

LIDERAZGO EMPRESARIAL COMO FUNDAMENTO DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO: UN ANÁLISIS DESDE DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOGRAR LA MEJORA DEL PROCESO ORGANIZACIONAL

Business leadership as the foundation of high-performance teams: an analysis of management indicators to achieve improvement of the organizational process

Rómulo Duran Bastidas

r.j.dbastidas@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2109-8081>

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín
Venezuela

Jamileth Duran Bastidas

jamiduran2022@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2871-9248>

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín
Venezuela

Neyla Duran Bastidas

neyladuran.nd@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2952-3866>

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín
Venezuela

Cristina Seijo

cristinasejjoa@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3617-7831>

Universidad del Zulia (LUZ)
Venezuela

RESUMEN

El rol de líder empresarial tiene cada vez connotaciones más holísticas y demanda conocimientos, capacidades y experiencias variadas, así como la habilidad para trabajar positivamente con todas las partes interesadas, en un esfuerzo de equipo. Los líderes empresariales poseen habilidades personales, técnicas y sociales. Entre los elementos clave se pueden citar: visión y estrategia; comunicación efectiva; toma de decisiones oportunas y debidamente fundamentadas; habilidad para delegar y empoderar; desarrollo de talento del equipo; ética y valores personales; adaptabilidad; empatía; resultados y rendimiento. En esencia, liderazgo significa establecer metas, guiar un camino, y convencer a otras personas para que lo sigan. Bajo esta premisa se plantea el presente artículo, el cual tiene como propósito analizar el liderazgo empresarial como fundamento de los equipos de alto desempeño: un análisis desde de los indicadores de gestión para lograr la mejora del proceso organizacional, bajo los postulados teóricos de Torres y Seijo (2022), Hernández y Seijo (2014), Alarcón (2017), Calvopiña y Salguero (2021), entre otros. En tal sentido, se elabora un estudio de tipo descriptivo, no experimental, mediante un análisis documental. Sería imposible pensar en el

liderazgo sin antes hacer alusión a la ética, la cual se encuentra presente en todos los estándares de vida. Se está presente en una situación de transformaciones radicales y el proceso tecnocientífico es irrefrenable.

Palabras Clave: Líder empresarial, equipos de alto desempeño, proceso organizacional.

ABSTRACT

The role of business leader has increasingly more holistic connotations and demands varied knowledge, skills and experiences, as well as the ability to work positively with all stakeholders, in a team effort. Business leaders possess personal, technical and social skills. Among the key elements we can mention: vision and strategy; effective communication; making timely and duly informed decisions; ability to delegate and empower; team talent development; ethics and personal values; adaptability; empathy; results and performance. At its core, leadership means setting goals, guiding a path, and convincing other people to follow it. Under this premise, this article is proposed, which aims to analyze business leadership as the foundation of high-performance teams: an analysis from management indicators to achieve improvement of the organizational process, under the theoretical postulates of Torres and Seijo (2022), Hernández and Seijo (2014), Alarcón (2017), Calvopiña and Salguero (2021), among others. In this sense, a descriptive, non-experimental study is carried out through documentary analysis. It would be impossible to think about leadership without first referring to ethics, which is present in all standards of life. We are present in a situation of radical transformations and the techno-scientific process is unstoppable.

Keywords: Business leader, high performance teams, organizational process.

INTRODUCCIÓN

Se asume que el liderazgo empresarial está vinculado a la capacidad de una persona o de un grupo para guiar, influir y motivar a todas las partes interesadas de una organización para lograr objetivos concretos a nivel de negocios.

El rol de líder empresarial tiene cada vez connotaciones más holísticas y demanda conocimientos, capacidades y experiencias más variadas, así como la habilidad para trabajar positivamente con todas las partes interesadas, en un esfuerzo de equipo.

Los líderes empresariales poseen habilidades personales, técnicas y sociales. Entre los elementos clave se pueden citar: visión y estrategia; comunicación efectiva; toma de decisiones oportunas y debidamente fundamentadas; habilidad para delegar y empoderar; desarrollo de talento del equipo; ética y valores personales; adaptabilidad; empatía; resultados y rendimiento, entre otros.

En general, el liderazgo empresarial si se aplica correctamente puede convertirse en un gran motor de la organización y ayuda a emprender el camino hacia el éxito. Esto se debe a que este

modelo se basa en la motivación y la gestión de equipos, es decir, que las personas son un recurso muy relevante dentro de una organización y al estar dirigidas o lideradas por un líder positivo el trabajo promueve la participación de todos aquellos involucrados.

De acuerdo a ello, liderazgo significa establecer metas, guiar un camino, y convencer a otras personas para que lo sigan. Pero la responsabilidad que esto implica abarca mucho más que eso. Los líderes deben transmitir su mensaje de una manera que inspire a los demás, a disfrutar al máximo el tiempo limitado que tienen, y a construir caminos que lo lleven hacia recursos valiosos. Deberán negociar alianzas, ayudar a mejorar a sus colegas, y alinear las ambiciones de muchos con las necesidades de la organización.

El liderazgo es el factor principal que hace que todo funcione en una cadena de suministro. Sin liderazgo empresarial, los procesos y la gestión de recursos se vuelven ineficaces por la falta de una dirección de una persona que tenga un buen conocimiento de la empresa, los colaboradores, los productos, las actividades que se deben llevar a cabo y las áreas de oportunidad.

Un Líder empresarial, es un individuo que motiva a un grupo de personas para lograr un objetivo común. Puede ser alguien en una posición de poder, como un vicepresidente, director ejecutivo, gerente, o jefe de área. Siempre y cuando cuente con las habilidades adecuadas, como una comunicación efectiva, inteligencia emocional desarrollada, empatía, buenas relaciones con el equipo, y altos conocimientos técnicos.

Las ventajas de tener un líder empresarial en tu negocio, está en asegurar que se mantenga la visión de la marca, incrementar una moral inspiradora, comunicar nuevas direcciones estratégicas, garantizar que los empleados estén motivados, tener disponibilidad de recursos y apoyo, fomentar el aprendizaje continuo, e inspirar una identidad colectiva.

No obstante, el mundo está cambiando tan rápidamente, que el liderazgo empresarial y de equipos no es una excepción. El liderazgo juega un papel crucial en el éxito de una organización. Un líder efectivo es capaz de establecer una visión clara y alinear a todo el equipo hacia esa visión. Además, un buen líder es capaz de inspirar y motivar a su equipo, fomentando un ambiente de trabajo positivo y productivo. Esto se traduce en un mayor compromiso y satisfacción por parte

de los empleados, lo que a su vez se refleja en un mayor desempeño y resultados positivos para la organización en general: Promueve la cohesión del equipo; Establece una visión clara; Inspira y motiva a los empleados; Fomenta un ambiente de trabajo positivo y productivo; Genera resultados positivos para la organización.

En virtud de ello, se puede establecer que el liderazgo es fundamental para alcanzar el éxito en cualquier ámbito de nuestra vida. Es importante recordar que el liderazgo no es solo para aquellos que ocupan posiciones de autoridad, sino que es una capacidad que todos podemos cultivar. El liderazgo se trata de influir positivamente en las personas que nos rodean, motivarlas, guiarlas y ayudarlas a alcanzar su máximo potencial.

La importancia del aprendizaje continuo y el desarrollo profesional se consolida en la cultura organizacional del 2024. Las empresas comprenden que fomentar una cultura de aprendizaje no solo contribuye a la retención de talento, sino que también impulsa la adaptabilidad frente a los constantes cambios del mercado.

Habilidades clave para un liderazgo empresarial: herramientas clave para permitir que el talento humano continúe desarrollándose y formándose

Para ser una empresa de avanzada no sólo es necesario poseer capacidades distintivas y hacer el mejor uso de los recursos disponibles, sino se hace imprescindible construir la empresa sobre la base de una mayor solidaridad y cooperación social. Bajo esta premisa y de acuerdo a lo establecido por Hernández y Seijo (2014), el líder debe proporcionar las herramientas concretas para permitir que el talento continúe desarrollándose y formándose. Un software de gestión de la formación puede resultar una herramienta muy útil para que la empresa apueste por el talento e invierta en él.

Al considerar el liderazgo en los albores del siglo XXI, según lo expresan Romero, Romero y Barboza (2022), sobresale la destreza de motivar e inspirar a otros individuos, generar seguidores con una actitud abierta a la innovación, al conocimiento, a las relaciones con una posición dirigida al trabajo en equipo; así como Alarcón (2017), consideran la comunicación interpersonal, la negociación, el desarrollo de la creatividad; además, habilidades de decisión y pensamiento crítico para

la resolución de problema, el autocontrol y afrontamiento, entre otras.

En ese orden de ideas, se menciona a Maxwell (2020), quien, en sus innumerables obras sobre liderazgo, ha expresado que los líderes más talentosos y dedicados sienten la necesidad de avanzar para crecer y ayudar a otros a hacer lo mismo, de esta manera, los gerentes desarrollan sus dones llegando a tener un nivel de superación caracterizado por demostrar esfuerzo, intencionalidad, además de contar con habilidades interpersonales, socio emocionales, comunicativas.

Establecer un liderazgo empresarial según Torres y Seijo (2022), permitirá levantar un equipo de alto desempeño, compartir un objetivo en común, trabajar para eliminar obstáculos y aprender juntos, resolver problemas de alta complejidad en tiempos cortos, estar motivados y tener una buena relación.

La creciente complejidad del mundo y la rapidez de los procesos organizacionales, exigen un manejo de las situaciones, tanto a nivel individual, como en grupos y equipos de trabajo. Así como lo plantea Villace (2023), el siglo XXI ha dado lugar a un nuevo concepto del “liderazgo global” como consecuencia de un fenómeno social complejo, derivado de los escenarios tremendamente emergentes por la influencia de la tecnología, cambios socioeconómicos y políticos de los Estados; como consecuencia, principalmente de la globalización y la diversidad cultural de la sociedad, con el consiguiente impacto en las organizaciones, tanto para sus miembros, como para los agentes externos o los grupos de interés. La globalización, definida por los cambios sociales, políticos, económicos, culturales, demográficos y tecnológicos, va a suponer para los líderes y directivos grandes oportunidades y también desafíos, para encontrar nuevas fórmulas, y técnicas de dirección para afrontar los retos competitivos que se originarán.

A nivel mundial, según Vernaza, Medina y Chamorro (2020), se está considerando cada vez más la gestión del talento humano para alcanzar con más efectividad los objetivos organizacionales, considerando las habilidades que el líder manifiesta, ayudando a obtener una ventaja competitiva, buscando el éxito, el cual será según se demuestren las competencias distinguiéndose entre los demás, por sus conocimientos y una actitud de progreso, superación para demostrar sus conocimientos mediante la acción, al ser poseedor de una actitud y capacidad innovadora, dispues-

to a arriesgarse en proyectos, dotado del liderazgo necesario en estos tiempos, marcados por la incertidumbre.

En esta misma línea de ideas, Landeo-Quispe, Belzusarri, Camarena y Almidón (2022), mencionan que el liderazgo permite al directivo aprender transformativamente en el trabajo y mejorar éste. Siguiendo el mismo orden de ideas, Garzón (2018), hace una aproximación al constructo adaptación basándose en seis dimensiones: Flexibilidad estratégica, con cinco categorías: variedad de marcos de problemas; multiactor, multi-nivel, multi-sector; diversidad de soluciones, toda vez que el líder debe exponerse a diferentes situaciones tomando en cuenta también la flexibilidad intelectual, con cuatro categorías como son confianza; aprendizaje simple, aprendizaje de doble bucle, discusión de dudas, donde pueden detectarse diferentes formas de entender para aceptar los hechos y adecuarlos a las exigencias; para adecuar los desafíos y perspectivas para un mejor desarrollo.

Dentro de las organizaciones se ha considerado el capital intelectual como el conocimiento de las personas que la conforman, quienes en conjunto brindan ideas, tecnologías, procesos y operaciones para hacerla más productiva, lo cual según Geraldo, Soria y Tito (2020), se convertirá de beneficio en el futuro; por ello, los miembros de la organización aportan sus habilidades y talentos, la experiencia, capacidad para aprender y adaptarse, capacidad de innovación y desarrollo, ayudando a mejorar la actividad de la misma; por tanto, debe invertirse en dicho capital para incrementar la productividad, a través del cambio y la transformación.

En tal sentido, según Treviño, Ninfa, Abreu (2017), es indiscutible la necesidad del trabajo en equipo para cualquier actividad que se desempeñe, en virtud que los individuos en grupo tienen la capacidad para producir más y de manera más vertiginosa.

Tal como lo plantea Suñe, Gil, y Arcusa (2013), aprender es un proceso dinámico que encaja con el dinamismo de las organizaciones; este concepto se adapta en diferentes niveles, a saber: individual, grupal y organizacional; por lo que gestionar el talento humano se convierte en un concepto clave para el éxito de las organizaciones.

No obstante, según Choque y Pérez (2013), la problemática en las empresas comerciales es la falta de herramientas, procesos y mecanismos de control por lo que no se cuenta con información

adecuada para la toma de decisiones, así como cumplimiento de procedimientos, normas y políticas, y esto es importante considerarlo para la elaboración de la estrategia.

Por su parte Palomo (2012), definió equipo de alto rendimiento como un conjunto de personas que poseen talento y competencias complementarias y que trabajan para conseguir un objeto común mostrando un alto nivel de compromiso. Interaccionan entre sí aceptando ciertas normas y compartiendo emociones, participando de un sentimiento común llamado espíritu de equipo y alcanzando un alto desempeño y excelentes resultados.

En este sentido, un equipo de alto rendimiento está comprometido con sus propósitos, objetivos, enfoques y con cada uno de los integrantes. Por ello, en el liderazgo y la estructura se define el funcionamiento del equipo, si la carga de trabajo está dividida entre todos los integrantes, es necesario que el líder y los integrantes estén de acuerdo en las especificaciones del trabajo y la integración de las habilidades individuales para lograr el funcionamiento del equipo. Dentro de los equipos eficaces existe un clima de confianza en virtud que al confiar entre los mismos miembros y sus líderes facilita el enfoque en el trabajo. En la evaluación del desempeño y sistemas de recompensas, es importante tener en cuenta la evaluación y recompensa de los integrantes considerando la contribución individual y grupal.

Conformación de Equipos de Alto Desempeño basado en el Modelo Tuckman: un basamento teórico fundamentado en los equipos y grupos dinámicos

Tras observar a pequeños grupos desde varias perspectivas, Treviño, Ninfa & Abreu (2017), desarrolló un modelo que explica cómo se comportan y desenvuelven los equipos, identificando cuatro fases por las que deben atravesar antes de alcanzar su máxima efectividad: formación (“forming”), debate (“storming”), organización (“norming”) y resolución (“performing”).

Según este autor, cada una de las etapas requiere de un estilo de liderazgo diferente, por lo que el líder debe identificar en qué etapa se encuentra su grupo para ejercer el tipo de liderazgo que apoya la evolución de sus equipos. Posteriormente, Uquillas y Gaiber (2022) redefinieron y desarrollaron el modelo agregándole una quinta fase: Adjourning (Disolución).

De acuerdo a lo anteriormente planteado, el líder identifica las relaciones de los miembros

del equipo, analiza las tareas de cada integrante y la actitud para trabajar. El equipo madura, a medida que pasa por las distintas fases que plantea Treviño, Ninfa & Abreu (2017).

1. Forming (Formación)

Es la etapa en la que se conforma el equipo, los integrantes se acaban de conocer y buscan ser aceptadas por los distintos miembros, por lo que todavía no hay conflictos ni roles definidos. Hay más comportamientos individuales que grupales y el nivel de comunicación es bajo, así como el compromiso en equipo. Además, hay una alta dependencia del líder y tendencia a mantener jerarquías.

2. Storming (Conflicto)

En esta fase hay puntos de vista distintos y los miembros del equipo compiten entre sí por fines individuales, muchas veces, no hay respeto por la opinión del otro ni se reconoce al otro; hay conflictos personales, competencia, poco trabajo en equipo, poca responsabilidad y compromiso. El clima organizacional es difícil, pero si los conflictos no se solucionan de manera rápida, podrían causar daño y afectar el rendimiento.

Por ello, en esta etapa el líder debe actuar, direccionar al equipo, infundir valores, respeto en el otro, eliminar barreras personales, promover el trabajo en conjunto y el logro de los objetivos comunes, no de forma individual.

3. Norming (Normalización)

Una vez el equipo supera la etapa de conflicto, trabaja de forma unánime, cada miembro es capaz de reconocer las habilidades y debilidades de sí mismo, así como las de sus compañeros, respeta las opiniones de los demás y las complementa con las suyas, asume con responsabilidad su rol y ayuda a los demás cuando es necesario.

El equipo no trabaja por un logro individual sino por un logro común. En esta fase se trazan normas, las personas son autoorganizadas y autónomas. Hay confianza en el otro, buena comunicación, respeto y un feedback efectivo de parte del líder. Los miembros tienen la capacidad y madurez de relacionarse con los clientes y los stakeholders.

4. Performing (Desempeño)

Los equipos que llegan a esta etapa tienen un alto rendimiento, no pierden tiempo en conflictos innecesarios y ayudan a los demás integrantes a ser mejores, conocen los roles del otro y son capaces de tomar decisiones sin depender de un líder. Tienen mucha motivación y sentido de pertenencia con el equipo.

En esta etapa es importante que el líder anime a su equipo para que no haya retrocesos ni entren en una zona de confort, sino que continúen aprendiendo y fortaleciéndose.

Por estas y otras múltiples razones, Treviño, Ninfa & Abreu (2017), decidió incluir una quinta y última etapa a la que denominó “Adjourning” o disolución, es necesaria cuando la presencia de variables u obstáculos impide dar continuidad al equipo, este debe ser reformado porque su motivación, resultados y productividad han disminuido, fracturándose irreparablemente la cohesión lograda en la etapa del “performing”.

5. Adjourning (Disolución)

Si el equipo se ha creado para una tarea o proyecto específico, cuando este acabe el equipo llegará a su fin, lo que puede ocasionar que sus miembros tengan una sensación de pérdida y pierdan el enfoque, o, por el contrario, tomen impulso por hacer frente a la "pena" y centrarse en los siguientes objetivos a cumplir.

Luego de conocer las características de los equipos de alto desempeño e identificar en qué etapa se encuentra el grupo, es importante fundamentar la razón por la que se desea alcanzar un mayor rendimiento, analizando los aspectos positivos y negativos que limitan o potencializan el objetivo, además de reconocer los roles, capacidades y habilidades de los integrantes.

Cuando un equipo pasa por estas etapas tiene un propósito compartido, trabaja por unos objetivos comunes, mientras se mantienen abiertos a los objetivos individuales. “Aunque se mantiene esa apertura de los objetivos de cada uno, comparten valores, tienen constante desarrollo tanto de competencias técnicas como personales, los miembros entienden y aceptan sus diferencias y debilidades, así como sus necesidades y expectativas”, añade Palacio.

El papel del líder de un equipo de alto rendimiento, según Alaimo (2016), explica que

cuando los equipos se están formando, el líder tiene el reto de elevar el nivel de conciencia de las brechas del conocimiento, porque cuando los miembros ignoran lo que no saben, no pasa nada, pero cuando reconocen su ignorancia, dan el primer paso para empezar un camino de aprendizaje y obtienen mejores resultados.

En las cuatro fases del modelo Treviño, Ninfa & Abreu (2017), se necesita de una persona que guíe a su equipo y lo mueva de una etapa a la otra. En la primera etapa (forming), el papel del líder es acompañar a sus miembros; en la segunda (Storming), es un mediador en solución de conflictos para que las personas no se queden ahí patinando sino que los resuelvan y pasen a la siguiente fase (Norming), para que empiecen a pactar acuerdos de trabajo y haya mejor comunicación. En esta etapa la retroalimentación efectiva es muy importante para ayudar al equipo a moverse a la última fase (Performing), donde el equipo alcanza autonomía e independencia.

Al principio todo gira alrededor de las tareas, pero las conversaciones empiezan a migrar hacia el valor. El reto de un verdadero líder en el recorrido de estas cuatro etapas es ayudar a los miembros de su equipo a reconocer sus falencias, a respetarse los unos a los otros y a limar las perezas. Una vez logra eso, el equipo mejora continuamente, sin embargo, cuando los miembros alcanzan el punto máximo y sean autónomos, el líder no puede desaparecer, por el contrario, debe motivarlos para que no se estanquen, para que emprendan nuevos caminos de aprendizaje.

Contar con empleados altamente capacitados, y que además trabajen en equipo, es fundamental para que las empresas aumenten su productividad y consigan mejores resultados. Actualmente se reconoce el valor agregado que generan los equipos de alto desempeño en las organizaciones. La creciente complejidad del mundo que nos rodea y la rapidez de los procesos organizacionales, exigen un manejo de las situaciones, tanto a nivel individual, como en grupos y equipos de trabajo. El trabajo eficaz en equipos de trabajo se considera como uno de los valores fundamentales de las empresas que producen buenos resultados.

Inicialmente la seguridad psicológica fue descrita por Schein y Bennis (1965), como el grado de confianza que genera el individuo para forjar un cambio y aumentar su aprendizaje. Por su parte, Estrada, Ruiz y Triana (2024), destaca que es un proceso a nivel equipo, generado por la

socialización, en donde el individuo observa su entorno laboral como propicio, seguro y confiable para comunicar y expresar sus opiniones, ideas, dudas, necesidades, preocupaciones o incluso errores con sus jefes, líderes o compañeros de trabajo, sin temor a tener repercusiones poco favorables.

En este sentido, según O'Donovan & McAuliffe (2020), el desarrollo de la seguridad psicológica pretende mejorar el trabajo en equipo en la toma de decisiones, la resolución de dudas o conflictos y la ejecución de actividades correspondientes a su rol.

Según el modelo de Calvopiña y Salguero (2021), la seguridad psicológica no juega un papel directo en el desempeño laboral; más bien, facilita que el equipo tome las actitudes necesarias para realizar su trabajo, por lo tanto, el comportamiento de aprendizaje media los efectos de la seguridad psicológica con los resultados del desempeño laboral.

Para Geraldo, Soria y Tito (2020), la productividad en los equipos de trabajo es la capacidad de estos equipos para producir más y alcanzar mejores resultados, incluso teniendo menores recursos, aprovechando su conocimiento y capacidad para aportar significativamente en la organización en la consecución de las metas propuestas y por ende aportando en su sistema económico.

Ante los problemas que hoy enfrenta el planeta según Gómez y Cervantes (2019), las organizaciones y las instituciones, se ven obligadas a ser más creativas y desarrollar de forma proactiva la innovación que logre sociedades resistentes, inclusivas y sostenibles. Se ha identificado que el liderazgo es uno de los principales factores que influyen para conseguirlo, como puede ser el liderazgo transformacional. Se utilizaron los descriptores: transformational leadership innovation. Uno de los retos que enfrentan los líderes organizativos, es el promover una cultura organizacional que empodere a los trabajadores y confiera apoyo a la innovación. Lo que implica, motivar y desarrollar las habilidades creativas del personal para generar conocimiento e innovación.

El desarrollo de las neurociencias aplicadas al desarrollo del liderazgo según Blake & Mouton (1964), citado por Anthony, Viguier, Schwartz & Landeghem (2018), han potenciado la generación de nuevas metodologías como en el NeuroTraining LAB que brinda una medición cuantitativa de las principales competencias relacionadas al liderazgo, tomando en cuenta esto, y utilizando esta metodología, el impacto para el desarrollo de habilidades y competencias del lide-

razgo ofrecido a través de talleres para el desarrollo de habilidades blandas respecto al coaching a través del empleo de la metodología del NTL, favorece el crecimiento personal y grupal que lleva a las personas a gestionar con mayor tranquilidad y serenidad, llevando al éxito esperado.

En la sociedad del siglo XXI, según Drucker (1993), citado por Cruz, Paz, Zamora y Jorge (2020), todos los ámbitos están bajo la influencia de la información y las telecomunicaciones. Las nuevas tendencias en el mundo recaen sobre los líderes, resaltar las habilidades del líder debe aplicarse con pasión, habilidad y compromiso en la labor decisiva de establecer, implementar, revisar y actualizar estrategias de mejora continua, así se garantiza la posibilidad de sobrevivir y de alcanzar los niveles de éxito de la organización. Las nuevas estructuras organizacionales de acuerdo a Montesinos, Vázquez, Maya y Gracida (2020) y los avances tecnológicos necesitan conocer cómo operan los líderes en términos de su capacidad de influir, persuadir y motivar a los seguidores y llevar adelante procesos que se enfocan a la excelencia.

Se vive en un entorno de constante cambio según Proaño (2017), convirtiéndose cada vez en más inestable. Los cambios son cada vez más impredecibles y el entorno es cada vez más complejo y nos encontramos con que ya no hay respuestas universales o métodos únicos de actuar. En el contexto empresarial, las organizaciones han de dotarse de los mecanismos y recursos adecuados si quieren conservar su supervivencia. En este sentido, la agilidad empresarial se presenta como la clave para las organizaciones, las compañías son capaces de adaptarse de manera rápida a los cambios internos y externos, convirtiéndose cada vez más flexibles para responder a la demanda de sus consumidores, y siendo capaces de mantenerse a la cabeza de sus competidores.

Según Martínez & Moreno (2020), VUCA es un acrónimo que recientemente ha sido introducido en el vocabulario empresarial. Los componentes a los que hace referencia, volatility, uncertainty, complexity y ambiguity (volátil, incierto, complejo y ambiguo), son palabras que han sido utilizadas para describir un entorno que desafía cada vez más el diagnóstico seguro y que confunde a los ejecutivos. La naturaleza de los cambios en el entorno estratégico ha sido contemplada no solo en el mundo empresarial, sino que también en el político y militar. De hecho, este concepto fue introducido por primera vez por el U.S. Army War College al finalizar la Guerra Fría en la década

de los 90, cuando Estados Unidos advirtió el surgimiento de un panorama mundial multilateral que reemplazaba el bilateral que hasta entonces había existido.

Volatilidad: el reto es inesperado, inestable y tal vez de duración desconocida. Aun así, no es especialmente difícil de entender y tenemos acceso a un cierto conocimiento sobre él mismo.

Incertidumbre: se conocen las causas y efectos básicos de la situación, pero falta información detallada. El cambio es posible, pero no es seguro.

Complejidad: la situación presenta muchas variables y conexiones entre ellas. Una parte de la información está disponible y puede ser predicha, pero el volumen de información es agobiante y difícil de procesar.

Ambigüedad: las relaciones causales no están nada claras. No existen precedentes y no se sabe ni se puede calibrar el alcance de todo lo que no se sabe.

El mundo está cambiando, y esto no es algo nuevo. No obstante, las crecientes interconexiones globales y el rápido ritmo al que los cambios se suceden han resultado en una mayor complejidad para los humanos a la hora de lidiar con los avances tecnológicos, económicos y sociales a los que hoy nos enfrentamos.

Como se ha mencionado según Clough (2020), se vive en un mundo volátil, incierto, no es posible levantar muros de contención contra la competencia global, las restricciones energéticas, el cambio climático o la inestabilidad política, el liderazgo en situaciones de crisis, como afrontar el reto inédito que supuso el COVID-19, requiere no solo de una fase de emergencia inicial, sino de una adaptación constante que busque sobresalir dentro de una nueva realidad que se transforma y requiere respuestas de conservación, pero también de reinención.

Es prioritario promover la adaptación aceptando el desequilibrio como una parte integral de este nuevo escenario internacional, en que el liderazgo debe fomentarse en todos los niveles de la organización, buscando cambiar las formas habituales de trabajar, no dudando en la toma de decisiones que favorezcan al grupo independientemente de su alcance o de sí organizacionalmente algunas de sus partes tienen que desaparecer. De hecho, según Farfán (2020), para el año 2027 se prevé que la presencia de una compañía en el índice S&P500 se reducirá a aproximadamente un

tercio de lo que era hace 50 años.

El siglo XXI ha dado lugar a un nuevo concepto del “liderazgo global” como consecuencia de un fenómeno social complejo, derivado de los escenarios tremendamente emergentes por la influencia de la tecnología, de los cambios socioeconómicos y políticos de los Estados y, como consecuencia, principalmente de la globalización y de la diversidad cultural de la sociedad actual, con el consiguiente impacto en las organizaciones, tanto para sus miembros, como para los agentes externos o los grupos de interés.

Según Mercer Consulting (2024), desarrolló un modelo de cinco estilos de liderazgo: autocrático, democrático, delegativo, participativo y Laissez –faire. Cada estilo de liderazgo tiene sus fortalezas y debilidades y es importante seleccionar el estilo adecuado en función de las circunstancias y las necesidades de los subordinados.

Por esa razón, tras los significativos cambios socioeconómicos, cada vez más según Muñoz (2019), las empresas modernas concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y la gestión del talento humano, igualando en grado de importancia a los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

En el ámbito de la formación y desarrollo del talento humano de las organizaciones según Ribo (2020), se presenta como fin común lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes.

Acerca de la temática del liderazgo se ha escrito e investigado según Maxwell (2020), indicando que en el tiempo se han ido modificando las definiciones, clasificaciones y enfoques por cuanto es una cualidad del hombre, la cual debe adecuarse a las condiciones del momento, a las exigencias de la sociedad; cuestión importante dentro de cualquier organización, llámese hogar, escuela, sociedad, donde se requiere contar con una persona cuyas habilidades le sirvan para atraer, influir, persuadir a los otros para el logro de los objetivos.

En ese orden de ideas, se menciona a Marulanda, López & Cruz (2020), quien, en sus innumerables obras sobre liderazgo, ha expresado que los líderes más talentosos y dedicados sienten la necesidad de avanzar para crecer y ayudar a otros a hacer lo mismo, de esta manera, los gerentes

desarrollan sus dones llegando a tener un nivel de superación caracterizado por demostrar esfuerzo, intencionalidad, además de contar con habilidades interpersonales, socio emocionales, comunicativas.

Desde la perspectiva de Gurr y Drysdale (2020), es necesario cambiar para adaptarse a los cambios del entorno, también existen dominios clave del liderazgo que se mantienen, al menos, relativamente estables a lo largo del tiempo, dado a que mejora la actividad educativa, lo cual requiere comprender el contexto, establecer una dirección, desarrollar a las personas, desplegar la organización, mejorar la enseñanza y el aprendizaje, influir en otros y liderarse a sí mismos/as, de manera de adaptarse, comprender y actuar en tiempos de cambio, de crisis e incertidumbre.

Un líder eficaz en el contexto humano, según Gómez y Cervantes (2019), debe ser capaz de comunicarse con claridad y eficacia, escuchar y comprender las necesidades de los demás, establecer relaciones basadas en la confianza y el respeto, servir de ejemplo para que los demás seguir, y mostrar una actitud positiva y proactiva ante los retos y dificultades.

En un estudio de 2021 de la consultora Mercer, se encontró que el 78% de las empresas encuestadas planeaban aumentar su inversión en liderazgo y desarrollo de talento en el próximo año. Por su parte, Santana (2019), sostiene que desarrollar un liderazgo, significa colocar en práctica todas las destrezas, así como habilidades que posee un líder, con la finalidad de lograr que el sitio de trabajo donde se desenvuelve sea más eficiente, teniendo en consideración la misión y visión que desea desarrollar, al igual que su rol dentro de la organización.

La gestión de procesos según Leiva y Vázquez (2023), se ha constituido un tema de vital importancia cuando el objetivo principal de las empresas es el desarrollo de sus actividades basado en la calidad para obtener un alto nivel de productividad, sin embargo, los empresarios desconocen las formas de aplicarlo y los beneficios que trae consigo lograr ordenar, organizar, y mantenerse constante en el tiempo, por otro lado, no siguen los lineamientos específicos para culminar el proceso de producción y la comercialización que conlleve al crecimiento económico, por ende, a originar la satisfacción en el cliente.

En cada empresa se produce según Salgado, Aguilar & Cárdenas (2022), una conjunción entre personas y recursos, y que tiene como objetivo fundamental, el satisfacer las necesidades de diferentes grupos (propietarios, trabajadores, compradores, proveedores y Sociedad), pero como todos estos grupos cambian constantemente, se produce un problema de equilibrio satisfaccional, que claramente debe ser cubierto por la empresa.

La gestión de procesos, constituye según Guzmán, Doimeadios, & Cuenca (2022), un conjunto de actividades afectadas para el generar eficiencia través de los recursos, que presenta una empresa o institución, por lo tanto, es necesario generar lineamientos específicos y regular que no exista desviaciones o posibles fallas generando condiciones óptimas para lograr resultados éxitos. Sin duda alguna, la gestión por proceso es una actividad que se encuentra en constante crecimiento, puesto que, implica forjar una cultura de gestión de calidad a nivel personal, clientes e incluso en los sistemas de producción de las empresas aún en las estructuras más complejas. Es necesario resaltar que todos los datos llevan a un control de gestión desde la gerencia liderando la estrategia de la organización. El control de gestión es una forma de monitorear el plan estratégico de la organización, a través de indicadores de gestión que están alineados con objetivos, metas y responsables.

Se define el Control de Gestión manifestado por Vernaza, Medina y Chamorro (2020), como los esfuerzos realizados por la organización con el objetivo de aumentar la probabilidad de que sus miembros desarrollen un comportamiento que conduzca al logro de los objetivos organizacionales.

La finalidad de llevar a cabo el control de gestión en las organizaciones, es alinear los objetivos y además reducir la divergencia de estos entre la empresa y sus miembros, para lo cual se utilizan diversas herramientas y mecanismos, como la planificación y los presupuestos, que permiten llevar a cabo la realización eficiente de este proceso, el Control de Gestión, por tanto, es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.

Bajo esta estructura es importante mantener el comportamiento de los factores esenciales, dentro de los parámetros establecidos de forma entrelazada desde lo estratégico hasta lo operativo y es así como llegamos a un punto en el cual es necesario incorporar a nuestro estudio los indicadores de gestión.

Mientras que de acuerdo a Farfán (2020), a nivel mundial, las empresas buscan la optimización en la ejecución de los procesos administrativos por lo tanto consideran los sistemas de control y aplican las funciones administrativas para ser implementadas y conseguir el desarrollo eficiente del modelo organizacional, así como los objetivos plantear.

El control de gestión permite a una organización guiar y controlar el desempeño requerido para el logro de las estrategias organizacionales, a través de indicadores se logra medir la calidad de desempeño de sus recursos humanos.

Asimismo, se relaciona con la intencionalidad de mejoramiento y de desempeño positivo que tienen los directivos de la organización. El desempeño se relaciona a su vez, con el cumplimiento de los objetivos y de la estrategia, ya que la calificación que se le dé al desempeño, depende de si se alcanzan de manera adecuada los objetivos.

Indicadores de gestión: una tríada conformada por monitoreo de procesos, insumos y actividades ejecutadas

Las primeras unidades de medida utilizadas fueron las mismas partes del cuerpo: Mano, pies, pulgar. Con el afán de utilizar un sistema métrico universal, en donde las medidas fueran exactas y no aproximaciones, en este sentido, según Estrada, Ruiz y Triana (2010) en el año de 1789 durante la revolución francesa se instauró una comisión de científicos compuesto por Antoine Lavoiser, Jean Charles de Borda, Joseph Louis De Lagrange, Pierre Simon Laplace, Francois Arango, Nicolas De Condorcet, Garpard Monge, Pierre Mechain, Joseph Delambre y Jean Baptiste Biot, quienes se encargaron de crear el sistema métrico decimal, sin embargo, vale la pena destacar que existen varios sistemas de medidas, pero los dos más usados son, uno denominado Sistema Anglosajón de Unidades (solo es oficial en Estados Unidos) y el otro es el Sistema Internacional de Unidades (está conformado por 3 unidades básicas coherentes el metro (m), kilogramo (kg) y segundo (s)).

El proceso para medir y controlar el rendimiento de las empresas fue desarrollado y popularizado por el ingeniero industrial y estadístico Walter A. Shewhart (1920), en la década de 1920. Con el tiempo, el uso de los KPI se ha expandido a otros campos, como la gestión de proyectos, la

medición de la satisfacción del cliente, y la medición del rendimiento en el mundo digital. En tal sentido, lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos, es una relación entre las metas, los objetivos y los resultados.

Junto con los indicadores de proceso, las empresas pueden utilizar indicadores estratégicos que miden los objetivos de la alta dirección y promueven la mejora continua, es así como todo líder reconoce la necesidad de construir sus indicadores de gestión, ya que; con dicha una unidad de medida es capaz de evaluar el desempeño de la organización, sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, entre otros).

Sobre la cuestión de la importancia de las mediciones, Drucker (1993), planteó que el trabajo implica no solo que se supone que alguien debe hacer el trabajo, sino también responsabilidad, una fecha límite y, finalmente, la medición de los resultados, es decir, retroalimentación de los resultados sobre el trabajo y sobre el proceso de planificación en sí. Una vez que tenga su plan estratégico en el negocio, en el que se ha desarrollado una visión, metas estratégicas definidas y estrategias para lograr una visión y metas claras.

La mejora continua como practica de gestión para el enfoque empresarial en el proceso organizacional

La necesidad de mejoramiento continuo y las diversas herramientas disponibles a nivel tecnológico, generan transformación y procesos de innovación en los ámbitos sociales. Las nuevas tecnologías han llevado a la evolución constante y han determinado cambios en los ritmos de vida y necesidad de evaluación, reflexión y crítica de las perspectivas frente a los cambios imparables que se afrontan.

Según Proaño (2017), es normal que el ambiente empresarial esté sujeto a competencias en el mercado, y a medida que su crecimiento es superior las empresas deben enfrentar nuevos retos por lo que deben ir mejorando en el transcurso del tiempo, a través de la aplicación de métodos de mejora continua, para poder superar sus debilidades y ser más competitivas en el entorno.

El mejoramiento continuo es una serie de pasos que describe la esencia de la calidad e indica lo que las empresas requieren para ser competitivas, como lo indica Gómez y Cervantes (2019), el mejoramiento continuo se puede explicar estableciendo que es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. La calidad es la base de una economía sana, ya que las mejoras a la calidad desatan una reacción en cadena que al final genera crecimiento en el nivel de empleo.

Por su parte Alarcón (2017), señala que la mejora continua, parte fundamental para el logro empresarial en esta época de constante cambio, se concentra en buscar permanentemente la mejora de los procesos empleando una estricta disciplina en calidad, productividad, satisfacción del cliente, tiempos del ciclo y costos.

En cuanto a la pandemia según Cruz, Paz, Zamora, & Jorge (2020), por COVID-19, ha dejado un impacto crucial en las organizaciones que no estaban preparadas ni tenían una correcta implementación en sus procesos, por lo cual, bajo el enfoque de una mejora continua se impone la necesidad de cambio y generar ventajas en la gestión, facilitando así la agilidad en los procesos.

Por ello, Ribo (2020), resalta que debido al Covid-19, los procesos comerciales han sido forzados a cambiar, en este sentido detectar ineficiencias en sus procesos es parte de la supervivencia de estos negocios, los que producían productos y servicios se ven afectados porque tuvieron componentes muy importantes en el pasado, sin embargo los negocios que realizan los procesos de conectar los sistemas de producción presentan un riesgo significativo, esto debido que los clientes han evolucionado y sus necesidades han cambiado, por tanto, las organizaciones deben adaptarse a las nuevas necesidades de sus clientes, identificando estas razones las organizaciones deben asegurarse que se realice las mejoras en las herramientas tecnología y flujos de trabajo para que permitan automatizar los procesos, flexibilizar horarios, ahorro de tiempo y agilice las operaciones con los clientes.

En tanto, Muñoz (2019), plantea en la revista Española de Documentación Científica que la manera de llevar a cabo un proceso es con eficiencia y eficacia, mientras que para establecer oportunidades de mejora es necesario medir y cuantificar las actividades estableciendo factores como

actividad y calidad. El conocer el conjunto de actividades que desarrolla la organización ayudara a que sus miembros se concentren en los procesos adecuados optimizando el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por otra parte, en la revista colombiana según Martínez & Moreno (2020), las organizaciones integran nuevas dinámicas efectivas y eficaces en sus actividades que le permitan alcanzar objetivos con el propósito de permanecer en el mercado originándose una mejora continua en el desarrollo de sus procesos.

Como lo indica Montesinos, Vázquez, Maya y Gracida (2020), en la literatura existen varios métodos para la mejora continua en la calidad de la producción de diferentes empresas, algunos de ellos son: el Modelo Self Lead Team (Modelo de Equipo Autónomo), basado en equipos auto-dirigidos, para la mejora continua e innovación del área de producción de las empresas y el Ciclo de Mejora de Deming (1986 y 1989), que consta de cuatro pasos para mejorar continuamente la calidad de la producción de una empresa.

El Ciclo de Deming según Wilson (2021), consta de cuatro pasos: Planificar, Hacer, Actuar y Verificar (PHVA o por sus siglas en inglés PDCA: Plan, Do, Check and Act), es una estrategia de mejora continua de la calidad (Deming, 1989 y Summer, 2006). Fue desarrollado por Edward Deming y consiste en un ciclo dinámico de cuatro etapas: Planificar, Hacer, Actuar y Verificar, que se puede emplear en procesos y proyectos de las organizaciones para mejorar continuamente su calidad.

También es importante recalcar que la mejora continua es parte de una cultura organizacional como lo señala Salgado, Aguilar y Cárdenas (2022), la mejora continua es una cultura, una forma de ser de las personas y de las organizaciones, en donde mejorar es la meta fundamental. Para que una institución sea competitiva no basta con implantar mejoras aisladas o accidentales, sino que necesita ponerla en práctica de manera constante, estratégica y sistemática. En esto está el secreto de la continuidad y el éxito de la mejora para lo que se requiere disciplina y perseverancia.

METODOLOGÍA

La investigación según el propósito ha sido de tipo descriptivo, no experimental, el nivel de in-

investigación para este caso fue explicativo y causal, identifica la causa y efecto o resultado, así como factores, variables o conceptos intervinientes o moderadores, asimismo; el diseño permitió manipular la variable independiente según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), en relación con la dependiente y su implicancia, para este estudio fue importante trabajar el liderazgo empresarial como fundamento de los equipos de alto desempeño: un análisis desde de los indicadores de gestión para lograr la mejora del proceso organizacional.

Se utilizó el método científico según Sánchez et al., (2018), es el método de conocimiento que integra la inducción y la deducción, con la finalidad de construir conocimiento teórico y aplicado, lo que permitió los procedimientos a lo largo de la investigación, además; se utilizó el método específico hipotético deductivo para la obtención de información determinada a partir del planteamiento de los objetivos, que fue trabajado en estricta relación con los resultados obtenidos, según los grupos de la muestra materia de investigación.

RESULTADOS

La científicidad remite admitir el valor científico de un conocimiento basado en criterios normativos bien definidos, unos de orden epistemológico, u otros de orden social, de esa manera se excluyen argumentos basados en la subjetividad.

Por tanto, la aplicación de cualquier conocimiento científico puede tener consecuencias imprevisibles para la humanidad aunque sólo sea concentrar el poder biotecnológico en manos de unos cuantos. En ese sentido, en la concepción de Potter (1998), es importante y de gran valor en este preciso instante, cerrar esta idea con la noción que la ocupación del ser humano por perpetuar su patrimonio ultra vires ha sido la ratio misma por la que el derecho a tutelado la facultad de toda persona física de determinar el destino de la riqueza que ha acumulado en vida.

CONSIDERACIONES FINALES

El líder debe proporcionar las herramientas concretas para permitir que el talento continúe desarrollándose y formándose. Maxwell (2020), ha expresado que los líderes más talentosos y dedicados sienten la necesidad de avanzar para crecer y ayudar a otros a hacer lo mismo, de esta manera, los gerentes desarrollan sus dones llegando a tener un nivel de superación caracterizado

por demostrar esfuerzo, intencionalidad, además de contar con habilidades interpersonales, socio emocionales y comunicativas.

Por tanto, está claro que la mejora continua es un aspecto crucial de la gestión empresarial, que permite a las organizaciones seguir siendo competitivas y lograr mejores resultados con el tiempo. El proceso paso a paso que hemos descrito aquí proporciona un marco para identificar y abordar sistemáticamente las ineficiencias en los procesos para permitir que las organizaciones, grandes y pequeñas, logren un éxito y un crecimiento sostenidos. Por supuesto, este marco puede y debe adaptarse a sus necesidades comerciales únicas.

En la gestión empresarial, un Indicador de Gestión se considera como un punto de referencia o herramienta de medición del cumplimiento de objetivos internos en una compañía. Quizás la parte más interesante de la frase es su aplicación, si queremos controlar algo, tenemos que medirlo. No obstante, la utilización de los indicadores de gestión dentro de las funciones de la implementación es una forma eficaz de saber si una empresa está logrando sus metas y objetivos. En ese sentido, es pertinente definir los indicadores como la medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso.

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten la medición de diferentes variables aplicadas a diferentes unidades o procesos acerca de los cuales se desea obtener información para controlar, tomar decisiones y evaluar nuevamente si es necesario. Lo cual permite realizar un sistema de retroalimentación continua a la organización, permitiendo conocer la desviación del mismo, identificar tendencias, monitorear los avances, que permitan tomar acciones oportunas.

Finalmente, en este sentido, el conocimiento es la clave para ser competitivos, entonces, se hace necesario conocer qué es el desarrollo organizacional y dónde radica su importancia tanto para las empresas como para los colaboradores. En este contexto; Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento. Bajo este escenario, es necesario que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

Por tanto, una buena forma de aumentar la efectividad, es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional. Además, el autodesarrollo permite que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje.

En resumen dentro del marco descrito anteriormente, las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, conciencia ambientalista, aceleración de las privatizaciones, alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones.

Los términos empleados hasta el momento, el plan, como se ha mencionado anteriormente, establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

A partir de lo hasta aquí expuesto, en definitiva, muchos investigadores y especialistas han señalado que el plan de mejoramiento es un enfoque importante para el éxito empresarial, al implementar la revisión continua de todos los conceptos que se implican en la toma de decisiones estratégicas. De esta forma, los indicadores de desempeño instrumentos de navegación vitales para todas las empresas, que además reducen la complejidad del seguimiento del rendimiento, al reducir una gran cantidad de métricas a una cantidad práctica de indicadores clave.

De acuerdo a ello, liderazgo significa establecer metas, guiar un camino, y convencer a otras personas para que lo sigan. Pero la responsabilidad que esto implica abarca mucho más que eso. Los líderes deben transmitir su mensaje de una manera que inspire a los demás, a disfrutar al máximo el tiempo limitado que tienen, y construir caminos que lo lleven hacia recursos valiosos. Deberán negociar alianzas, ayudar a mejorar a sus colegas, y alinear las ambiciones de muchos con las necesidades de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, J (2017). *Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito, Ecuador*. Tesis Doctoral. Lima, Perú.

Alaimo, M (2018). *Facilitador de equipos ágiles: el camino de un Coach hacia la agilidad empresarial*. Shive OneLc. Miami-Florida.

Anthony, S, Viguerie, S, Schwartz, E, & Landeghem, J. (2018). *Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating*. Innosight. London.

Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

Calvopiña, E, y Salguero, N. (2021). *Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los stakeholders internos*. Editorial: Revista de Investigación en Ciencias de la Administración Enfoques. Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

Choque, A y Pérez, L (2013). *La auditoría al desempeño en una empresa comercial. Editorial RI-UMSA*. San Andrés Ciudad de La Paz. Bolivia.

Clough, J. (2020). *Mentoring Toward an Adaptive Capacity in Leaders: An Adaptive Leadership Model at Church of the Resurrection*. Tesis de doctorado. Seminario Teológico Fuller.

Cruz, Y., Paz, C., Zamora, C., & Jorge, R. (2020). *Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: Una revisión sistemática*. Editorial: Ingeniare: Revista Chilena De Ingeniería. Chile.

Drucker, P. (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper Business. Editorial Published in the United States by Truman Talley Books E.P. Dutton, a Division of New American Library. New York, N.Y, United States.

Estrada, H; Ruiz, J; Triana, J (2024). *El origen del metro y la confianza en la matemática*. Editorial Matemáticas: Enseñanza Universitaria, vol. XIX, Escuela Regional de Matemáticas. Cali, Colombia.

Farfán, M (2020). *Propuesta de mejora de reducción de tiempos de producción para incrementar la productividad a través de las herramientas lean Manufacturing en la empresa Fénix, S.A*. Editorial Imprenta Productivity Printing plan. Lima, Perú.

Garzón, M. (2018). *Capacidad dinámica de adaptación*. Revista Científica Visión de Futuro. Universidad Nacional de Misiones, Argentina.

Geraldo, L, Soria, J, y Tito, P (2020). *Modelo SEM basado en valores organizacionales y capital intelectual: Un estudio realizado en entidades del sistema financiero peruano*. Editorial Revistas RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía. Perú

Gómez, L y Cervantes, K (2019). *El efecto de la mejora continua en la productividad y calidad de la empresa PSF*. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Gurr, D, y Drysdale, L. (2020). *Leadership in uncertain times. International Studies in Educational Administration*. Editorial Revista International Studies in Educational Administration by the Commonwealth Council for Educational Administration and Management (CCEAM). Australia.

Guzmán, L, Doimeadios, R y Cuenca, R (2022). *La gestión de la calidad y el proceso de organización escolar*. Editorial LUZ educar desde la ciencia. Cuba.

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las*

rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.

Hernández, J, Seijo C. (2014). *Reflexiones de la Bioética en el marco de la corresponsabilidad.* Editorial Astro Data. Maracaibo, Estado Zulia. Venezuela.

Maxwell, J. (2020). *Las 21 Cualidades Indispensable de un Líder.* Editorial Caribe-Betania. Nashville, United States.

Landeo-Quispe, A, Belzusarri, J, Camarena, M, y Almidón, C. (2022). *Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas.* Revista de Ciencias Sociales. Venezuela.

Leiva, M, y Vázquez, C. (2023). *Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente.* Editorial: Calidad de educación No.51. Chile.

Martínez, J., & Moreno, I. (2020). *Aporte de la integración de sistemas de gestión al mejoramiento de la calidad educativa de los colegios Maristas de Colombia.* Editorial Signos. Colombia.

Marulanda, C, López, L, & Cruz, G. (2018). *La Cultura Organizacional, factor clave para la transferencia de conocimiento en los centros de investigación del triángulo del café de Colombia.* Revista Virtual Universidad Católica Del Norte. Colombia.

Maxwell, J (2020). *La mejor inversión de un líder (The Leader's Greatest Return): La atracción, el desarrollo y la multiplicación de líderes (Attracting, Developing, and Multiplying Leaders).* Harper Collins Leadership. United States.

Mercer Consulting (2021). *Mercer A business of Marsh McLennan.* Editorial. Comuna Las Condes Santiago, Chile.

Modelo Bruce Tuckman (1965). *Fases por las que atraviesan los equipos en su desarrollo: Forming (formación), Storming (conflicto), Norming (normalización) y Performing (desempeño).*

Montesinos, S., Vázquez, C, Maya, I. y Gracida, E (2020). *Mejora continua en una empresa en México: estudio desde el sitio de Deming.* Revista Venezolana de Gerencia. Maracaibo, Estado Zulia. Venezuela.

Muñoz, F (2019). *La descripción archivística en el marco de la gestión documental por procesos.* Editorial: Revista Española de Documentación Científica. España.

O'Donovan, R, McAuliffe, E. (2020). *A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams.* International Journal for Quality in Health care, 32 (4), 240-250.

Palomo, M. (2012). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.* Editorial ESIC, Business Marketing School. Pozuelo de Alarcón (Madrid).

Potter, V (1998). *Bioética puente, bioética global y bioética profunda.* En: Cuadernos del Programa Regional de Bioética. No. 7. Organización Panamericana de la Salud. Editorial Kimpres. Bogotá.

Proaño, D (2017). *Metodología para elaborar un plan de mejora continua.* Editorial Revista: 3C Empresa, Edición Especial: investigación y pensamiento crítico. España.

Ribó, A. (2020). *Reingeniería de Procesos: Aprendiendo del reto COVID-19.* Editorial: Conexión Esan. Lima, Peru.

Romero, R, Romero, J, y Barboza, L (2022). *Relación entre perfil y visión emprendedora de estudiantes universitarios.* Editorial Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía. Cuenca, Ecuador.

Salgado, G., Aguilar, M, & Cárdenas, J (2022). *El liderazgo transformacional y su relación con la innovación organizacional y lo verde: una revisión de literatura*. Administración y Organizaciones. UAM-Xochimilco, México.

Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma.

Santana, I. (2019). *Ensayo sobre el desarrollo del liderazgo eficaz*. Universidad Autónoma de Santo Domingo.

Schein, E, Bennis, W (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York: SAGE Journals Adult Education Quarterly. New York. United States.

Suñe, A, Gil, F, y Arcusa, I. (2013). *Manual práctico de diseño de sistemas productivos*. Madrid: Ediciones Díaz Santos. Madrid, España.

Treviño A, Ninfa, I & Abreu, J (2017). *Trabajo en Equipo, Grupos de Trabajo y la Perspectiva de Competencia (Teamwork, Working Groups and the Competence Perspective)*. Editorial Daena: International Journal of Good Conscience. Monterrey, NL. México.

Torres, C, Seijo, C (2022). *Liderazgo ético: una perspectiva organizacional en contextos globales*. Revista Científica Saperes Universitas. Vol. 5, Núm.2. Miami-Florida.

Uquillas, G, y Gaibor, A. (2022). *La gestión por procesos y la productividad en la empresa SEGUVID*. Editorial Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo. Ambato, Ecuador.

Vernaza, G., Medina, E, y Chamorro, J (2020). *Innovación, emprendimiento e investigación científica*. Revista de Ciencias Sociales. Venezuela.

Villace, C, (2023). *Liderazgos del siglo XXI*. Editorial: Revista facultad de Derecho y Ciencias Políticas. Madrid, España.

Walter, A (1920). *El ciclo de Shewhart . Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control (Dover Books on Mathematics)*. First Edition Edited and with a new Foreword by Edwards Dewing. United States.

Wilson, Ch (2021). *Habilidades del siglo XXI y entornos de aprendizaje STEAM: una revisión*. Universidad de la Sabana. Editorial Revista de Educación a Distancia (RED). Colombia.