios enfoques de liderazgo, incluyendo el liderazgo auténtico, transcultural, complejo, compartido y remoto. El concepto de "liderazgo por valores" se destaca como una nueva forma de dirección de empresas, equilibrando valores económicos-pragmáticos, emocionales y éticos para alcanzar la visión y misión de la organización. Examinamos diferentes definiciones y enfoques de liderazgo, como el carismático, el tradicional, el legítimo, el autocrático, el democrático y el liberal, así como el liderazgo ausente. Luego, paradigmas de dirección empresarial, como la dirección por instrucciones, la dirección por objetivos y la dirección por valores, y cómo estos paradigmas influyeron en el liderazgo.

La comunicación es identificada como un proceso crucial de liderazgo las organizaciones, tanto interna como externamente. Se describen objetivos de la comunicación interna, como integrar a los trabajadores en los objetivos y normas de la empresa, establecer un clima laboral favorable y fomentar la participación activa. También se destaca la importancia de la comunicación externa y la creación de una imagen coherente de la empresa.

En cuanto a la motivación, el líder debe revisar la investigación de Frederick Herzberg sobre los factores que motivan e insatisfacen a los empleados en el trabajo. Se enfatiza que los factores intrínsecos, como un trabajo interesante y desafiante, son más efectivos para la motivación que las recompensas extrínsecas. Se exploran prácticas de motivación tradicionales, como la reducción de horarios, aumentos salariales y beneficios extrasalariales, y se argumenta que estas prácticas no son suficientes para motivar de manera sostenible. El líder también debe valorar la participación en el trabajo, la capacitación en relaciones humanas, la comunicación de dos vías y otros enfoques para motivar a los colaboradores. Se concluye que la motivación efectiva se basa en factores intrínsecos y se debe considerar tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral de manera separada.

## 2. Comunicación efectiva<sup>4</sup>

La comunicación en el contexto de dirigir a otros va más allá de dar órdenes; implica mantener buenas relaciones, algo que las personas tímidas también pueden lograr. Los líderes emplean acciones y palabras para guiar. Dar órdenes implica dirigir sin preocupación por los empleados. Aunque los tímidos no son comúnmente jefes, muchos pueden llegar a ser líderes.

La comunicación efectiva en tres áreas esencialmente contribuye a ganar confianza en la organización y entre los miembros:

1. Ayudar a entender la estrategia global de la organización.
2. Ayudar a comprender cómo cada uno contribuye a objetivos clave.
3. Compartir información sobre la situación de la organización y la relación de las tareas con objetivos estratégicos.

Un líder debe ser confiable y comunicar una visión para la dirección futura de la organización. Además, asegurarse de que las tareas se comprendan, supervisen y cumplan. En resumen, la comunicación es esencial para esta responsabilidad.

## 3. Resolución de Conflictos<sup>5</sup>

En la resolución de problemas y la toma de decisiones en el ámbito laboral, la capacidad de liderazgo de la dirección de una empresa influye significativamente. Existen líderes históricos como Alejandro Magno, Julio César, Napoleón, Rommel y Eisenhower, destacando cómo su capacidad para estimular a sus seguidores contribuyó a sus éxitos.

Esta habilidad es crucial para mantener un ambiente de trabajo productivo y armonioso. Según varios autores, incluyendo a Viveros (2003), se resalta la importancia del liderazgo en este proceso. El liderazgo es un elemento clave para guiar y facilitar la resolución de problemas y la toma de decisiones en un equipo.

---

<sup>4</sup> National Minority AIDS Council. (Unknown). *Desarrollo de Liderazgo*. Technical Assistance, Training and Treatment Division.

<sup>5</sup> Marcé, A. C. (2015). *Liderazgo y Dirección de Empresas en el s. XXI*. Universitat Oberta de Catalunya.

Algunos aspectos destacados del proceso son:

- Reconocimiento y agradecimiento: Es esencial reconocer y agradecer las acciones positivas realizadas por los trabajadores. Esto fortalece la motivación y la satisfacción en el equipo.
- Manejo de malentendidos: Los malentendidos son inevitables en el entorno laboral. Aprender a resolver y manejar estos malentendidos de manera efectiva es crucial para mantener una comunicación clara.
- Felicidad y bienestar: Los trabajadores buscan la felicidad y el bienestar en su entorno laboral. Es importante fomentar un ambiente que promueva la alegría y satisfacción de los empleados.
- Igualdad y seguridad: Evitar generar desigualdades innecesarias y asegurar la seguridad en términos de salarios y derechos fundamentales son esenciales para mantener un clima laboral positivo.
- Modelo de referencia y valores: Los líderes son observados de cerca por los demás miembros del equipo. Como modelos de referencia, deben demostrar los valores y comportamientos deseados.

El estudio de Rodríguez-Ponce (2007) explora la relación entre el estilo de liderazgo, la toma de decisiones estratégicas y la eficacia organizacional. Concluye que existe una relación positiva entre la calidad de las decisiones estratégicas y la eficacia, y que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

La mediación es también una herramienta importante en la resolución de conflictos. Un mediador imparcial puede ayudar a las partes en conflicto a encontrar soluciones mutuamente satisfactorias. La comunicación efectiva, la comprensión de las partes involucradas y la búsqueda de alternativas son pasos clave en este proceso. Para abordar problemas de manera efectiva, se sugieren estrategias como la negociación, la conciliación y la mediación, en función del estilo de liderazgo y la dinámica del equipo. El proceso de resolución de problemas implica identificar cuestiones en discrepancia, buscar soluciones creativas, llegar a acuerdos y documentarlos adecuadamente.

#### 4. Gestión de Equipos<sup>6</sup>

La gestión de equipos es una habilidad fundamental en la dirección estratégica, que ha demostrado tener un impacto significativo en la eficacia y desempeño de una organización. Los líderes de alto nivel desempeñan un papel crucial en la formulación e implementación de la estrategia, lo que contribuye directamente a la eficacia general de la empresa (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008).

A nivel individual, el liderazgo implica influir en un equipo o grupo, logrando que los miembros trabajen en colaboración hacia metas comunes. Este proceso implica un vínculo estrecho entre el líder y su equipo, donde el éxito organizacional se convierte en el criterio primordial para evaluar la eficacia del estilo de liderazgo. Los líderes deben abordar los desafíos que surgen en la organización, identificar soluciones y tomar decisiones que resuelvan problemas de manera eficiente (Dolan y Garcia, 2002).

Los estilos de liderazgo varían en su enfoque y métodos. Un líder puede adoptar un enfoque autocrático, democrático o laissez-faire. Los líderes autocráticos, por ejemplo, pueden ser estrictos, benevolentes o incompetentes en su enfoque. Los líderes democráticos buscan la colaboración y la toma de decisiones conjunta, mientras que los líderes laissez-faire pueden carecer de dirección y participación activa en la gestión del equipo (Viveros, 2003).

El liderazgo efectivo va más allá de las tareas asignadas y se centra en valores y ética. Los valores compartidos y la cohesión del equipo son esenciales para lograr un rendimiento óptimo. Los líderes deben fomentar un clima laboral saludable que promueva la creatividad, la innovación y la confianza. Además, la gestión de valores intangibles, como la imaginación, la autenticidad y la libertad, es esencial para el éxito en entornos empresariales cambiantes y turbulentos (García-Sánchez y Dolan, 2003).

---

<sup>6</sup> Marcé, A. C. (2015). *Liderazgo y Dirección de Empresas en el s. XXI*. Universitat Oberta de Catalunya.

Un líder exitoso debe equilibrar la dirección con la aceptación y el respeto del equipo. La capacidad de influir y guiar a los miembros del equipo mientras se fomenta la colaboración y la participación es crucial para lograr una gestión de equipos efectiva. Al crear y mantener un entorno basado en valores compartidos, un líder puede fortalecer la cohesión del equipo y maximizar su potencial de rendimiento (Elkington, 1994).

La gestión de equipos y el liderazgo son aspectos cruciales en la dirección estratégica de una organización. En última instancia, los líderes pueden desempeñar un papel crucial en el éxito de la organización en un entorno empresarial dinámico y globalizado.

## **5. Organización en la Toma de Decisiones<sup>7</sup>**

"Coger el toro por los cuernos" es una metáfora vívida que encierra un principio esencial en la toma de decisiones y la dirección efectiva. En el contexto de la toma de decisiones organizativas, se trata de abordar los desafíos directamente y actuar con rapidez y precisión.

Los líderes exitosos son aquellos que no evitan las situaciones difíciles, sino que las enfrentan de manera proactiva. Tomar decisiones oportunas y certeras es crucial para mantener la eficiencia y la productividad en una organización. Si un proyecto comienza a desviarse de su rumbo, el líder debe identificar el problema a tiempo y tomar medidas correctivas. Si un miembro del equipo no cumple con las expectativas, el líder debe ser capaz de tomar la decisión de desvincularlo. La anticipación de problemas, como un proveedor que puede fallar en los plazos, permite afrontar la situación antes de que afecte a la operación.

La clave de esta habilidad radica en el liderazgo ágil y decidido. Los líderes deben ser capaces de priorizar adecuadamente. Si un proyecto tiene aspectos críticos, estos deben ser atendidos con prioridad absoluta. Se trata de liderar con una mentalidad

---

<sup>7</sup> Piqueras, C. (2016). *Manual para Líderes de Equipo*. Cesar Piqueras.

proactiva y orientada hacia resultados, siempre preguntándose: "¿Qué puedo hacer hoy para asegurar los resultados?".

La toma de decisiones efectiva implica identificar las áreas problemáticas y los posibles fallos que podrían afectar a la organización. Aunque la gestión de proyectos y tareas puede parecer sencilla, los problemas ocultos pueden tener un impacto significativo en los resultados. Los líderes deben estar dispuestos a ser los primeros en abordar estos desafíos y afrontarlos con determinación.

Sin embargo, el miedo a las consecuencias negativas puede obstaculizar la toma de decisiones. El temor a no poder mantener el estilo de vida, a no cumplir con las responsabilidades financieras o personales puede llevar a la inacción. Pero, paradójicamente, el miedo suele llevar a peores resultados a largo plazo.

## **6. Habilidades para la negociación y ventas<sup>8</sup>**

La negociación es una actividad cotidiana en nuestras vidas, desde la infancia. Ejemplos como el llanto de un niño para obtener atención ilustran estrategias negociadoras básicas. Según Ávila (2008), la negociación implica intercambiar ideas para modificar relaciones y lograr acuerdos que satisfagan necesidades mutuas. Comprende varias fases, desde la preparación hasta el cierre.

En la fase de preparación, se definen objetivos propios y se buscan los del contrario. La fase de discusión involucra explorar necesidades de los negociadores y utilizar señales para mostrar disposición a negociar. La etapa de propuestas requiere cautela y exploración. El intercambio es intensivo y condicionado. El cierre marca el acuerdo final.

Existen tipos de negociación, como la cooperativa, basada en beneficios mutuos y cooperación, y la competitiva, donde se busca la victoria personal. El Modelo de

---

<sup>8</sup> Parra, J. B., & et. al. (2010). *Estrategias para negociaciones exitosas*. Instituto Tecnológico de Puebla, División de Estudios de Posgrado, av. Tecnológico, 420, Puebla, CP. 72220, Col. Maravillas, Puebla, México. <http://e-gnosis.udg.mx/index.php/eg/article/view/102/85>

Harvard se enfoca en ganancias mutuas y cooperación para lograr un acuerdo beneficioso para todas las partes.

El lenguaje corporal es crucial en la negociación, expresando pensamientos y emociones. Observarlo detalladamente puede brindar control y permitir tácticas de negociación efectivas.

Las tácticas de negociación, como el "Asalto Directo" (presionar con argumentos fuertes), el "Receso" (aplazamiento para reconsiderar) y el "Ultimátum" (presión para decidir rápidamente), son útiles para alcanzar objetivos. "Dividir la diferencia" y "Resaltar las ventajas para la otra parte" son tácticas para llegar a acuerdos.

## **7. Adaptabilidad al Cambio<sup>9</sup>**

Las organizaciones y los mercados laborales han experimentado cambios significativos en los últimos años debido a la globalización y los rápidos cambios tecnológicos. Estos cambios han aumentado la competencia y han llevado a la reestructuración organizacional. La adaptabilidad al cambio es esencial para que las organizaciones puedan enfrentar los desafíos presentes y futuros. En este contexto, la adaptabilidad se refiere a la capacidad de las personas y las organizaciones para ajustarse a las nuevas demandas y oportunidades.

La adaptabilidad se ha vuelto crucial en un mundo laboral dinámico y globalizado. Las organizaciones han experimentado cambios en áreas como la carga laboral, la competencia global, la formación de equipos multidisciplinarios y la flexibilidad laboral. Los individuos también enfrentan desafíos en sus carreras debido a la evolución de la economía y la tecnología. La adaptabilidad implica la capacidad de ajustarse a los cambios y transiciones en el entorno laboral y mantenerse productivo y empleable.

---

<sup>9</sup> Fraga, S. (2014). *LA ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL: UN APOORTE CONCEPTUAL PARA LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS*. University of Lisbon.

<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/112462/La%20adaptabilidad%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mark Savickas propone el concepto de "adaptabilidad de carrera", que se refiere a la disposición y recursos de un individuo para enfrentar tareas de desarrollo vocacional, transiciones ocupacionales y traumas personales. La adaptabilidad de carrera incluye dimensiones como preocupación por el futuro, control sobre las decisiones, curiosidad para explorar oportunidades y confianza en la capacidad para enfrentar desafíos. Estas dimensiones interactúan y evolucionan a lo largo de la vida de una persona.

La adaptabilidad también puede aplicarse a nivel organizacional. Las organizaciones necesitan ser adaptables para sobrevivir y prosperar en entornos cambiantes. La adaptabilidad organizacional se relaciona con la capacidad de la organización para ajustarse a nuevas tareas y demandas, así como para manejar transiciones y eventos clave. La adaptabilidad se puede abordar mediante intervenciones psicológicas en la selección, capacitación y planificación organizacional.

## **8. Orientación hacia los Objetivos<sup>10</sup>**

La orientación hacia los objetivos se refiere a la actitud y enfoque de las personas y organizaciones para establecer metas claras y trabajar de manera planificada y consciente para alcanzar esas metas. Implica tener una visión clara de lo que se quiere lograr y tomar acciones deliberadas para llegar a ese punto.

En el ámbito de la dirección y la gestión, la orientación hacia los objetivos es crucial. Implica la capacidad de definir metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazo definido (método SMART), así como de elaborar estrategias y planes de acción para lograr esas metas. Esta orientación impulsa la toma de decisiones basada en la dirección deseada y en la evaluación constante de los progresos y resultados.

La orientación hacia los objetivos también involucra habilidades blandas como la autoevaluación, la disciplina, la autorreflexión y la motivación. Requiere ser consciente de las acciones y tareas que contribuyen directamente a la consecución de los objetivos, priorizarlas y tomar medidas enfocadas en lograrlos.

---

<sup>10</sup> Sanchez, L. (n.d.). ▷ *Orientación a los objetivos* ▷ *Objetivos adecuados al éxito*. Okey Cv. Retrieved August 24, 2023, from <https://okey.uno/habilidades/blandas/orientacion-a-los-objetivos/>

En diferentes contextos laborales, desde la consultoría de gestión hasta la planificación de eventos y la gestión empresarial en general, la orientación hacia los objetivos es esencial para tomar decisiones informadas, gestionar recursos de manera efectiva y alcanzar resultados exitosos. Se busca no solo definir metas, sino también adaptarse a los cambios y desafíos, manteniendo una mentalidad abierta hacia la mejora continua.

## 9. Gestión del Tiempo<sup>11</sup>

La gestión del tiempo es esencial para alcanzar objetivos y metas. Significa tomar el control de tu tiempo y trabajo en lugar de ser controlado por ellos. Para lograrlo, es necesario:

1. Formular objetivos claros y específicos que sean relevantes, medibles, alcanzables y tengan una fecha de cumplimiento.
2. Identificar y superar los obstáculos personales, como pensamientos limitantes y autocríticos, que pueden obstaculizar la gestión efectiva del tiempo.
3. Seguir un proceso de tres fases: interiorización (reconocer problemas de gestión del tiempo), ejercicio de voluntad (comprometerse a mejorar) y auto motivación (mantener el esfuerzo a lo largo del tiempo).

Ser proactivo implica usar herramientas innatas como el autoconocimiento, la conciencia, la imaginación y la voluntad independiente para tener más control sobre la vida. Algunos consejos para ser más proactivo incluyen hacer promesas y cumplirlas, prestar atención al lenguaje reactivo, enfrentar situaciones desafiantes con una mentalidad proactiva y establecer metas a corto, mediano y largo plazo.

## 10. Inteligencia Emocional<sup>12</sup>

La inteligencia emocional se refiere a la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, fomentando el crecimiento

---

<sup>11</sup> Recuerda, A. M., & et. al. (2012). *LA GESTIÓN DEL TIEMPO COMO HABILIDAD DIRECTIVA*. Área de Innovación y Desarrollo, S.L. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/34359/Mengual%20Recuerda%2c%20A.%20-%20La%20gesti%c3%b3n%20del%20tiempo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>12</sup> INEI - Secundaria y Preparatoria. (2015). *Inteligencia emocional*. [https://resources.inei.edu.mx/pdfRecursos/1628798551\\_Inteligencia%20Emocional.pdf](https://resources.inei.edu.mx/pdfRecursos/1628798551_Inteligencia%20Emocional.pdf)

emocional e intelectual. Según Daniel Goleman, se puede utilizar esta información para guiar el pensamiento y el comportamiento.

El concepto de inteligencia emocional se originó a través de un cambio en las definiciones tradicionales de inteligencia, que se centraban en aspectos cognitivos como la memoria y la resolución de problemas. Howard Gardner introdujo la idea de "inteligencia interpersonal" e "inteligencia intrapersonal" para incluir la capacidad de comprender a otros y comprenderse a sí mismo.

El término "inteligencia emocional" fue popularizado por Daniel Goleman en su libro de 1995. El cerebro emocional es primitivo y antiguo en comparación con el neocórtex, que permite una vida emocional más sutil y compleja. Las emociones tienen un gran poder sobre la mente y están relacionadas con la evolución del cerebro.

En el contexto laboral, la inteligencia emocional se ha vuelto relevante, y su desarrollo puede tener un impacto positivo en la productividad y las relaciones interpersonales. Se han identificado ocho competencias clave del líder coach en relación con la inteligencia emocional:

1. Escucha empática: Capacidad para comprender y mostrar empatía hacia las emociones de los demás.
2. Uso de preguntas: Habilidad para hacer preguntas adecuadas que guíen la reflexión y el autoanálisis.
3. Uso de herramientas: Dominio en la aplicación de herramientas y dinámicas de coaching para el desarrollo personal.
4. Auto-gestión: Capacidad para mantener la atención en el momento presente y controlar los propios pensamientos y estados internos.
5. Equilibrio Aceptación/Reto: Saber cuándo ofrecer empatía y cuándo desafiar para fomentar el crecimiento.
6. Enfoque de conversaciones: Habilidad para dirigir la conversación hacia objetivos concretos y fructíferos.
7. Compromiso: Creación de compromisos que promuevan la acción y el desarrollo personal.
8. Reconocimiento: Dar feedback que resalte las habilidades y fortalezas, y promueva el desarrollo.

El líder coach es un estilo efectivo en situaciones donde se busca desarrollar a otros, potenciar sus capacidades y lograr resultados a medio y largo plazo. Se recomienda utilizar este estilo en momentos como entrevistas de evaluación, reuniones one-to-one, para incentivar la creatividad, establecer vínculos emocionales, entre otros. Sin embargo, hay situaciones donde otros estilos de liderazgo pueden ser más apropiados, como en situaciones de urgencia o cuando se necesita un enfoque más directo.

## HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN - EXCEL E INSTRUCTIVO DE USO

Para evaluar que habilidades directivas tenemos nosotros o compañeros de trabajos, hemos desarrollado nuestra propia herramienta de evaluación con la cuál podremos determinar en que grado la hemos desarrollado:

### [TEST HABILIDADES DIRECTIVAS DP17009 - Hojas de cálculo de Google](#)

En primer lugar, tenemos el siguiente Instructivo de uso, en la HOJA INSTRUCCIONES, que debemos llenar con nuestro nombre, y la fecha de realización de la prueba. Abajo nos da un apice de lo que debemos y no hacer en la realización del test.

TEST DE HABILIDADES DIRECTIVAS	
Nombre:	
Profesión:	Fecha:
INSTRUCCIONES	
<p>En la siguiente prueba, marque de manera horizontal una de las 3 casillas de cada línea. Debe seleccionar 1 de 3 opciones escribiendo 1 en cada respuesta con la que se sienta más identificado. Al finalizar deberá tener 40 respuestas. Por ejemplo: si en la pregunta 1 se identifica con la letra A debe escribir 1 en la columna a la par y así con cada uno de los ítems hasta completar el test. Luego se sumara cada respuesta y se verificara su resultado.</p> <p>Debe saber que cada persona tiene habilidades más desarrolladas que otras y esa la verá reflejada en el puntaje de cada habilidad, tenga en cuenta que este es un examen básico y no pretende sustituir pruebas métricas ya certificadas como validas. Tenga en cuenta que las puntuaciones serán A=1, B=2 y C=3. A pesar de ello, escriba solo 1 como respuesta para llevar acabo el examen de forma segura. En la Hoja de resultados puede verificar si has cometido un error llenando el test.</p>	

Luego, en la Hoja PRUEBA, tenemos a disposición 50 preguntas que debemos responder de forma honesta con un 1 por cada pregunta en una sola opción. Como aparece en la siguiente tabla:

Ítem	Opción a	Opción b	Opción c	
¿Cómo te adaptas a cambios inesperados en el trabajo?	Me cuesta mucho	Me adapto gradualmente	Me ajusto con facilidad	1
¿Cómo te aseguras de que tus estrategias sean flexibles?	No suelo considerar la flexibilidad	Hago ajustes según sea necesario	Siempre adapto mis estrategias	1
¿Cómo manejas los obstáculos que surgen en tus proyectos?	Me rindo fácilmente	A veces me siento abrumado	Los abordo con determinación	1
¿En qué medida te adaptas a los cambios en la industria?	No suelo adaptarme	Lo hago en función de la relevancia	Siempre me mantengo al tanto de los cambios	2

Si hemos respondido mal, la prueba nos arrojará el siguiente AVISO:

**Responde \*1\* en una sola casilla, no dejes preguntas sin responder o este mensaje seguirá apareciendo**

Una vez hemos resuelto el test, vamos a la hoja de RESULTADOS Y DEFINICIONES y tendremos la siguiente tabla con puntajes:

Habilidad Directiva	DEFINICIÓN	PUNTAJE	RESULTADO
Adaptabilidad al Cambio	Habilidad para ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios en el entorno y la organización.	16	Asegurate de no haber escogido más de una respuesta por pregunta
Comunicación Efectiva	Habilidad para transmitir información de manera clara, escuchar activamente y entender a otros.	12	Habilidad Desarrollada
Gestión de Equipos de Trabajo	Habilidad para formar, coordinar y motivar equipos para alcanzar objetivos de manera efectiva.	8	Desarrollo Intermitente
Gestión del Tiempo	Capacidad para planificar y organizar el tiempo de manera eficiente para lograr tareas y objetivos.	3	Necesita Desarrollo

Dependiendo del resultado podemos obtener las siguientes puntuaciones:

RESULTADOS por HABILIDAD	SIGNIFICADO
DE 1 A 5	NECESITA DESARROLLO
DE 6 A 10	DESARROLLO INTERMEDIO
DE 11 A 15	HABILIDAD DESARROLLADA
MÁS DE 15	Asegurate de no haber escogido más de una respuesta por pregunta

Una vez conozcas que habilidad has desarrollado o estás desarrollando, ten paciencia, trabaja en lo que eres bueno y delega aquello en lo que eres débil en tu equipo de trabajo. Espero este examen te sirva para pulirte cada día más.

### PROPUESTA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

MÓDULO	OBJETIVO	TEMÁTICA A DESARROLLAR	DURACIÓN P/MODULO
Liderazgo	Desarrollar habilidades de liderazgo efectivo para guiar, dirigir y motivar equipos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Teorías de liderazgo</li> <li>● Estilos de liderazgo</li> <li>● Habilidades de comunicación para líderes</li> <li>● Toma de decisiones en liderazgo</li> <li>● Delegación</li> <li>● Feedback</li> </ul>	10 Horas
Comunicación Efectiva	Mejorar la capacidad de comunicación para facilitar la transmisión de ideas y dirección efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elementos de la comunicación</li> <li>● Escucha activa</li> <li>● Comunicación verbal y no verbal</li> <li>● Comunicación en equipo</li> <li>● Comunicación Intercultural</li> <li>● Manejo de problemas en la comunicación</li> <li>● Oratoria</li> </ul>	8 Horas
Resolución de Conflictos	Adquirir técnicas para identificar, gestionar y resolver conflictos de manera constructiva en el entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tipos de conflictos</li> <li>● Identificación de conflictos</li> <li>● Estrategias de resolución, mediación y negociación</li> <li>● Manejo de emociones en conflictos.</li> </ul>	6 Horas
Gestión de Equipos de Trabajo	Desarrollar habilidades para liderar y administrar equipos de trabajo de manera efectiva y colaborativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formación de equipos</li> <li>● Roles y responsabilidades</li> <li>● Comunicación en equipos</li> <li>● Motivación de equipos</li> <li>● Gestión de la diversidad</li> <li>● Trabajo en equipo.</li> <li>● Delegación de tareas</li> <li>● Dinámicas de grupos</li> <li>● Evaluación del desempeño</li> </ul>	6 Horas
Organización en Toma de Decisiones	Aprender a tomar decisiones de manera organizada y basada en datos para alcanzar los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso de toma de decisiones</li> <li>● Análisis de datos</li> <li>● Evaluación de opciones</li> </ul>	8 Horas

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones en situaciones de presión</li> <li>• Ética en la decisión.</li> </ul>	
Habilidades de Negociación y Ventas	Desarrollar habilidades para negociar con éxito y cerrar ventas de manera efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de negociación</li> <li>• Preparación para la negociación</li> <li>• Persuasión y argumentación</li> <li>• Cierre de ventas</li> <li>• Manejo de objeciones</li> <li>• Networking.</li> </ul>	8 Horas
Orientación a los Objetivos Corporativos	Entender y alinear las acciones con los objetivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, visión y valores corporativos</li> <li>• Estrategias corporativas</li> <li>• Alineación con objetivos</li> <li>• Medición del desempeño</li> <li>• Reportes de resultados.</li> </ul>	6 Horas
Adaptabilidad al Cambio	Desarrollar la capacidad de adaptarse y liderar en entornos cambiantes y desafiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del cambio organizacional</li> <li>• Resiliencia</li> <li>• Manejo de incertidumbre</li> <li>• Liderar durante el cambio</li> <li>• Comunicación en momentos de cambio.</li> </ul>	8 Horas
Gestión del Tiempo	Mejorar la administración del tiempo para aumentar la productividad y eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorización de tareas</li> <li>• Técnicas de gestión del tiempo</li> <li>• Manejo de interrupciones</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Delegación efectiva.</li> </ul>	6 Horas
Inteligencia Emocional	Desarrollar la capacidad de reconocer y gestionar las emociones propias y ajenas en el entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia emocional</li> <li>• Regulación emocional</li> <li>• Empatía</li> <li>• Habilidades sociales</li> <li>• Manejo de conflictos emocionales</li> <li>• Liderazgo emocional</li> </ul>	8 Horas







