

**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:

HABILIDADES DIRECTIVAS

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR:

RAÚL ANTONIO CASTILLO ORELLANA N° CARNÉ CO17014

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

VICE DECANO:

DR. OSCAR VILLALOBOS

SECRETARIO:

MTRO. ISRAEL LÓPEZ MIRANDA

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO:

MTRO. JORGE PASTOR FUENTES CABRERA

DIRECTOR DE LA ESCUELA O JEFE DE DEPARTAMENTO:

MSC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO:

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a mi Padre Celestial por haberme proporcionado la fortaleza para cumplir las metas y logros propuestos a fin de alcanzar la culminación de mi carrera, por haberme dotado de los medios y las personas que me apoyaron en este trayecto.

A mi madre y a mi abuela por sus invaluable consejos, su apoyo incondicional, su amor y dedicación, por alentarme a seguir progresando, a pesar de las dificultades que se presentaron, por recordarme que poseo un potencial infinito y que los desafíos se vencen con la ayuda de Dios Todopoderoso.

A mis hermanos que me apoyaron en todos los aspectos para realizar cada una de las actividades académicas dentro y fuera de la universidad, por creer en mí y mostrarme que de los errores se aprende y se deben superar.

A los docentes que me proporcionaron las diferentes asignaturas a lo largo de la carrera.

A los docentes que impartieron los módulos de la pre especialización por sus enseñanzas y consejos para hacer de este proceso un aprendizaje continuo e invaluable.

A cada una de las personas que de alguna manera me acompañaron en las actividades realizadas durante este hermoso tiempo, por sus aportes y enseñanza.

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	4
EL PROCESO DIRECTIVO	5
HABILIDADES DIRECTIVAS	6
EL LIDERAZGO.....	6
COMUNICACIÓN EFECTIVA	9
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	11
GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	12
LA ORGANIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES	14
HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN Y VENTAS.....	15
ORIENTACIÓN A LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	17
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	18
GESTIÓN DE TIEMPO	19
INTELIGENCIA EMOCIONAL	20
CAPÍTULO II: INSTRUCTIVO PARA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN.....	22
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS	25
MÓDULOS	26
METODOLOGÍA	28
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	28
BENEFICIOS ESPERADOS	28
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como enfoque central el desarrollo de habilidades directivas en el contexto empresarial. En el Capítulo I, se abordan temas fundamentales que constituyen los pilares del liderazgo y la gestión efectiva en el entorno corporativo. Estos temas comprenden el liderazgo en sí mismo, la importancia de la comunicación efectiva, la capacidad para resolver conflictos y la habilidad para gestionar equipos de trabajo de manera eficiente. Además, se profundiza en la toma de decisiones organizacionales, la habilidad de negociación y ventas, la orientación hacia los objetivos corporativos, la capacidad de adaptación al cambio, la gestión del tiempo y la inteligencia emocional.

El Capítulo II introduce un elemento práctico al presentar un instructivo detallado para una herramienta de evaluación diseñada específicamente para medir el nivel de desarrollo de las habilidades directivas en los individuos evaluados. Esta herramienta es esencial para identificar las áreas de mejora y personalizar programas de desarrollo.

El Capítulo III representa el corazón de este trabajo al proponer un programa completo para el desarrollo de habilidades directivas. El programa incluye módulos específicos diseñados para abordar cada una de las habilidades directivas previamente exploradas. Se detalla una metodología exhaustiva que guiará la implementación de estos módulos y se presenta un plan completo de evaluación y seguimiento para medir el progreso a lo largo del tiempo.

Los beneficios previstos de este programa son sustanciales y abarcan una variedad de áreas organizativas. Se espera que las organizaciones que adopten este enfoque experimenten un liderazgo más efectivo, equipos de trabajo altamente cohesionados y una toma de decisiones más sólida y estratégica.

Palabras clave: Habilidades; liderazgo; comunicación; conflictos; equipos; herramienta; programa de desarrollo.

ABSTRACT

This research work has as its central focus the development of management skills in the business context. Chapter I addresses fundamental topics that constitute the pillars of effective leadership and management in the corporate environment. These topics include leadership itself, the importance of effective communication, the ability to resolve conflicts, and the ability to manage work teams efficiently. In addition, organizational decision making, negotiation and sales skills, orientation towards corporate objectives, the ability to adapt to change, time management and emotional intelligence are delved into.

Chapter II introduces a practical element by presenting detailed instructions for an evaluation tool specifically designed to measure the level of development of management skills in the evaluated individuals. This tool is essential for identifying areas of improvement and customizing development programs.

Chapter III represents the heart of this work by proposing a complete program for the development of management skills. The program includes specific modules designed to address each of the management skills previously explored. A comprehensive methodology is detailed that will guide the implementation of these modules, and a comprehensive evaluation and monitoring plan is presented to measure progress over time.

The anticipated benefits of this program are substantial and span a variety of organizational areas. Organizations that adopt this approach are expected to experience more effective leadership, highly cohesive work teams, and stronger, more strategic decision making.

Keywords: Skills; leadership; communication; conflicts; teams; tool; development program.

INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial actual, la gestión efectiva de recursos humanos y la dirección de equipos de trabajo son elementos cruciales para el éxito de las organizaciones. La dinámica empresarial en constante evolución y la competencia creciente requiere líderes y gerentes altamente capacitados que posean una amplia gama de habilidades directivas. Este trabajo de investigación se sumerge en el mundo de las habilidades directivas, explorando aspectos fundamentales del proceso directivo, desde el liderazgo y la comunicación efectiva hasta la resolución de conflictos y la gestión del tiempo.

El Capítulo I establece un sólido marco teórico que sirve como base para comprender las habilidades directivas esenciales. Se abordan conceptos como la toma de decisiones organizacionales, la habilidad de negociación y ventas, la orientación a los objetivos corporativos y la adaptabilidad al cambio. Además, se explora en profundidad la gestión de equipos de trabajo, destacando su relevancia en un entorno empresarial en constante transformación.

En el Capítulo II, se presenta un instructivo para una herramienta de evaluación diseñada para medir estas habilidades en líderes y gerentes, proporcionando una guía práctica para la evaluación de competencias directivas.

El Capítulo III es una propuesta concreta para el desarrollo de habilidades directivas, con módulos específicos, una metodología detallada y un plan de evaluación y seguimiento. Se anticipan beneficios significativos para las organizaciones que buscan fortalecer sus capacidades directivas, como un liderazgo más efectivo, equipos de trabajo más cohesionados y una toma de decisiones más sólida.

Este trabajo pretende arrojar luz sobre la importancia de las habilidades directivas y proporcionar una guía práctica para su desarrollo en un mundo empresarial dinámico y competitivo.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

EL PROCESO DIRECTIVO

Es una secuencia de pasos interrelacionados que los gerentes y líderes siguen para lograr los objetivos y metas de una organización de manera efectiva y eficiente. Este proceso proporciona una estructura para la toma de decisiones y la administración de recursos, y es esencial para el funcionamiento exitoso de cualquier entidad.

Etapas del proceso directivo:

Planificación: La planificación es el primer paso del proceso directivo. Implica definir los objetivos y metas de la organización, así como identificar los recursos necesarios para alcanzarlos. Los líderes deben analizar el entorno, evaluar las capacidades de la organización y desarrollar planes estratégicos y operativos. La planificación proporciona una base sólida para la toma de decisiones futuras y orienta las actividades de la organización.

Organización: En esta etapa, se establece la estructura organizativa que permitirá la ejecución de los planes. Los líderes asignan roles y responsabilidades a los miembros del equipo, crean departamentos y unidades funcionales, y establecen líneas claras de autoridad y comunicación. La organización busca maximizar la eficiencia y la coordinación dentro de la organización.

Dirección: La dirección implica guiar y liderar a los miembros del equipo hacia la consecución de los objetivos. Los líderes deben comunicar las expectativas, motivar a los empleados, proporcionar orientación y resolver problemas a medida que surgen. También se incluye la toma de decisiones en tiempo real para abordar situaciones imprevistas y garantizar que las actividades se desarrollen según lo planeado.

Control: El control implica monitorear y evaluar el desempeño real en comparación con los objetivos establecidos. Los líderes deben establecer medidas de rendimiento, recopilar datos relevantes y analizar los resultados. Si se identifican desviaciones significativas, se deben tomar medidas correctivas para asegurarse de que la organización esté en el camino correcto (Robbins & Coulter, 2017).

En el entorno dinámico y competitivo de la actualidad, la gestión y dirección efectiva de organizaciones es fundamental para alcanzar el éxito y la sostenibilidad. Los líderes y gerentes desempeñan un papel crucial en el logro de los objetivos organizacionales, la maximización del rendimiento del equipo y la adaptación a los constantes cambios del entorno empresarial. Para llevar a cabo estas responsabilidades con éxito, es esencial contar con un conjunto de habilidades específicas conocidas como habilidades directivas.

HABILIDADES DIRECTIVAS

Las habilidades directivas son conocimientos y capacidades necesarias para el desempeño efectivo de roles de liderazgo y gestión en una organización. Estas habilidades son fundamentales para el éxito en el ámbito laboral y pueden influir en el crecimiento profesional, personal y en el desempeño de un equipo de trabajo.

EL LIDERAZGO

Se refiere a la capacidad de una persona para influir, guiar y motivar a individuos o grupos hacia la consecución de metas y objetivos comunes. Implica la habilidad de proporcionar dirección, inspiración y orientación a través de la comunicación efectiva, la toma de decisiones sólidas y el ejemplo personal.

Tipos de liderazgo:

Liderazgo autocrático: En este enfoque, el líder toma decisiones de manera unilateral y ejerce un alto nivel de control sobre el equipo. Las directrices son establecidas por el líder, y la comunicación suele ser de una vía. Aunque puede ser eficiente en situaciones de emergencia o cuando se requiere rapidez en la toma de decisiones, puede resultar en falta de creatividad y participación por parte de los miembros del equipo.

Liderazgo democrático: En este estilo, el líder busca la participación activa y la contribución de los miembros del equipo en la toma de decisiones. Se valora la opinión de todos, lo que puede llevar a soluciones más variadas y a un mayor compromiso. Sin embargo, este enfoque puede ser más lento en comparación con el liderazgo autocrático debido a la necesidad de involucrar a todos en el proceso de toma de decisiones.

Liderazgo transformacional: Los líderes transformacionales inspiran y motivan a sus seguidores a través de una visión compartida y la búsqueda de objetivos ambiciosos. Fomentan el cambio, la innovación y el crecimiento personal, generando un alto nivel de compromiso y dedicación en el equipo. Este tipo de liderazgo se centra en desarrollar líderes entre los seguidores y crear un entorno de trabajo motivador.

Liderazgo transaccional: En el liderazgo transaccional, el líder establece claros intercambios y recompensas por el desempeño y el logro de metas. Se basa en la estructura y el cumplimiento de reglas y procedimientos. Los líderes transaccionales definen roles y responsabilidades claramente y premian o sancionan según el cumplimiento de estas expectativas.

Liderazgo carismático: Los líderes carismáticos influyen en los demás a través de su carisma personal, pasión y energía. Inspiran y movilizan a sus seguidores mediante su presencia y la conexión emocional que establecen. Sin embargo, este tipo de liderazgo puede ser altamente dependiente de la personalidad del líder y, en ocasiones, puede generar una dependencia poco saludable de la figura del líder.

Liderazgo laissez-faire: En este enfoque, el líder adopta un papel más pasivo y permite a los miembros del equipo tomar decisiones y autorregularse en gran medida. Aunque puede fomentar la creatividad y la autonomía, también puede llevar a la falta de dirección y responsabilidad si no se maneja adecuadamente.

Cabe destacar que, en la práctica, muchos líderes adoptan una combinación de estos estilos según las circunstancias y las necesidades del equipo y la organización.

Las aptitudes de un líder son las habilidades y cualidades que le permiten guiar, influir y motivar a otros de manera efectiva. Estas aptitudes abarcan tanto aspectos personales como habilidades prácticas que contribuyen al éxito en el rol de liderazgo. Algunas de las aptitudes más importantes de un líder incluyen:

Comunicación efectiva: Los líderes deben ser capaces de expresarse claramente, escuchar activamente y transmitir información de manera comprensible. La comunicación efectiva fomenta la comprensión mutua y la colaboración.

Empatía: La capacidad de entender y compartir los sentimientos y perspectivas de los demás es esencial para establecer relaciones sólidas y forjar conexiones significativas con los miembros del equipo.

Toma de decisiones: Los líderes deben ser capaces de analizar situaciones, evaluar opciones y tomar decisiones informadas y racionales que beneficien a la organización y a su equipo.

Resolución de conflictos: Saber manejar conflictos de manera constructiva, facilitando soluciones que beneficien a todas las partes involucradas, es crucial para mantener la armonía en el equipo.

Inspiración y motivación: Un líder efectivo puede inspirar a los demás, crear un sentido de propósito y motivar a los miembros del equipo para que den lo mejor de sí mismos.

Flexibilidad y adaptabilidad: Los líderes deben ser capaces de adaptarse a los cambios y desafíos en entornos dinámicos, demostrando flexibilidad en sus enfoques y decisiones.

Visión estratégica: Tener una visión clara del futuro y la capacidad de establecer objetivos a largo plazo permite a los líderes guiar a su equipo hacia metas significativas y coherentes.

Capacidad de delegación: Saber asignar tareas y responsabilidades adecuadamente, confiando en las habilidades de los miembros del equipo, es esencial para un liderazgo eficaz.

Desarrollo de equipos: Los líderes deben ser capaces de fomentar la colaboración, construir equipos cohesionados y promover el crecimiento y desarrollo de los miembros individuales.

Integridad y ética: Actuar con honestidad, ética y coherencia es fundamental para construir la confianza y el respeto de los seguidores y mantener la integridad del equipo y la organización.

Resiliencia: Los líderes deben enfrentar desafíos y adversidades con determinación y superar obstáculos sin perder la calma ni la visión a largo plazo.

Habilidad para dar feedback: proporcionar retroalimentación constructiva y alentar el crecimiento y mejora continua en los miembros del equipo es esencial para su desarrollo y el éxito general (Dubrin, AJ. 2019).

COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación efectiva es un proceso esencial en todas las esferas de la vida humana, desde las interacciones personales hasta los ámbitos profesionales y sociales. Se refiere a la habilidad de transmitir información, ideas, pensamientos y emociones de manera clara, comprensible y precisa, con el objetivo de lograr una comprensión mutua entre las partes involucradas.

Elementos de la comunicación efectiva:

Claridad: La comunicación efectiva se caracteriza por transmitir información de manera clara y concisa, evitando ambigüedades y confusiones. Emplear un lenguaje simple y directo es esencial para que el mensaje sea entendido fácilmente.

Escucha activa: La escucha activa es un componente fundamental de la comunicación efectiva. Implica prestar atención a lo que el interlocutor está diciendo, hacer preguntas pertinentes y demostrar interés genuino en comprender su punto de vista.

Empatía: La empatía es un aspecto esencial para construir relaciones sólidas y resolver conflictos. Trata de entender las emociones y perspectivas del otro, lo que ayuda a establecer una conexión genuina y a abordar malentendidos de manera más efectiva.

Feedback: Proporcionar retroalimentación constructiva es crucial para asegurarse de que el mensaje ha sido comprendido correctamente. Tanto el emisor como el receptor deben estar dispuestos a hacer preguntas y aclaraciones para evitar malentendidos y mejorar la comunicación.

Uso de medios adecuados: La elección del medio de comunicación adecuado es esencial para transmitir el mensaje de manera efectiva. Dependiendo del contexto y los participantes, la comunicación puede ser verbal, no verbal o escrita.

Lenguaje corporal: Además de las palabras, el lenguaje corporal desempeña un papel importante en la comunicación. La expresión facial, los gestos y la postura pueden transmitir información adicional y afectar la interpretación del mensaje.

Contexto: Tener en cuenta el contexto en el que se lleva a cabo la comunicación es esencial para adaptar el mensaje y evitar malentendidos. El mismo mensaje puede ser interpretado de manera diferente según el contexto en el que se presente.

Respeto: Mantener un tono respetuoso y considerado en la comunicación es crucial. Mostrar respeto evita interrupciones, fomenta la colaboración y contribuye a mantener un ambiente de comunicación positivo.

Evitar suposiciones: No dar por sentado que el otro comprende o sabe lo que se está comunicando. Aclarar cualquier punto que pueda llevar a confusiones o malinterpretaciones es esencial para garantizar una comunicación efectiva.

Practicar la retroalimentación: Reflexionar sobre conversaciones anteriores y considerar cómo se podría mejorar la comunicación puede ser valioso para el desarrollo continuo de las habilidades comunicativas (Hackman, MZ y Johnson, CE 2009).

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La resolución de conflictos en una organización es un proceso esencial para mantener un ambiente de trabajo saludable, fomentar la colaboración y maximizar la eficiencia en la consecución de metas y objetivos. Se refiere al conjunto de estrategias y técnicas utilizadas para abordar y resolver disputas, diferencias de opinión y tensiones que pueden surgir entre individuos, equipos o departamentos dentro de una organización. Elementos de la resolución de conflictos en una organización:

Identificación del conflicto: El primer paso en la resolución de conflictos implica identificar y reconocer la existencia de un conflicto. Esto implica comprender las diferencias y tensiones que están afectando la dinámica de la organización.

Análisis de causas: Una vez que se identifica un conflicto, es importante analizar sus causas subyacentes. Esto implica examinar los factores que contribuyen al conflicto, como diferencias de objetivos, valores, comunicación deficiente o falta de recursos.

Selección de estrategias: Una variedad de estrategias puede ser empleada para resolver conflictos. Estas estrategias incluyen la negociación, la colaboración, la competencia, la evasión y la acomodación, cada una con sus propias ventajas y desventajas.

Negociación: La negociación implica llegar a un acuerdo mutuamente aceptable entre las partes en conflicto. Puede implicar concesiones y compromisos para lograr una solución que satisfaga a ambas partes.

Colaboración: La colaboración implica trabajar juntos para encontrar una solución que beneficie a todas las partes involucradas. Requiere un alto nivel de comunicación abierta y búsqueda conjunta de opciones.

Competencia: En algunos casos, puede ser necesario utilizar un enfoque competitivo para resolver conflictos, donde una parte prevalece sobre la otra. Sin

embargo, este enfoque puede tener consecuencias negativas en las relaciones a largo plazo.

Evasión: En situaciones en las que el conflicto no es esencialmente importante o no se pueden encontrar soluciones viables, la evasión puede ser una opción. Sin embargo, esto no resuelve el conflicto subyacente.

Acomodación: La acomodación implica satisfacer las necesidades y deseos de la otra parte para resolver el conflicto. Puede ser útil en situaciones donde mantener la relación es más importante que ganar el conflicto.

Implementación y evaluación: Una vez que se selecciona una estrategia y se llega a una solución, es importante implementarla y evaluar su efectividad en la resolución del conflicto. Si es necesario, ajustar la solución para abordar cualquier problema persistente.

Aprendizaje y mejora continua: La resolución de conflictos también implica aprender de las experiencias pasadas y mejorar las habilidades de manejo de conflictos en la organización. Esto puede incluir la implementación de programas de capacitación y el fomento de una cultura abierta al diálogo y la resolución colaborativa (Martínez, M. 2007).

GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

La gestión de equipos de trabajo en una organización se refiere al proceso de liderar, coordinar y optimizar el rendimiento de un grupo de individuos que trabajan juntos para lograr objetivos y metas comunes

Elementos en la gestión de equipos de trabajo:

Formación de equipos: El proceso de gestión de equipos comienza con la formación de grupos de individuos con habilidades y roles complementarios. La selección cuidadosa de miembros y la asignación de responsabilidades son fundamentales para asegurar una combinación adecuada de competencias.

Establecimiento de objetivos claros: Los equipos deben tener objetivos y metas claras y alcanzables que guíen sus esfuerzos colectivos. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo.

Liderazgo efectivo: Un líder eficaz es fundamental para la gestión de equipos exitosa. El líder debe proporcionar dirección, motivación, orientación y apoyo a los miembros del equipo, y ser un ejemplo a seguir en términos de compromiso y ética de trabajo.

Comunicación abierta: La comunicación transparente y constante es esencial para la gestión de equipos. Los líderes deben facilitar la transferencia de información, fomentar la colaboración y resolver malentendidos de manera efectiva.

Fomento de la colaboración: La colaboración entre los miembros del equipo promueve el intercambio de ideas y el desarrollo de soluciones creativas.

Diversidad y complementariedad: La diversidad en términos de habilidades, experiencias y antecedentes puede fortalecer un equipo. La combinación de diferentes perspectivas y enfoques puede generar soluciones más sólidas y enriquecedoras.

Motivación y reconocimiento: Los líderes deben motivar a los miembros del equipo a través de incentivos intrínsecos y extrínsecos, como el reconocimiento y la recompensa por el buen desempeño. Una motivación efectiva puede mejorar la productividad y el compromiso.

Resolución de conflictos: La gestión de equipos también implica manejar conflictos de manera constructiva. Los líderes deben abordar las diferencias de manera adecuada, promover el respeto mutuo y trabajar hacia soluciones que beneficien a todos.

Evaluación y mejora continua: El rendimiento del equipo debe evaluarse regularmente en función de los objetivos establecidos. El análisis de los resultados puede identificar áreas de mejora y permitir ajustes en la estrategia de gestión

Desarrollo de habilidades: Los líderes deben facilitar el desarrollo de habilidades individuales y de equipo. Ofrecer oportunidades de capacitación y crecimiento promueve la eficiencia y la adaptabilidad del equipo.

LA ORGANIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES

Se refiere al proceso estructurado y sistemático mediante el cual se evalúan opciones, se eligen cursos de acción y se implementan decisiones para lograr objetivos y metas específicas. La forma en que se organizan y gestionan las decisiones puede tener un impacto significativo en la eficiencia, la coherencia y el éxito general de la organización.

Elementos en la organización de toma de decisiones:

Definición de roles y responsabilidades: Es esencial asignar roles claros y responsabilidades definidas a las partes involucradas en el proceso de toma de decisiones. Esto garantiza que las personas adecuadas estén involucradas en función de su experiencia y autoridad.

Jerarquía de decisiones: La organización debe establecer una jerarquía de decisiones que determine qué decisiones pueden ser tomadas a nivel individual, de equipo o de liderazgo superior.

Flujo de información: Un flujo eficiente de información es crucial para la toma de decisiones informadas. La organización debe establecer canales claros y eficaces para recopilar, comunicar y analizar datos relevantes.

Procesos de toma de decisiones: Se deben definir y comunicar los procesos específicos para la toma de decisiones. Esto puede incluir la identificación de problemas, la generación de opciones, la evaluación de alternativas y la selección de la mejor opción.

Uso de herramientas de toma de decisiones: Las organizaciones pueden implementar herramientas como análisis costo-beneficio, análisis FODA, y técnicas de escenarios para facilitar la toma de decisiones más informadas y racionales.

Involucramiento de Stakeholders: Se deben identificar y considerar las partes interesadas (Stakeholders) relevantes en el proceso de toma de decisiones. Involucrar a aquellos afectados por las decisiones puede mejorar su aceptación y legitimidad.

Cultura organizacional: La cultura de la organización puede influir en cómo se toman y se implementan las decisiones. Una cultura que fomente la innovación y la toma de riesgos puede conducir a decisiones más audaces.

Evaluación y retroalimentación: Una vez que las decisiones se han implementado, es importante evaluar sus resultados y aprender de la experiencia. Esto permite ajustar los procesos y mejorar la toma de decisiones futuras.

Transparencia y responsabilidad: La organización debe promover la transparencia en el proceso de toma de decisiones y establecer mecanismos de rendición de cuentas. Esto construye confianza y asegura que las decisiones sean tomadas de manera ética.

Formación y capacitación: La organización debe ofrecer capacitación en habilidades de toma de decisiones a sus miembros. Esto puede mejorar la calidad de las decisiones individuales y del equipo (Drucker, PF 1974).

HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN Y VENTAS

La habilidad de negociación y ventas es esencial para el éxito de una organización en entornos competitivos. Este se basa en la investigación de expertos en ventas y negociación, cuyas perspectivas proporcionan una base sólida para comprender la importancia y las dimensiones clave de estas habilidades en el contexto empresarial.

Definición de habilidades de negociación y ventas: Las habilidades de negociación y ventas se refieren a la capacidad de interactuar efectivamente con clientes, colaboradores y otros actores relevantes con el objetivo de lograr acuerdos beneficiosos para todas las partes involucradas.

Construcción de relaciones y confianza: La construcción de relaciones sólidas y la confianza son fundamentales en ventas y negociación.

Comunicación efectiva: Es esencial en ventas y negociación. El modelo de comunicación de Shannon y Weaver (1949) subraya la necesidad de transmitir mensajes claros y precisos para evitar malentendidos.

Identificación de necesidades y valor: Para tener éxito en ventas y negociación, es crucial identificar las necesidades y deseos del cliente. Kotler y Armstrong (2018) enfatizan la importancia de crear valor percibido al abordar las necesidades específicas del cliente.

Persuasión y técnicas de influencia: Las técnicas de persuasión y de influencia juegan un papel importante en ventas y negociación. Cialdini (1984) destaca principios como la reciprocidad, la escasez y la autoridad como factores que afectan las decisiones de compra y los acuerdos en una negociación.

Manejo de objeciones y conflictos: En ventas y negociación, es común enfrentar objeciones y conflictos. Fisher et al. (1991) proponen el enfoque de "principled negotiation", que se centra en separar a las personas del problema y en buscar soluciones que satisfagan los intereses subyacentes.

Cierre de acuerdos y postventa: El cierre exitoso de acuerdos y el servicio postventa son etapas críticas en ventas. Rackham (1988) introduce la técnica del "spin selling" que se basa en hacer preguntas situacionales, de problema, de implicación y de necesidad-payoff para cerrar acuerdos de manera efectiva.

Adaptación y flexibilidad: La adaptación a diferentes situaciones y personalidades es esencial en ventas y negociación. Ury (1991) propone el concepto de "Iran" (identify, reframe, attack, negotiate) como un enfoque para manejar situaciones difíciles y mantener la calma.

Ética y relaciones a largo plazo: La ética en ventas y negociación es crucial para mantener relaciones a largo plazo. Argumentan que la orientación hacia el cliente y la integridad son esenciales para construir relaciones duraderas y exitosas.

ORIENTACIÓN A LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS

La orientación a los objetivos corporativos es un enfoque estratégico esencial que guía el funcionamiento de una organización hacia el logro de metas y resultados específicos.

Definición de orientación a los objetivos corporativos: La orientación a los objetivos corporativos se refiere a la alineación y enfoque estratégico de todas las actividades y esfuerzos de la organización hacia la consecución de los objetivos establecidos. Como señala Kaplan y Norton (1996), implica la traducción de la visión y misión de la organización en metas claras y medibles.

Desarrollo de objetivos SMART: Los objetivos corporativos deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo). Locke, EA y Latham, GP (1990) argumentan que establecer objetivos desafiantes y claros motiva a los empleados y fomenta un rendimiento excepcional.

Cascada de objetivos: El enfoque de la cascada de objetivos, propuesto por Kaplan y Norton (1996), implica la definición de objetivos corporativos de alto nivel y su desglose en metas más específicas para diferentes niveles de la organización. Esto garantiza la alineación de los esfuerzos en todos los niveles.

Medición y control de resultados: La orientación a los objetivos implica la medición constante y el control de los resultados para evaluar el progreso hacia las metas. Kaplan y Norton (1992) introdujeron el concepto de cuadro de mando integral, que considera indicadores financieros y no financieros para medir el desempeño.

Alineación con estrategia: La orientación a los objetivos está intrínsecamente ligada a la estrategia organizacional los objetivos deben ser consistentes con la estrategia adoptada por la organización para garantizar una ejecución eficaz.

Involucramiento de empleados: La participación de los empleados en la definición y seguimiento de objetivos aumenta la responsabilidad y el compromiso.

Comunicación y transparencia: La comunicación efectiva de los objetivos y su importancia es esencial. Una comunicación clara y consistente asegura que todos los miembros de la organización comprendan su contribución y se alineen con las metas.

Aprendizaje y adaptación continua: La orientación a los objetivos también implica la capacidad de aprender y adaptarse, donde la adaptación a través de la mejora continua se convierte en parte integral de la cultura organizativa.

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

La adaptabilidad al cambio es una habilidad directiva esencial en el entorno empresarial actual, que se basa en la capacidad de los líderes para enfrentar y gestionar transformaciones en la organización de manera efectiva.

Definición de adaptabilidad al cambio: La adaptabilidad al cambio como habilidad directiva se refiere a la capacidad de los líderes para reconocer y responder proactivamente a los cambios en el entorno interno y externo de la organización. Implica ajustar estrategias, enfoques y acciones en función de las nuevas circunstancias para lograr los objetivos organizativos.

La adaptabilidad al cambio es crucial para los líderes por varias razones:

Toma de decisiones racional: Los líderes adaptables pueden evaluar rápidamente nuevas situaciones y tomar decisiones informadas en tiempos de incertidumbre (Yukl, 2013).

Innovación: La adaptabilidad fomenta la generación de nuevas ideas y soluciones, lo que permite a los líderes guiar a sus equipos hacia la innovación.

Resolución de problemas: Los líderes adaptables pueden abordar problemas emergentes y cambiantes de manera efectiva, minimizando los impactos negativos.

Resiliencia organizacional: La adaptabilidad contribuye a la resiliencia organizacional al facilitar la adaptación a desafíos inesperados.

GESTIÓN DE TIEMPO

La gestión del tiempo es una habilidad fundamental en el ámbito directivo, que implica la planificación, organización y control eficiente de las actividades y recursos disponibles para lograr los objetivos establecidos. Esta habilidad se ha convertido en un pilar crucial para el éxito de los líderes y gerentes en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico.

Planificación estratégica del tiempo: La planificación estratégica del tiempo involucra la definición clara de objetivos y prioridades a corto y largo plazo. Covey (1989) en su libro "los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" enfatiza la importancia de establecer metas claras y categorizar las actividades en función de su importancia y urgencia en la "matriz de Eisenhower".

Delegación y empoderamiento: La delegación efectiva es esencial para optimizar el tiempo del directivo. Drucker (1974) en "la práctica de la administración gerencial" resalta que los líderes deben confiar en su equipo y asignar responsabilidades adecuadas, liberando tiempo para actividades estratégicas. Esto no solo aumenta la eficiencia, sino que también empodera a los colaboradores y fomenta el desarrollo de habilidades.

Técnicas de gestión del tiempo: La aplicación de técnicas como el método pomodoro o la matriz de gestión del tiempo (Covey, 1989) permite una gestión más efectiva del tiempo. El método pomodoro se basa en intervalos de trabajo

concentrado seguidos de cortos descansos, mientras que la matriz de gestión del tiempo ayuda a priorizar actividades según su relevancia y urgencia.

Automatización y tecnología: La automatización y el uso adecuado de herramientas tecnológicas pueden optimizar la gestión del tiempo. Allen (2001) en "getting things done" sugiere la creación de sistemas de organización personal para capturar, procesar y organizar tareas. Además, el uso de aplicaciones de gestión del tiempo y calendarios electrónicos puede facilitar la planificación y el seguimiento de tareas.

Adaptación al cambio y flexibilidad: En un entorno empresarial en constante evolución, la adaptación al cambio y la flexibilidad son esenciales. Senge (1990) en "la quinta disciplina" destaca la importancia del aprendizaje continuo y la mejora constante para mantenerse competitivo. La habilidad de reajustar prioridades y enfoques en función de las condiciones cambiantes es fundamental en la gestión del tiempo.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

La inteligencia emocional es una habilidad esencial en el ámbito directivo, que implica la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás de manera efectiva. Esta habilidad se ha convertido en un factor clave para el liderazgo exitoso en entornos empresariales y organizacionales.

Autoconciencia emocional: La autoconciencia emocional se refiere a la habilidad de reconocer y comprender las propias emociones. Goleman (1995) en su obra "inteligencia emocional" destaca la importancia de esta habilidad en el liderazgo, ya que permite a los directivos tomar decisiones conscientes y alinear sus acciones con sus valores y objetivos.

Autorregulación emocional: La autorregulación emocional implica la capacidad de gestionar las propias emociones de manera efectiva. Los líderes con alta

inteligencia emocional son capaces de manejar el estrés, mantener la calma en situaciones difíciles y tomar decisiones racionales incluso bajo presión.

Empatía: La empatía implica comprender y compartir las emociones de los demás. Los líderes empáticos crean un ambiente de confianza y colaboración, lo que fortalece las relaciones interpersonales y promueve la cohesión del equipo.

Habilidades sociales: Las habilidades sociales, como la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, son cruciales en el liderazgo. Goleman (1998) en "working with emotional intelligence" sugiere que los líderes con alta inteligencia emocional son excelentes comunicadores y pueden influir positivamente en otros, generando un impacto significativo en la motivación y el desempeño del equipo.

Liderazgo inspirador: El liderazgo inspirador se basa en la capacidad de motivar y guiar a otros a través de una visión compartida. En "el líder resonante crea más" se destaca que los líderes resonantes, aquellos que se conectan emocionalmente con su equipo, tienen un impacto más profundo en la motivación y el compromiso de los colaboradores.

CAPÍTULO II: INSTRUCTIVO PARA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

Herramienta de evaluación de habilidades directivas - Excel (Error de activación de productos)

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Desarrollador ¿Qué desea hacer?

E9

A	B	C	D	E
Indicaciones: Marque unicamente los items con los que se sienta identificado, sea lo mas honesto posible.				
Nombre:			Edad:	
ITEMS				
N.º				
1	<input type="checkbox"/>	Muestra empatía y escucha activa al abordar los problemas y preocupaciones de los empleados.		
2	<input type="checkbox"/>	Demuestra la capacidad de tomar decisiones informadas y justificadas,		

Lo primero que se debe hacer es que el evaluado escriba su nombre y edad en el espacio correspondiente.

Herramienta de evaluación de habilidades directivas - Excel (Error de activación de productos)

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Desarrollador ¿Qué desea hacer?

F8

A	B	C	D	E
Indicaciones: Marque unicamente los items con los que se sienta identificado, sea lo mas honesto posible.				
Nombre:			Edad:	
ITEMS				
N.º				
1	<input checked="" type="checkbox"/>	Muestra empatía y escucha activa al abordar los problemas y preocupaciones de los empleados.		
2	<input type="checkbox"/>	Demuestra la capacidad de tomar decisiones informadas y justificadas, incluso bajo presión.		
3	<input type="checkbox"/>	Sabe manejar conflictos dentro del equipo y facilitar la resolución de manera constructiva.		
4	<input type="checkbox"/>	Puede inspirar y motivar al equipo para alcanzar objetivos desafiantes.		
5	<input type="checkbox"/>	Puede adaptarse a los cambios y guiar al equipo a través de períodos de transformación.		

Evaluación Resultados

Lo siguiente es desarrollar el instrumento de evaluación, leyendo los ítems y dando clic en cuadro en blanco.

11	4	<input type="checkbox"/>	Puede inspirar y motivar al equipo para alcanzar objetivos desafiantes.
12	5	<input type="checkbox"/>	Puede adaptarse a los cambios y guiar al equipo a través de períodos de transformación.

Evaluación Resultados

Listo

Buscar

24°C Pa

Para ver los resultados de la evaluación, damos clic en la hoja "Resultados".

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		Liderazgo.		Comunicación efectiva.		Resolución de conflictos.		Gestión de equipos de trabajo.	
2	N.º	Resultados	N.º	Resultados	N.º	Resultados	N.º	Resultados	N.º
3	1	VERDADERO	11	FALSO	21	FALSO	31	FALSO	41
4	2	VERDADERO	12	FALSO	22	FALSO	32	FALSO	42
5	3	VERDADERO	13	FALSO	23	FALSO	33	FALSO	43
6	4	FALSO	14	FALSO	24	FALSO	34	FALSO	44
7	5	FALSO	15	FALSO	25	FALSO	35	FALSO	45
8	6	FALSO	16	FALSO	26	FALSO	36	FALSO	46
9	7	FALSO	17	FALSO	27	FALSO	37	FALSO	47
10	8	FALSO	18	FALSO	28	FALSO	38	FALSO	48
11	9	FALSO	19	FALSO	29	FALSO	39	FALSO	49
12	10	FALSO	20	FALSO	30	FALSO	40	FALSO	50
13	Nota:		3	Nota:		0	Nota:		0
14	Porcentaje:		30%	Porcentaje:		0%	Porcentaje:		0%
15		Habilidad de negociación y venta.		Orientación a los objetivos corporativos.		Adaptabilidad al cambio.		Gestión del tiempo.	
16	N.º	Resultados	N.º	Resultados	N.º	Resultados	N.º	Resultados	N.º

En esta este apartado se nos mostrará las habilidades directivas y los resultados de cada ítem, si el evaluado marco el ítem aparecerá con el enunciado “VERDADERO” de lo contrario aparecerá “FALSO”.

En la penúltima casilla de cada habilidad aparecerá la nota que obtuvo en cada habilidad aparecerá en base a 10 y en la última aparecerá el porcentaje de desarrollo que posee.

	K	L	M	N	O
1		Habilidades directivas.	Nivel de desarrollo		Indicador de nivel
2					Nivel Bajo
3		LIDERAZGO	0%		Nivel Medio
4		COMUNICACIÓN EFECTIVA	0%		Nivel Alto
5		RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	0%		
6		GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	0%		
7		ORGANIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	0%		
8		HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN Y VENTAS	0%		
9		ORIENTACIÓN A LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS	0%		
10		ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	0%		
11		GESTIÓN DEL TIEMPO	0%		
12		INTELIGENCIA EMOCIONAL	0%		
13		PORCENTAJE PROMEDIO FINAL DE HABILIDADES DIRECTIVAS.	0%		

En el siguiente cuadro se mostrarán las habilidades y el nivel de desarrollo individual de cada una de estas, si el nivel de la habilidad es bajo se mostrará de color rojo, si es nivel medio se mostrará de color amarillo y si es nivel alto se mostrará de color verde y al final aparecerá el porcentaje promedio de desarrollo de todas las habilidades.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

PROPUESTA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Duración: 10 Meses.

MÓDULOS

Módulo 1: Fundamentos del Liderazgo Efectivo (Mes 1).

- Definición y evolución del liderazgo.
- Identificación de diferentes estilos de liderazgo.
- Autoevaluación de habilidades de liderazgo.
- Creación de una visión inspiradora y alineación de equipos.

Módulo 2: Comunicación Efectiva y Gestión de Equipos (Meses 2 y 3).

- Técnicas de comunicación verbal y no verbal.
- Escucha activa y empatía en la comunicación.
- Gestión de equipos de alto rendimiento.
- Delegación y asignación de responsabilidades.

Módulo 3: Resolución de Conflictos y Negociación (Meses 4 y 5).

- Identificación de fuentes de conflicto.
- Estrategias de resolución de conflictos.
- Tácticas de negociación y búsqueda de soluciones ganar-ganar.
- Simulaciones de situaciones reales de conflicto y negociación.

Módulo 4: Toma de Decisiones y Organización (Mes 6).

- Proceso de toma de decisiones efectivas.
- Manejo de la incertidumbre y el riesgo.
- Organización y gestión de información para decisiones informadas.

Módulo 5: Habilidades de Negociación y Ventas (Meses 7 y 8).

- Técnicas avanzadas de persuasión y venta.
- Desarrollo de relaciones sólidas con los clientes.
- Cierre de acuerdos y seguimiento post-venta.

Módulo 6: Orientación a los Objetivos Corporativos y Adaptabilidad al Cambio (Mes 9).

- Alineación de objetivos personales con los objetivos corporativos.
- Gestión del cambio y la ambigüedad.
- Promoción de la innovación y la adaptabilidad.

Módulo 7: Gestión del Tiempo e Inteligencia Emocional (Mes 10).

- Importancia de la gestión del tiempo en la eficiencia personal y laboral.
- Identificación de ladrones de tiempo y hábitos poco productivos.
- Técnica Pomodoro y otros enfoques de trabajo concentrado.
- Comprensión de la inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo.
- Empatía y relaciones interpersonales efectivas.

METODOLOGÍA

Cada módulo constará de:

- Sesiones teóricas y presentaciones.
- Talleres prácticos individuales y en grupo.
- Estudios de casos y análisis de situaciones reales.
- Sesiones de role-playing y simulaciones.
- Sesiones de coaching y retroalimentación individualizada.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

- Evaluaciones periódicas al final de cada módulo para medir el progreso.
- Sesiones de seguimiento individualizadas para abordar necesidades específicas.
- Participación activa en todas las actividades y tareas asignadas.

BENEFICIOS ESPERADOS

- Líderes más efectivos y capacitados para guiar equipos hacia el éxito.
- Comunicación interna y externa mejorada, resultando en un ambiente laboral más saludable y relaciones comerciales más sólidas.
- Reducción de conflictos y habilidades para resolverlos de manera constructiva.
- Toma de decisiones más informadas y organizadas.
- Habilidades de negociación y ventas que impulsarán el crecimiento de la organización.
- Alineación más sólida con los objetivos corporativos y mayor capacidad para enfrentar el cambio.

- Mejor gestión del tiempo y mayor productividad personal.
- Mayor inteligencia emocional y liderazgo más empático.

Nota: Esta propuesta se puede ajustar según las necesidades específicas de la organización y dependiendo de los resultados de la evaluación realizada a los participantes los participantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Robbins, SP, Coulter, M. y DeCenzo, DA (2017). *Fundamentos de administración* (10a ed.). Pearson.
- DuBrin, AJ (2019). *Liderazgo: resultados de la investigación, práctica y habilidades* (9ª ed.). Aprendizaje Cengage.
- Hackman, MZ y Johnson, CE (2009). *Liderazgo: una perspectiva de la comunicación*. Prensa de Waveland.
- Martínez, M. (2007). *Resolución de conflictos en organizaciones: estrategias y técnicas para un ambiente de trabajo saludable*.
- Katzenbach, JR, & Smith, DK (2003). *La sabiduría de los equipos: creación de una organización de alto rendimiento*.
- Drucker, PF (1974). *Gestión: Tareas, Responsabilidades, Prácticas*. Harper & Row.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing, Global Edition* (17th ed.). Pearson.
- Cialdini, RB (1984). *Influencia: la psicología de la persuasión*.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1991). *Llegar al sí: Negociar un acuerdo sin ceder*. Pingüino.
- Rackham, N. (1988). *Venta de GIRO*. McGraw-Hill.
- Ury, W. (1991). *Superar el no: negociar con personas difíciles*
- Kaplan, RS y Norton, DP (1992). *El cuadro de mando integral: medidas que*

impulsan el desempeño.

Yukl, G. (2013). *Liderazgo en las organizaciones: edición global.*

Covey, SR (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectivos.*

Allen, D. (2001). *Sé más eficaz. Editorial Urano.*

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Granica.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional.*

Goleman, D. (1998). *Trabajando con la Inteligencia Emocional.*