

EL LIDERAZGO DENTRO DEL PROCESO DE DIRECCIÓN COMO PARTE FUNDAMENTAL PARA LA CONTRIBUCIÓN CON LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

LEADERSHIP WITHIN THE MANAGEMENT PROCESS, AS A
FUNDAMENTAL PART OF CONTRIBUTING TO HIGH-PERFORMANCE
TEAMS

Yovana Janely Martínez Sangabriel¹ y Georgina María Ramírez Ayala²

SUMARIO: 1. Introducción, 2. El proceso de dirección dentro de las organizaciones, 3. Habilidades directivas centrales para el proceso de dirección, 4. Actividades que desempeñan los directores dentro de las organizaciones, 5. El liderazgo como parte fundamental dentro de las organizaciones, 6. Equipos de alto desempeño, 7. Conclusión, 8. Fuentes de consulta

RESUMEN

La importancia del proceso directivo dentro de las organizaciones está englobada en el proceso administrativo, el cual ayuda a que la empresa tenga correctamente delimitados cuáles son sus objetivos y la forma mediante la cual se llevan a cabo los procesos, así como la implementación de estrategias para la mejora continua mediante la efectiva toma de decisiones; sin embargo ¿cómo pueden los individuos saber cuáles son las actividades, habilidades y competencias necesarias para desarrollar este proceso de forma positiva para la organización?, para responder la pregunta, este ensayo tiene como objetivo señalar algunas formas de llevar este proceso de manera que contribuya con el logro de las

ABSTRACT

The importance of the management process within organizations is included in the administrative process, which helps the company to correctly define its objectives and the way in which the processes are carried out, as well as the implementation of strategies to continuous improvement through effective decision making. However, how can individuals know what activities, skills and competencies are necessary to develop this process in a positive way for the organization? To answer the question, this essay aims to point out some ways to carry out this process so that contribute to the achievement of established goals. Also, how to develop high-performance teams within the

¹ Estudiante de la licenciatura en Administración y Desarrollo Empresarial de la Universidad de Xalapa. Email: janelym2323@gmail.com

² Docente, desde hace 18 años, en educación a nivel superior y maestría. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, maestra en Administración y Dirección de Empresas; licenciada en Administración de Empresas. Email: ginaramayala71@gmail.com

metas establecidas. Así también, cómo desarrollar equipos de alto desempeño dentro de la organización y relacionar de qué forma se pueden implementar las habilidades directivas y los tipos de liderazgo, para el logro de los objetivos de la organización.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, dirección, equipos de alto desempeño.

organization and relate how management skills and types of leadership can be implemented to achieve the organization's objectives.

KEYWORDS: Leadership, management process, high performance teams.

1. INTRODUCCIÓN

Daniela García, Johnatan Orjuela y Andrés Pacheco (2018) en su artículo de reflexión “Las empresas del futuro: una tendencia para caracterizar el liderazgo” señalan lo siguiente:

De modo tal que el contexto actual exige cambios de índole estructural enfocado en el trabajo en equipo, la participación de los colaboradores y el desarrollo de alianzas estratégicas, lo cual origina retos complejos y difíciles de afrontar; pero es en este punto donde debe desempeñarse el rol del liderazgo, que tiene como principal objetivo encaminar, orientar, motivar y comprometer a las personas a que asuman y desarrollen un aprendizaje capaz de adaptarse a esas situaciones de cambio; promoviendo la búsqueda y solución a sus problemas (Zamora & Poiret, 2015).

Dentro de las organizaciones, el proceso de dirección contribuye de forma positiva con los objetivos organizacionales, debido a que principalmente se encarga de llevar

la empresa de donde está debe estar, para el cumplimiento de los objetivos.

En ese proceso, el agente encargado de llevarlo a cabo es el líder, el cual puede contribuir de forma positiva o negativa con este, siendo parte primordial en la formación de los equipos de alto desempeño que contribuirán de forma directa con los procesos de la organización, así como en el cumplimiento de objetivos.

Es de importancia para las empresas tener directores que cuenten con la experiencia y las habilidades para poder llevar este proceso de forma oportuna, debido que es parte esencial en su desarrollo. No contar con las habilidades necesarias puede repercutir en el cumplimiento de los objetivos de la organización y/o contribuir de forma negativa con los equipos de alto desempeño.

Los líderes en las organizaciones deben ser personas capaces de tomar una decisión eficaz para hacer de una manera más eficiente los procesos en los cuales

están involucrados; es en este sentido que en el ensayo se señalan algunos puntos importantes a considerar dentro del proceso de liderazgo en instituciones, así como en los tipos de líderes en los equipos de alto desempeño que las organizaciones requieren para llevar a cabo un correcto y adecuado funcionamiento.

2. EL PROCESO DE DIRECCIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

La dirección en administración se basa en diversas actividades como el liderazgo, la motivación y la toma de decisiones para guiar a la organización hacia el cumplimiento de objetivos (Orozco, 2023). Dentro de las organizaciones, este proceso contribuye a que las empresas no solo se encuentren en donde están, sino posicionarla en donde deberían estar.

Es importante que por medio de la dirección se encamine a las empresas a alcanzar con eficiencia y eficacia sus objetivos, por lo que se debe recalcar que eficiente significa usar debidamente los recursos y eficaz, que se toman las decisiones correctamente y se implementan de igual forma.

Este proceso dentro de las organizaciones no sólo se trata de dirigir sino también engloba otros procesos internos, como la autoridad, la cual ayudará a los directivos a poder desempeñar sus actividades sin que otras personas no respeten lo establecido; por ejemplo, cuando los colaboradores no toman en cuenta los niveles jerárquicos.

Otro de los puntos es la comunicación, la cual ayudará a que las órdenes así como los comunicados y actualizaciones dentro de la

organización sean entendidos por la parte receptora y bien transmitidos por el emisor.

Los constantes cambios que se han dado dentro de la parte de liderazgo han impuesto grandes presiones sobre los líderes de los sectores empresariales; dichos cambios, producidos por la creciente competencia mundial y por los trastornos políticos, económicos y sociales hacen que las empresas necesiten un liderazgo completamente distinto que ponga a prueba los modos de pensar y de actuar, pues la vertiginosidad en las transformaciones exige renovar constantemente las habilidades directivas.

Otro de los procesos es la supervisión, la cual será implementada de forma que los colaboradores no se sientan señalados por cometer errores, sino que mediante esta se verifique que los procesos se lleven a cabo de forma correcta y así evitar futuros problemas; el liderazgo será clave para la dirección de los equipos de alto desempeño, y contribuirá de forma positiva en la mejora de los resultados operativos.

Sea entonces el ejecutivo de mayor nivel, el presidente, director general o el mismo propietario de la organización el encargado de la supervisión de los procesos y la toma de decisiones efectiva quien, en primera instancia, es el líder estratega de la organización quien debe tomar la pauta del negocio para una acción oportuna en el papel de líder organizacional.

La negociación es otro proceso en el que dos o más partes llevan a cabo un proceso de comunicación para llegar a un acuerdo que sea valioso para ellos y la toma de

decisiones, la cual debe ser implementada evaluando información que sea confiable para evitar que se lleve a cabo de una forma incorrecta.

3. LAS HABILIDADES DIRECTIVAS CENTRALES PARA EL PROCESO DE DIRECCIÓN

Las habilidades directivas son todas aquellas que debe tener un individuo que va a desempeñar un puesto de alta responsabilidad, que se necesitará para gestionar los equipos de trabajo, así como tomar decisiones de gran relevancia para la organización (Indeed, 2022).

Estas habilidades van a influir en formar o no equipos de alto desempeño, porque en relación con estos, su mala implementación o falta evitará que los individuos tengan los mismos objetivos y pudieran ser colaboradores que no van a estar presentes en la mejora continua de la organización.

Algunas de las habilidades directivas que deben o deberían estar presentes en los puestos de alto mando dentro de las organizaciones son las siguientes:

- **Habilidades para administrar el tiempo:** es necesaria para que los equipos sean más productivos y cumplan con las metas establecidas para alcanzar progresos en cada uno de los proyectos vigentes (Flores, s.f), por lo que mediante esta habilidad se deben planificar las actividades a realizar y verificar que se realicen de forma oportuna para evitar rezagos.
- **Habilidades interpersonales:** son las que utilizan los individuos para interactuar con otras personas. Estas incluyen la

comunicación que es el proceso de transmisión de mensajes, la resolución de problemas y las habilidades de negociación con la finalidad de obtener beneficios para la organización (Pearson Higher Education, 2023). Siendo muy importante para que los directivos sean capaces de interactuar con sus colaboradores y de esta forma ayudar también a que ellos se relacionen de forma positiva con sus compañeros.

- **Habilidades conceptuales:** este tipo de habilidades permite a los directivos abordar desde una perspectiva eficiente los problemas, proponiendo posibles soluciones y viendo oportunidades (UNADE, 2022). Esto ayudará a que los problemas no se tomen de forma negativa solamente, sino viendo que mediante ellos se pueden abrir diferentes caminos para mejorar.
- **Habilidades para la comunicación.** La comunicación es parte fundamental dentro del proceso de dirección debido a que con esta habilidad se busca transmitir los mensajes de forma oportuna, por lo que contribuye de forma directa en evitar sesgos dentro de las instituciones.
- **Habilidades para diagnosticar:** permitirán que el directivo tenga la capacidad de encontrar posibles problemas o los ya existentes, para de esta forma poder tomar ventaja de ellos.
- **Habilidades para tomar decisiones:** este tipo de habilidad permitirá que se tomen las decisiones de forma rápida y tomando en cuenta que las decisiones también conllevan un grado de responsabilidad por las posibles repercusiones de esta, las cuales pueden ser positivas o negativas.

- **Habilidades técnicas:** son las habilidades con las que cuentan los directivos dependiendo del área en la que se desarrollen.

Por lo anterior se puede deducir que el desarrollo de estas habilidades contribuye con el proceso de dirección, lo cual se verá reflejado en la forma en la que se trabaja con los colaboradores buscando que empaticen con los objetivos de la organización y no se sientan solamente encaminados a hacer lo que se les pide, sino también a colaborar aportando mejoras a los procesos y haciéndolos más eficientes.

4. ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑAN LOS DIRECTORES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Los directores dentro de las organizaciones contribuyen con diferentes actividades por lo que sus roles básicos se dividen en tres factores estos engloban los siguientes:

Interpersonales

- **Representante oficial:** puede ser visto de forma directa en algún proceso como el de negociación en el que el director se encarga de llevarlo a cabo con la finalidad de obtener algo para la organización.
- **Líder:** debido a que “Desarrolla relaciones empáticas con sus seguidores, basado en situaciones de retroalimentación y estimulación dentro del proceso administrativo, permitiendo establecer acciones concretas hacia la consecución de metas y objetivos compartidos” (UNAD, s.f.).
- **Enlace:** debido a que puede contribuir de forma positiva con la interacción entre

individuos y entre otras organizaciones. Informativos

- **Monitor:** Identifica este aspecto como un rol directivo en el que el líder se encarga de la afluencia de la información.
- **Difusor:** Difunde la información útil a su equipo (Melara, 2023).
- **Portavoz:** es el encargado de expresar las problemáticas que presenta el equipo actualmente (Adamson, s.f) por lo que contribuye con la comunicación dentro de la organización.

Decisorios

- **Emprendedor:** es el encargado de crear y controlar los cambios dentro de la organización, por lo que significa que se encargara de resolver conflictos, generar nuevas ideas e implementarlas (Melara, 2023).
- **Mediador en conflictos:** Son una figura neutra e imparcial que se encarga de ayudar a las partes implicadas en una disputa a resolverla de la mejor forma posible. Les permite comprender el origen de sus diferencias y profundizar en las causas de lo ocurrido confrontando sus visiones y vivencias para encontrar soluciones viables (Universidad Europea, 2022).
- **Adjudicador de recursos:** es el encargado de administrar los recursos y darlos al equipo esperando a que se ocupen de forma eficiente.
- **Negociador:** La negociación es un proceso en el que se involucran reglas específicas que aseguran llegar a una resolución (Anáhuac, 2019).

El buen desarrollo de estas actividades se ve reflejado en los resultados de la organización; es complicado que las

personas tengan a bien seguir y aplicar los factores mencionados, sin embargo, en la actualidad es posible que estas personas adopten actitudes en las que los miembros de las organizaciones formen grandes equipos.

5. EL LIDERAZGO COMO PARTE FUNDAMENTAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

El liderazgo dentro de las organizaciones es de fundamental importancia debido a que es un proceso mediante el cual una persona, conocida como líder, incluye y guía a un grupo de individuos o a una organización hacia la consecución de metas y objetivos específicos (Tecnológico de Monterrey, s.f., p.3).

Dentro de las organizaciones esta persona es de relevante importancia para su desarrollo mediante el proceso de dirección que, a su vez, es parte del proceso administrativo, el cual ayuda a la organización a cumplir sus objetivos.

Estilos de liderazgo

- Liderazgo autocrático: El líder tiene control absoluto, no se aceptan sugerencias y puede generar resistencia y baja relación del equipo (Tecnológico de Monterrey, s.f., p.4). Este tipo de liderazgo puede contribuir de forma positiva dependiendo del tipo de empresa y si es una empresa de nueva creación puede ser funcional a corto plazo; sin embargo, a largo plazo puede llegar a desintegrar los equipos de trabajo.
- Liderazgo participativo: Se da voz a los integrantes del equipo, se toman
- decisiones en conjunto y se fomenta la integración del equipo (Tecnológico de Monterrey, s.f., p.4). Dentro de las organizaciones va a contribuir de forma positiva debido a que los equipos de trabajo pueden ser equipos de alto desempeño que ayudarán a las empresas a desarrollarse de la mejor forma posible.
- Liderazgo burocrático: Se siguen procesos estrictos, lo que puede limitar la libertad y eficiencia en el trabajo (Tecnológico de Monterrey, s.f., p.5). Este tipo de liderazgo puede ser útil en empresas en las que se necesita hermetismo y mayor cuidado para prevenir accidentes, como una planta de generación de luz.
- Liderazgo carismático: El líder motiva e inspira al equipo, buscando resultados y generando integración (Tecnológico de Monterrey, s.f., p.5). Es importante que en este tipo de liderazgo se vea auténtica la actitud del líder porque, de lo contrario, en lugar de contribuir de forma positiva puede generar conflictos para ser respetado y considerado por sus colaboradores. Además de que este estilo de liderazgo exige un profundo conocimiento de las fortalezas y debilidades de las personas que conforman el equipo (Factorial, 2023).
- Liderazgo "dejar ser": Se permite que los miembros del equipo trabajen de manera autónoma (Tecnológico de Monterrey, s.f., p.5). Para que este tipo de liderazgo sea factible se debe considerar si el equipo de trabajo tiene la suficiente madurez y responsabilidad para llevar a cabo sus actividades.
- Liderazgo delegativo: El líder confía en las capacidades de los colaboradores y

les permite trabajar según los objetivos acordados (Tecnológico de Monterrey, s.f., p.5). Para este estilo lo primordial es tomar en cuenta cuáles son las capacidades de los colaboradores y de esta forma delegar las tareas, siempre tomando en cuenta que el colaborador sea capaz de hacerlas.

- Liderazgo informal: Surge de manera natural y se basa en la experiencia y capacidades de la persona, aunque no esté reconocido formalmente. (Tecnológico de Monterrey, s.f., p.5). Puede contribuir para el desarrollo de nuevos líderes dentro del equipo; sin embargo, al no tener un reconocimiento formal puede ser una limitante para que sea aceptado.
- Liderazgo orientado a las personas: El líder se enfoca en construir relaciones positivas y un buen ambiente de trabajo, donde se valoran la participación y las aportaciones de todos (Tecnológico de Monterrey, s.f., p.5). Este estilo de liderazgo puede contribuir en forma negativa al esperar que los colaboradores, contribuyan con las decisiones, lo cual puede alentar un poco el logro de los objetivos.
- Liderazgo orientado a la tarea: El líder se enfoca en cumplir las tareas asignadas y obtener resultados (Tecnológico de Monterrey, s.f., p.6). Se puede descuidar de forma indirecta la integración del equipo, pero puede ser más factible de ser utilizado en las organizaciones
- Liderazgo situacional: El líder adapta su estilo según la situación y las características del equipo, buscando obtener los mejores resultados posibles. Este tipo de liderazgo puede contribuir

de forma positiva con el desarrollo de la organización debido a que al ser más flexible se aprovechara de cada tipo de conflictos.

- Liderazgo transaccional: El líder establece un compromiso con el equipo y recompensa o reprende según el cumplimiento de este compromiso.
- Liderazgo transformacional: El líder inspira a los colaboradores, se enfoca en el desarrollo del equipo y busca aprovechar la capacidad individual y sinergia grupal (Tecnológico de Monterrey, s.f., p.6).

La decisión de qué estilo de liderazgo implementar se debe basar en varios aspectos, como el tamaño de la empresa, las características del personal, el giro, entre otros, pero es fundamental evaluar cuáles son las necesidades de la empresa. Un ejemplo de esto son las empresas de nueva creación que, en primera instancia, implementan un estilo de liderazgo autocrático y consideran que puede ser funcional, en el transcurso del tiempo o en el seguimiento de las actividades de los grupos; se puede reforzar y evaluar la necesidad de incluir a los equipos de alto desempeño, los cuales estarán conformado por individuos responsables y que buscarán la mejora continua de los procesos, por lo que se deben tomar en cuenta sus opiniones y dejar que también aporten a la organización.

Por otro lado, un liderazgo situacional puede ser otra oportunidad debido a que dependiendo de la situación se puede adaptar, por ejemplo, cuando se debe tomar una decisión rápida, no sería conveniente

esperar a que los demás individuos decidan pues esto podría afectar de manera importante el seguimiento de la empresa.

Por ello para definir qué estilo de liderazgo implementar se deben tomar en cuenta las fortalezas y debilidades de cada uno de sus integrantes y de la organización, ya que esto será clave para poder ayudarles a progresar con el enfoque puesto en su desarrollo profesional, pero sin perder de vista los resultados que la organización necesita (Factorial, 2023).

6. EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Un equipo de alto desempeño se define como un grupo de individuos altamente comprometidos y colaborativos que trabajan juntos de manera efectiva y eficiente para lograr resultados excepcionales (Tecnológico de Monterrey, s.f., p.7).

Dentro de las organizaciones son colaboradores de gran relevancia para el desarrollo de esta, por lo que el formar equipos de alto desempeño influye de forma positiva dentro en la empresa.

Características clave

- **Visión clara y común:** Cada persona del equipo debe comprender cómo puede contribuir y agregar valor a los objetivos del equipo en su conjunto. Por lo que el directivo puede contribuir mediante sus habilidades interpersonales.
- **Integración del equipo:** implica buscar la diversidad y complementariedad de habilidades. Lo cual puede ser favorecido con un estilo de liderazgo en

el que se fomente el trabajo en equipo como el participativo.

- **Comunicación efectiva:** Los procesos claros de comunicación facilitan la colaboración diaria, el intercambio de información y la toma de decisiones, por lo que en este punto se relaciona directamente con la habilidad para la comunicación que ayudará a que los mensajes se transmitan de forma correcta y sin interferencias.
- **Colaboración activa:** Cada miembro debe estar motivado y confiar en el equipo, aportando lo mejor de sí mismo y buscando complementar el trabajo de los demás.
- **Enfoque en los resultados y la mejora continua:** El equipo debe tener una mentalidad positiva, de iniciativa y aprendizaje constante.
- **Trabajo colaborativo:** es importante que dentro del equipo se disfrute del trabajo colaborativo debido a que esto puede fomentar la motivación de los colaboradores.
- **Compromiso:** Ayuda a que las actividades de los colaboradores se lleven a cabo de forma oportuna debido a que aumenta su formalidad para realizar las actividades (Tecnológico de Monterrey, s.f., p.8).

Estas características ayudarán a poder identificar, así como clasificar qué colaboradores pueden o deben formar parte de un equipo de alto desempeño.

Todo ello con el objetivo de lograr que el equipo de trabajo sea capaz de llevar a cabo las tareas asignadas y poder tomar decisiones precisas que lo lleven a tener

éxito en las actividades sin tener detractores que impacten significativamente a la organización.

Existen algunos límites:

- **Definición de objetivos, roles y competencias:** Es importante que los colaboradores conozcan los objetivos de la organización, así como sus roles dentro de ella y como líder también se deben identificar las competencias de los colaboradores para aprovechar al máximo el potencial de cada miembro.
- **Selección de los integrantes:** Se deben identificar las competencias de los colaboradores para poder asignar tareas de acuerdo a ellas y de igual forma al momento de la selección de personal se deben buscar personas con talentosas.
- **Visión común y generar compromisos:** El equipo debe reunirse periódicamente para compartir información, evaluar el desempeño, resolver conflictos y buscar mejoras.
- **Innovación constante y la generación de ideas:** Dentro de las organizaciones, los colaboradores que contribuyen con estos elementos se vuelven importantes, ya que le dan un valor agregado tanto a su trabajo, como para poder crecer dentro de la organización.

Beneficios

- **Mayor productividad:** Los equipos de alto desempeño son altamente eficientes y productivos. Su enfoque en resultados y su capacidad para trabajar en conjunto les permite superar obstáculos y lograr resultados excepcionales en menos tiempo.

- **Mejora en la calidad:** Estos equipos se esfuerzan por alcanzar altos estándares de calidad en su trabajo. La colaboración y la sinergia generada en su interacción permiten identificar oportunidades de mejora y optimizar los procesos de trabajo.
- **Innovación y adaptabilidad:** Los equipos de alto desempeño fomentan la innovación y la creatividad. Su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno les permite encontrar soluciones efectivas y oportunas frente a los desafíos que se presentan.
- **Mayor satisfacción y retención del talento:** El trabajo en un equipo de alto desempeño genera un mayor nivel de satisfacción y compromiso entre sus miembros. Esto se traduce en una mayor retención del talento, reduciendo los costos asociados a la rotación de personal (Tecnológico de Monterrey, s.f., p.9).

Competencias para tener un equipo de alto desempeño

- **Autoconocimiento del líder:** Esta competencia ayudará de forma directa a que el líder actúe de acuerdo con sus valores, fortalezas y creencias auténticas lo cual le ayudará a generar credibilidad colaboradores. De igual forma contribuirá con que la toma de decisiones sea más acertada y alineada de acuerdo a las metas de las de la organización, además de que el autoconocimiento le permitirá reconocer sus emociones y evitar que influyen dentro del proceso de dirección. No dejando de lado que esta

competencia ayudará a que el líder se perciba como auténtico.

- **Comunicación efectiva:** La comunicación efectiva implica transmitir ideas y mensajes de manera clara, escuchar activamente, ser empático y adaptar el estilo de comunicación según las necesidades de cada miembro del equipo.
- **Empatía y habilidades de relación:** La empatía implica comprender y compartir las emociones y perspectivas de los miembros del equipo. Esto contribuye a construir relaciones sólidas y fortalecer la confianza.
- **Innovación y adaptación al cambio** son aspectos fundamentales en el liderazgo en la actualidad. Un líder efectivo debe ser capaz de impulsar la innovación en su organización y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno empresarial (Tecnológico de Monterey, s.f., p.10).

Los equipos de alto desempeño colaboran con el logro de objetivos de la organización por lo que es importante para estas tener equipos que tengan la capacidad de contribuir en el crecimiento de la empresa pero, como se relaciona esto con lo antes mencionado, si bien los equipos de alto desempeño ayudan a las organizaciones a desarrollarse deben ser dirigidas de forma oportuna, con un líder capaz de desarrollar habilidades nuevas, y seguir actualizando en los procesos para contribuir con sus colaboradores.

Las empresas requieren que tanto los líderes como los equipos de alto desempeño tengan en cuenta una serie de valores, compromisos y actitud negociadora, esto con el fin de una mejor formación

y fortalecimiento de estos valores éticos, fomentando acciones de cambio innovadoras hacia una empresa más productiva.

El líder desempeñará un papel importante para el desarrollo del trabajo colaborativo por lo que, en los inicios de la formación del equipo, la labor de líder se convierte en esencial, porque debe autorizar o al menos ser consultado del nombramiento de los componentes del equipo. Con un carácter firme, profundo sentido del trabajo, buena formación técnica y con gran comprensión de la mente humana, de trato fácil y familiar, integrador y amante de su trabajo. Debe cohesionar al equipo, fomentar un ambiente creativo y, hacer partícipes a todos los miembros en las discusiones que dan lugar a la formación del propósito, el enfoque y los objetivos de desempeño (Fernández, 2020).

Cuando el trabajo ya está fluyendo, su figura en los equipos de alto rendimiento se va desvaneciendo, aunque permanezca de una manera formal, en beneficio de forasteros o de forma ceremonial, para ser prácticamente uno más, porque lo importante es el trabajo por realizar. Exceptuando el uso de su título y autoridad para obtener lo que el equipo necesita de la organización o el entorno (Fernández, 2020).

El liderazgo podrá variar entre los distintos miembros del equipo dependiendo del contexto de la situación, eliminación de obstáculos o búsqueda de oportunidades, y será el especialista el que se encargue de esa función, buscando el apoyo y aprobación de todos los componentes del equipo,

maximizando siempre lo mejor para el mismo (Fernández, 2020).

de alto desempeño comprometidos con los ideales de la organización y el cumplimiento de los objetivos de la misma.

7. CONCLUSIÓN

Para las organizaciones, el conocimiento de las habilidades directivas debe ser tomado en cuenta para elegir a los puestos de alto mando, debido a que, al implementar estas habilidades, los directivos serán capaces de tener buena comunicación con sus colaboradores y si aunado a esto se implementa un estilo de liderazgo oportuno, se verá reflejado en formar equipos de alto desempeño que van a contribuir de forma directa en el logro de los objetivos dentro de la organización.

Es importante evaluar, en las empresas ya establecidas, cómo se está llevando a cabo el proceso de dirección, puesto que con el auto conocimiento de las habilidades, los directivos que las desarrollan podrán darse cuenta en qué momento se están presentando los problemas, así como, también, si esto está afectando de forma directa a la organización, siempre basándonos en que debe ser primordial no dejar a la empresa en el lugar donde está, sino encaminarla a donde debería estar, para que todos los individuos que la conformen se vean beneficiados por esto.

Por lo que se propone que las habilidades directivas sean de conocimiento para los líderes dentro de las empresas. De igual forma, a las organizaciones les corresponde evaluar al personal propuesto como líder para, por medio de estos colaboradores, poder implementar el trabajo colaborativo, lo cual ayudará a la generación de equipos

8. FUENTES DE CONSULTA

- Adamson, G. (s.f). Escuela de psicología social del sur. Obtenido de <https://psicologiasocial.com.ar/el-liderazgo-desde-la-psicologia-social-de-enrique-pichon-riviere>
- Anáhuac. (4 de Diciembre de 2019). Red de Universidades Anáhuac. Obtenido de Blog: <https://www.anahuac.mx/blog/los-buenos-lideres-saben-negociar-conoce-como-lograrlo-con-exito>
- Chiavenato, I. (2017). planeacion estratégica, fundamentos y aplicaciones. ciudad de méxico: MC GRAW HILL.
- Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia de la UNAM. (s.f). Unidad de apoyo para el aprendizaje. Obtenido de <https://uapa.cuaieed.unam.mx/sites/default/files/minisite/static/0711871b-0331-436b-8aad-80bb4b2283eb/UAPA-direccion-liderazgo/index.html>
- Equipo editorial indeed. (17 de Diciembre de 2022). INDEED. Obtenido de Orientación Profesional: <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/habilidades-directivas>
- Factorial. (13 de Abril de 2023). ¿Cuáles son las características de los equipos de alto rendimiento y cómo liderarlos? Obtenido de <https://factorial.mx/blog/equipos-de-alto-rendimiento/>
- Flores, E. (s.f). IEIE. Obtenido de 8 técnicas para desarrollar la gestión del tiempo como habilidad directiva: <https://www.ieie.eu/gestion-del-tiempo-como-habilidad-directiva/>
- García, García Daniela, Orjuela Lozano Johnatan, Pacheco Castillo Andrés (2018), Las empresas del futuro una tendencia para caracterizar el liderazgo. Universidad Cooperativa de Colombia Facultad de Ciencias Económicas Programa de Administración de Empresas, Santiago de Cali
- Goleman, D. (2010). Inteligencia Emocional. En D. Goleman, Inteligencia Emocional. Kairós, Editorial S.A.
- Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (2016). Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Madhavi, M. (16 de agosto de 2023). Empulse. Obtenido de Habilidades interpersonales: Importancia, tipos y formas de mejorarlas: <https://blog.empuls.io/es/interpersonal-skills/>
- Melara, M. (23 de Marzo de 2023). Soy administrador. Obtenido de <https://soyadministrador.net/los-10-roles-gerenciales/>
- Orozco, C. (28 de Abril de 2023). Guia del Empresario. Obtenido de <https://guiadelempresario.com/administracion/direccion/>
- Pearson Higher Education. (08 de Agosto de 2023). Tecnológico de monterrey. Obtenido de <https://blog.maestriasydiplomados.tec.mx/7-habilidades-interpersonales-que-debes-fortalecer-en-universitarios>
- Tecnologico de Monterrey. (s.f). Competencias que debes desarrollar

como líder para lograr equipos de alto desempeño.

Universidad UNADE. (28 de 7 de 2022).

UNADE Acreditación Institucional de Alta Calidad Educativa. Obtenido de Habilidades conceptuales para directivos: <https://unade.edu.mx/habilidades-conceptuales/>

Universidad Europea. (21 de Enero de 2022). ¿Qué es un mediador? Funciones y habilidades. Obtenido de <https://universidadeuropea.com/blog/que-es-mediador/>

Verónica Fernández Trapa. (2020 de Junio de 2020). EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO VS GRUPOSEN LAS ORGANIZACIONES . Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/38323/TFG-%20201506934.pdf?sequence=2>