Habilidades gerenciales

Desarrollo de destrezas, competencias y actitud

Ruth Arroyo Tovar

ECOE EDICIONES

RUTH ARROYO TOVAR

Administradora de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, becaria de intercambio a la Universidad de Rochester, *Institute of Technology* en USA, máster en Evaluación y Desarrollo de Empresas de Servicio, Especialización en Habilidades Gerenciales del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Experiencia de varios años en cargos gerenciales y directivos en empresas multinacionales en varios países.

Empresaria, consultora internacional, *coach* profesional, asesora organizacional, conferencista, instructora en Formación por Competencias, docente de pregrado y postgrado en universidades públicas y privadas.

Habilidades gerenciales

Desarrollo de destrezas, competencias y actitud

Ruth Arroyo Tovar

Catalogación en la publicación – Biblioteca Nacional de Colombia

Arroyo Tovar, Ruth
Habilidades gerenciales : desarrollo de destrezas, competencias y actitud / Ruth Arroyo Tovar. – 1ª. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2012.
284 p. – (Ciencias administrativas. Administración)

Incluye bibliografía
ISBN 978-958-648-756-6

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

CDD: 358.4 ed. 20 CO-BoBN– a802212

Colección: Ciencias Administrativas
Área: Administración

Primera edición: Bogotá, D.C., 2012

ISBN: 978-958-648-756-6

© Ruth Arroyo Tovar
e-mail: ruthatovar@gmail.com

© Ecoe Ediciones
E-mail: correo@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 No. 63C-32, Pbx. 2481449, fax. 3461741

Coordinación editorial: Alexander Acosta Quintero
Diseño y diagramación: Astrid Prieto Castillo
Diseño de carátula: Edwin Penagos Palacio
Impresión: Imagen Editorial Impresores
imagenimvega@yahoo.com

Impreso y hecho en Colombia.

Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento a Dios por darme la vida, la salud y fortaleza, al igual que por mis años de educación y experiencia necesarios para realizar un trabajo como este.
A mi familia por su comprensión al ausentarme de mente y espíritu mientras me dedicaba a investigar y a escribir.
A Ela Dines y Adriana Celorio mis mentoras en el campo del desarrollo de talentos quienes me inspiraron como ejemplo a seguir profesionalmente.
A mis profesores del Instituto Técnico de Estudios Superiores de Monterrey de quienes aprendí a profundidad sobre el gran mundo de las habilidades gerenciales.

Dedicatoria

Esta obra lo dedico de manera exclusiva a Dios mi principal inspirador.
A mi ángel en la tierra: mi madre, a la memoria de mi padre, a la fuerza de vivir cada día: mi hija María José
y de manera especial, a mis mentores y maestros.

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

Contenido

Agradecimientos 5
Dedicatoria 7
Prólogo 17
Introducción 21

Capítulo I
Invitación al éxito 23
La clave del éxito 25
Camino al éxito . .. .26
Rasgos de la personalidad que
caracterizan a las personas de éxito 27
Cómo desarrollar habilidades
esenciales para el éxito. . .. .30
Resumen 33

Capítulo II
Habilidades, competencias y actitud . .. .35
Habilidades transversales 40
Competencias transversales . .. .42
Profesional competente . .. .43
Habilidades específicas del gerente siglo XXI . .. .43
Resumen 45

Capítulo III
Liderazgo 47
Objetivo 47
Contexto 47
Uso y restricciones de poder . .. .54

Decálogo de manejo asertivo del poder 56
Enfoque sobre liderazgo
y sus implicaciones 57
Directivo o líder 57
Categorías del liderazgo 58
El liderazgo y la madurez de las personas 59
Liderazgo situacional 59
Estilos de liderazgo 60
Delegación y participación 61
Modelos de liderazgo 61
Liderazgo sobresaliente + alto desempeño= éxito 62
Liderazgo Nivel 5 62
Resumen 65

Capítulo IV
Habilidades de comunicación 73
Objetivo 73
Contexto 73
Esquema comunicativo 76
Comunicación eficiente 77
Comunicación óptima 79
Importancia de la comunicación 80
Problemas de comunicación 84
Adiestramiento asertivo 87
Características de la conducta 88
Comunicación corporativa 88
La comunicación interna 91
La comunicación externa 92
Resumen 94

Capítulo V
Gestión y desarrollo del potencial humano 97
Objetivo 97
La máquina humana 97
Administración del recurso humano 103
Habilidad como capacidad para hacer cultura 109
Clima laboral 110
Estructura y el despliegue de la visión 110

Atracción, retención y desarrollo
del talento en la organización 114
Resumen 118

Capítulo VI

Gestión emocional y la habilidad para relacionarse 119
Contexto 119
Inteligencia emocional 121
Algo más sobre las emociones 127
Las posiciones perceptivas 134
El anclaje emocional 135
Las habilidades sociales 136
Habilidades sociales para
conseguir el equilibrio personal 139
Resumen 141

Capítulo VII

Creatividad, innovación e inteligencia competitiva 143
Objetivo 143
Contexto 143
Seis instancias para pensar (seis sombreros para pensar) . . . 152
¿Qué es la inteligencia competitiva? 159
Resumen 161

Capítulo VIII

**Proceso de toma de decisiones y el
comportamiento solucionador de problemas 171**
Objetivo 171
Contexto 171
El comportamiento solucionador
de problemas (CSP) 175
Resumen 183

Capítulo IX

Equipos de trabajo y trabajo en equipo 185

Contexto 185

Trabajo en equipo 192

Resumen 200

Capítulo X

***Coaching* 201**

Contexto 201

Aplicabilidad del *Coaching* y perfil ocupacional 203

El *Coaching* como aprendizaje vivencial 204

Objetivo general del *Coaching* 208

Objetivos específicos del *Coaching* 208

Antecedentes de *Coaching* 209

Premisas del *Coaching* 209

Esencia del *Coaching* 210

Definición 210

Beneficios del *Coaching*. 211

Modalidades del *Coaching* 212

Tipos de *Coaching*. 212

Cuándo es necesario el *Coaching* 215

Qué aporta el *Coaching* a las personas y las organizaciones .. . 215

Tips para garantizar el *Coaching* 217

El *coach*. 219

El *feedback* o retroalimentación 223

Coaching eficiente 227

Resumen 228

Capítulo XI

***Empowerment* 233**

Contexto 233

¿Qué es *empowerment*?. 233

¿Cómo se identifica un lugar
de trabajo con *empowerment*? 235

Habilidades Gerenciales 238

Resumen 241

Capítulo XII
Administración del tiempo, manejo efectivo de reuniones, juntas y presentaciones efectivas 243
Administración del tiempo. 243
Resumen 254
Reuniones de trabajo 255
Herramienta para el manejo efectivo de una reunión. 259
Juntas de trabajo efectivas. 261
Resumen 267
Presentaciones efectivas. 268
Resumen 280

Bibliografía 281

Gráficas

Gráfica No. 1 Variables Intrínsecas de la Persona 39

Gráfica No. 2 Competencias Transversales de Acción Profesional 43

Gráfica No. 3 Requerimientos de Habilidades de Acuerdo al Nivel de la Organización 44

Gráfica No. 4 Pirámide de franjas funcionales y uso de poder organizacional 56

Gráfica No. 5 Impacto Porcentual del Mensaje en la Comunicación 75

Gráfica No. 6 Diagrama de Esquema Comunicativo 77

Gráfica No. 7 Pirámide Comunicacional 90

Gráfica No. 8 Proceso gráfico de Conversión de Conocimiento 108

Gráfica No. 9 Hacer Cultura 109

Gráfica No. 10 Entorno organizacional. 109

Gráfica No. 11 Esquema Nueva de Organizaciones 113

Gráfica No. 12 Cadena de Valor de Michael Porter 113

Gráfica No. 13 El Ser Humano Integral 119

Gráfica No. 14 Las Emociones del Ser Humano 121

Gráfica No. 15 Escenario de la Creatividad 143

Gráfica No. 16 Creatividad Individual Vs. Colectiva 149

Gráfica No. 17 Proceso de Creatividad y el Tipo de Pensamiento 150

Gráfica No. 18 Pausas Creativas 151

Gráfica No. 19 Seis Sombreros para Pensar 152

Gráfica No. 20 Criterios para Diseñador de Escenarios 155

Gráfica No. 21 La Curva de los Escenarios Humanos. 157

Gráfica No. 22 La Doble Curva 158

Gráfica No. 23 Crecimiento En el Tiempo. 158

Gráfica No. 24 La Solución de Problemas y la Toma de Decisiones 172
Gráfica No. 25 Clasificación Gráfica de los Obstáculos 174
Gráfica No. 26 El Comportamiento Solucionador de Problemas 174
Gráfica No. 27 El Proceso Histórico del Planteamiento 176
Gráfica No. 28 Esquema Planteamiento de Elección 176
Gráfica No. 29 Planteamiento del Problema 177
Gráfica No. 30 Modelo del Manejo del Desacuerdo 179
Gráfica No. 31 Conductas en Interacción con los demás . . . 181
Gráfica No. 32 Proceso de Toma de Decisiones. 182
Gráfica No. 33 Decisión Efectiva. 182
Gráfica No. 34 Etapas en el Establecimiento de Equipos de Alto Desempeño 192
Gráfica No. 35 Fases de la Formación de Equipos de Trabajo 197
Gráfica No. 36 Etapas del Desarrollo de un Equipo 199
Gráfica No. 37 Función de Alineamiento del Liderazgo en un Equipo 199
Gráfica No. 38 Niveles de Coaching 214
Gráfica No. 39 Formato sugerido para hacer feedback 226
Gráfica No. 40 Modelo de transición de una empresa tradicional a una bajo esquema de empowerment, según niveles de Zapp 236
Gráfico No. 41 Proceso Continuo Empowerment tradicional 238
Gráfica No. 42 Distribución adecuada del tiempo 246
Gráfica No. 43 Demandas del Tiempo. 247
Gráfica No. 44 Modelo de Utilidad en las Reuniones. 261
Gráfica No. 45 Planeación de una presentación efectiva 272

Tablas

Tabla No. 1 Algunas Competencias de Alta Demanda 40
Tabla No. 2 Transformación de Cultura Organizacional a través del Líder 52
Tabla No. 3 Relación Nivel de Madurez Vs Estilo de Liderazgo 61
Tabla No. 4 Modelos de Liderazgo 61
Tabla No. 5 Modelos de Conducta 89
Tabla No. 6 Formas de Conversión del Conocimiento 108
Tabla No. 7 Formas de Generación de Conocimiento 108
Tabla No. 8 Aspectos que enaltecen y denigran al ser humano 144
Tabla No. 9 Características de la Nueva Sociedad El cambio hacia una sociedad de información 156
Tabla No. 10 El Conocimiento y su Interacción con el Ser Humano 173
Tabla No. 11 El Liderazgo en la Solución de Problemas 178
Tabla No. 12 La Percepción del Desacuerdo en los Países 180
Tabla No. 13 Comparación del trabajo 236
Tabla No. 14 Urgente Vs. Importante 251
Tabla No. 15 Modelo Deepand para asignación de tareas en una reunión. 260
Tabla No. 16 Roles y Personalidad en una Junta de Trabajo 264
Tabla No. 17 Causas y Soluciones del Miedo al Público 279

Ilustraciones

Ilustración No. 1 El árbol de las habilidades transversales 42
Ilustración No. 2 Comunicación Óptima 80
Ilustración No. 3 La Máquina Humana 99
Ilustración No. 4 Agregados Psicológicos 100
Ilustración No. 5 Esquema Tradicional de Organizaciones . . . 111

Prólogo

¿Qué ha cambiado en la economía, la industria y las organizaciones en el siglo XXI?

¿Cómo han afectado estos cambios a las personas y cómo deben adaptarse para ser más competitivas?

Habiendo transcurrido más de una década después de haber iniciado el siglo XXI, se han presentado hechos económicos, políticos, sociales y tecnológicos que hace algunos años atrás ni siquiera hubiéramos podido imaginar.

Han sucedido hechos fundamentales que han dinamizado la gestión organizacional en los últimos años, como por ejemplo, gracias a las tecnologías de información y comunicación se habla de economía globalizada, donde existe un "mercado sin fronteras", hay un surgimiento del comercio electrónico y por supuesto, una organización virtual, se habla de valor económico agregado y de una gestión del talento humano cada vez más compleja, hoy día la mujer ocupa alrededor del 40% de la fuerza laboral y por supuesto, se habla de ventaja competitiva, basados en los principios de competitividad y estrategia que hacia los años ochenta Michael Porter explicó. (Vidal Arizabaleta, 2005).

No hace mucho tiempo atrás se concebía que las compañías existieran para "hacer dinero", ahora el concepto se ha ampliado para adecuarse a los tiempos actuales, pues el concepto ahora es "los negocios existen para satisfacer necesidades humanas". Pero, ¿cuáles necesidades humanas? Las de todos los actores involucrados en la cadena de valor. Clientes Externos o Consumidores, Colaboradores o Empleados, Accionistas o Inversionistas, Comunidad (incluido el gobierno) y los Socios Estratégicos que son los Distribuidores y Proveedores o la red de proveeduría de materias primas o mercaderías

y la red indirecta de mercadeo y ventas. (Celorio & Dines, 2006). Por lo tanto, la velocidad de los cambios desafía nuestra propia realidad para afrontarlos, capturarlos, comprenderlos y reinterpretarlos.

¿Por dónde empezar? Sugiero que por ampliar nuestra gestión del conocimiento de manera integral, llevarla a la práctica de manera asertiva a través del desarrollo y ejecución de habilidades duras y blandas (Ver Capítulo II) y, adicionalmente, complementar con actitudes de servicio y de valor agregado que deban estar presentes en todas nuestras interacciones personales, dentro y fuera de la organización.

Pero de igual forma surgen otras inquietudes:

- ¿Puedo sacar un mayor provecho a mis capacidades?
- ¿Por qué rendimos más en unas áreas que en otras?
- ¿Los genios nacen o se hacen?
- ¿Qué caracteriza a las personas con impacto y capacidad e influencia en los demás?

Estas preguntas y tal vez otras más han inspirado este trabajo que usted tiene en sus manos, pues a lo largo de mi ejercicio profesional en diferentes organizaciones, también en mi rol de docente, formador y conferencista, he observado la multifuncionalidad de cargos, la polifuncionalidad de perfiles, la variedad de climas organizacionales, la diversidad de culturas, evidenciando una carente formación para el manejo del pluralismo y la adaptación al cambio, lo que me hizo reflexionar sobre mi misión al realizar este trabajo y qué proyectaba lograr específicamente.

El resultado fue muy motivador: “pretendo entregar a la gente un libro de consulta básica para el conocimiento y desarrollo de habilidades que le permita en adelante, disfrutar lo que hace, otorgándole una mejor calidad de vida y que esto tenga efecto réplica en el entorno que se desenvuelva”.

No obstante, es importante tener en cuenta que para que una persona sea capaz de vivir una vida de calidad, debe mezclar de manera coherente y exitosa sus actividades personales con las profesionales, intercambiando experiencias, anécdotas y actividades que enriquezcan su quehacer diario.

Pretendo igualmente, transmitir buenas ideas a la mayor cantidad posible de personas. Una buena idea es aquella que, una vez llega a la mente de un interlocutor, germina como semilla, reproduce frutos, se mezcla con sus ideas previas perfeccionando sus principios, conocimiento y sus destrezas.

Por esta razón y de alguna manera, este libro busca también, entregar herramientas técnicas para ejecutar Habilidades Gerenciales tan nombradas en la actualidad como parte del perfil competitivo de todo profesional.

Introducción

El quehacer de los gerentes de punta está sufriendo un profundo cambio debido a los agigantados pasos que está dando la tecnología, el mercado, los sistemas de información y las expectativas sociales del desempeño empresarial. Los ejecutivos mejor preparados para sobreponerse a este nuevo reto serán aquellos que puedan pensar con un tipo de habilidad que por lo general no se desarrolla en las escuelas de negocios o a través de la experiencia del gerente medio.

La tarea fundamental será transformar una combinación de visiones intelectuales de carácter espacial y temporal en resultados operativos concretos a través de una administración flexible de los recursos físicos, humanos y financieros, en cualquier ambiente. Esto bien podría ser llamado "conceptualización aplicada" o, simplemente la filosofía de satisfacer necesidades humanas.

La habilidad de generar y manipular ideas es precisamente la tarea de los grandes líderes, pues es la habilidad de universalizar el "aquí y ahora".

La necesidad de esta inusual habilidad yace en las nuevas condiciones internas y externas de la organización. Por ejemplo, la rapidez con la que suceden los cambios es de tal magnitud, que el cambio mismo se ha vuelto un objeto central de la atención gerencial. Se ha vuelto más importante tomar decisiones correctas acerca de la dirección, la duración y la implementación del cambio, que lograr eficiencia en la administración de operaciones estáticas. (Vidal Arizabaleta, 2005).

La mayoría de las compañías, incluyendo muchas con notoriedad de estar bien gerenciadas, están organizadas para administrar en primer lugar las "ideas" como materia prima de la innovación y por ende, la ventaja competitiva.

Las inversiones y operaciones son medidas por la eficiencia de su desempeño a corto plazo. Sin embargo, este tipo de organizaciones revelan su debilidad cada vez que se presenta una nueva oportunidad o cuando un departamento sufre una adaptación forzada.

La compañía debe ser vista como un sistema holístico de recursos físicos, financieros y humanos en dinámica interacción con un ambiente cambiante. A la larga, es más importante responder a las oportunidades y a los problemas que obtener un control eficiente de las operaciones actuales.

Los programas de desarrollo gerencial de hoy hacen mayor énfasis en las nuevas técnicas de análisis y control de áreas funcionales y en la planificación estratégica de utilización de recursos, pero sería conveniente hasta cierto punto, dejar de lado el contenido técnico y tomar en cuenta el papel que juega la manipulación de ideas, la filosofía del servicio y el impacto que tienen las personas, sus destrezas, sus habilidades, su comportamiento y emocionalidad sobre la estrategia corporativa.

Las corporaciones que se muevan en este sentido, reforzarán su habilidad de lidiar con el nuevo mundo de los negocios y tendrán asegurada buena parte de su éxito.

Capítulo I

Invitación al éxito

El éxito puede ser definido de múltiples formas, dependiendo del pensamiento de quien emita su significado y de la perspectiva que se pretenda alcanzar.

Para mí el éxito es el resultado esperado, obtenido del cumplimiento de la misión propuesta habiendo estado centrado en lo verdaderamente importante. Es decir, no se puede llegar a hablar de éxito sin haber establecido previamente una misión inicial, la misma que debe contener apartes personales, familiares, profesionales y de aporte colectivo.

Cada una de las personas tenemos una misión personal, entendiendo por misión el motivo, propósito, fin o razón de ser, en este caso, de la persona. Debemos descubrir cuál es e intentar llevarla a cabo. De nuestra misión personal formarán parte muchas cosas, como por ejemplo: decidir sobre nuestro trabajo, lo que nos hace felices, el poder elegir entre varias opciones, a la vez, poderlas disfrutar o asumir sus propios riesgos.

A nivel organizacional, cada empresa debe tener una misión que marca el camino por donde quiere transitar, qué es lo que hace, para qué y para quién lo hace, cuáles son sus objetivos principales, su cultura y enfoque; y mejor aún, cómo se proyecta para el futuro cercano y a largo plazo, con qué recursos y utilizando qué medios o herramientas logrará estar en esa posición.

Esto también se aplica para un equipo, un departamento o una familia que funcionan como grupos y que deben tener una guía para enfocar sus diferencias en un momento dado, como también aplica para un individuo en particular.

A nivel personal la misión se convierte en la guía que rige nuestras vidas, es descubrir nuestros valores primordiales. Según Stephen Covey, nosotros no creamos nuestra misión personal, la descubrimos al meditar

sobre las cosas importantes y nuestra proyección en la vida misma, transformándose entonces en visión. Entendiendo por visión como el camino al cual se dirige la empresa o la persona a largo plazo y que a la vez, sirve de rumbo para hacer orientaciones estratégicas de crecimiento para buscar competitividad.1 (Jack Fleitman).

Estos valores varían de persona a persona, por ejemplo: una persona puede tener el valor de la belleza física, y para otra puede ser intrascendente, la abundancia de bienes es el valor que algunas personas tienen y otras no. Algunos ejemplos de valores imperativos son: amor incondicional, belleza, familia, libertad, salud y sentido del humor, entre otros.

Después debemos descubrir cuáles son los roles que cumplimos en la vida. Estos roles pueden ser: ejecutivo, empresario, líder, padre, hijo, miembro de una comunidad, socio de una empresa, etc. Luego debemos meditar sobre nuestros dones y talentos, las cosas que hacemos bien, cuáles son las cosas que nos apasionan y nos llenan, las que verdaderamente nos hace felices.

El hecho es que debemos descubrir estos factores que nos mueven en la vida, meditar sobre ellos y hacer el enunciado de nuestra misión, la cual tendremos que revisar día a día, estudiarla, cambiarla y agregar cosas que vayamos descubriendo poco a poco.

Se debe reservar un día para revisar la misión, ojalá el día más tranquilo de la semana, en el cual podamos meditar y pensar sobre todas estas cosas, revisar el enunciado y ponerlo de una manera más acorde con nuestra vida. El Dr. Covey menciona que su propia misión personal tiene muy pocas palabras, pero ha sido el resultado de varios años de trabajo.

La misión personal nos da el mapa, la ruta de nuestra existencia. Cuanta gente anda por la vida sin saber qué hacer, ni para qué están aquí, esperando simplemente la muerte, "pasando el tiempo", mirando la vida y preguntándose por qué algunos tienen tanta suerte. Estas personas generalmente reaccionan a estímulos y situaciones que simplemente aparecen en su vida al azar.

En general, hay personas que llevan mal sus relaciones personales, por esta razón, simplemente reaccionan a lo que su paradigma les dicta, los guiones de otras personas, lo que su propia historia les transmite. Esto quebranta cualquier relación personal que se tenga, ya que no se tiene

---

1 http://www. promonegocios. net/empresa/mision-vision-empresa. html

bien clara la misión en la vida y por lo tanto, el resultado para determinar el éxito también se verá afectado.

De otro lado, el éxito dentro de una organización depende de lo que se haya podido lograr en rentabilidad y competitividad, estimado en la revisión de su estrategia, estructura, procesos y comunicaciones.

En la mente de los competidores muchas ideas están siendo continuamente adaptadas y mejoradas. Inclusive aspectos como la tecnología puede ser comprada por cualquiera que tenga los recursos financieros suficientes para hacerlo. Lo que aún no se ha comprendido completamente es que la verdadera transformación se da en el pensamiento y actitud de cada ser humano y en la posibilidad de contar con procesos ágiles y flexibles, manejados por equipos autodirigidos (de alto rendimiento) e interfuncionales orientados hacia un mismo objetivo.

Es importante entonces aceptar, que el éxito de una organización está en el éxito de su gente, orientando todo su talento, inteligencia e ideas hacia el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios. Hay que reconocer también que esta responsabilidad no puede recaer en unos cuantos gerentes. La innovación tiene que ser permanente y general esto solo se logra con el liderazgo colectivo, el uso del talento y la creatividad de todos los colaboradores. Esta es la única garantía de supervivencia, crecimiento y sostenibilidad de cualquier organización.

De manera tal que el nuevo éxito empresarial no solo depende de la capacidad de fijar una visión, algunas estrategias y criterios, sino también de la capacidad de movilizar a los colaboradores para la requerida implantación y logro, enmarcados en los principios y valores que definen su accionar con criterios amplios que les permita responder con agilidad a los requerimientos cambiantes de los clientes y del actual mercado globalizado. (Planes, 2004).

La clave del éxito

Entre muchos de los factores que pueden afectar nuestra calidad de vida, existen dos elementos cuya trascendencia y consecuencias merecen ser definidas puntualmente: por un lado están las emociones con sus diferentes estados de ánimo y por otro, la imagen que tenemos de nosotros mismos y la realidad que nos rodea.

La influencia de estos dos factores críticos de éxito es tan grande que el control de nuestras propias emociones, la adquisición de convicciones y formas de ver la realidad se vuelven útiles a través de las habilidades básicas que toda persona debe poseer para dar un salto en su calidad de vida a desarrollar. Pues de estas se desprenden técnicas para obtener personas de alto rendimiento, de alto desempeño, personas exitosas o personas identificadas como "llenas de plenitud", que logran un equilibrio entre las relaciones personales, afectivas y su actividad laboral y profesional.

Hay que partir de la afirmación de que "Nuestro éxito depende de una serie de habilidades personales y sociales que todos podemos adquirir a cualquier realidad". No se puede comparar el grado de éxito que alcanzan las personas con la cantidad de riqueza material o poder que puedan alcanzar, puesto que es evidente que no todo el mundo puede disponer de una inmensa riqueza material u ostentar cargos que le concedan poder.

En consecuencia con mi opinión antes descrita, una persona de éxito es aquella que está satisfecha consigo misma y con la vida que lleva, pero que logra trascender entregando a su entorno toda esta experiencia de vida.

Lo que caracteriza a las personas que consiguen una mayor satisfacción personal y rendimiento profesional no es un coeficiente intelectual más alto, sino el dominio de una serie de habilidades, tales como el control emocional, la motivación, la empatía o la capacidad de construir y mantener relaciones de calidad con los que les rodean.

La buena noticia es que a partir de la preadolescencia este tipo de inteligencia llamada emocional se puede desarrollar a cualquier edad. Con un buen plan de acción y un entrenamiento continuo cualquier persona puede llegar a dominar las habilidades emocionales y de comunicación que le llevarán al éxito personal y profesional en un tiempo esperado. Más adelante analizaremos, de manera profunda, este tema de la gestión emocional.

Camino al éxito

El camino al éxito lo constituye un completo plan de acción que incluye reflexiones, análisis científico, estrategia, técnicas y estilos de comunicación que favorezcan la consecución de los objetivos vitales de aquellas personas motivadas a emprender procesos de cambio.