

### Habilidades Directivas Estratégicas

**Nombre del asesor:** Ma. Alma Eudelia Aguilar Gasca

**Número y fecha de la Evidencia de Aprendizaje:** EA. 27 de abril 2025

**Título del trabajo** **Ensayo sobre habilidades directivas**

**Nombre del estudiante:** Susana Arriaga Flores

**Matrícula del estudiante:** 24015829

#### DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

Yo, Susana Arriaga Flores, declaro solemnemente que el trabajo intelectual total o parcial del contenido en este trabajo ha sido realizado por mí, que no ha sido previamente enviado para su evaluación, ni por mí ni por otro estudiante en la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato (UVEG) o en ninguna otra institución excepto cuando así sea indicado. Declaro además que no tengo conocimiento de que el material contenido en este trabajo haya sido escrito o publicado por otra persona, excepto cuando las citas y referencias correspondientes son incluidas.

Hago esta declaración en el entendido de que conozco claramente que, de encontrarse falsedades en esta, me pongo a la disposición del Comité de Honor y Justicia de la institución para que sean determinadas las medidas disciplinarias que este acto cause. Además, certifico que guardaré una copia electrónica de este trabajo para mi registro personal.

Deslindo al profesor y a la institución de cualquier litigio causado por observaciones de plagio.

Autorizo a la UVEG la publicación de este trabajo en su plataforma y su uso como material educativo dentro de sus programas académicos de bachillerato, licenciatura y postgrado.

Firma:



Fecha: 27/04/2025

Política de DA de la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato leída y aceptada.

## Formato: Ensayo sobre las habilidades directivas estratégicas

### Datos del estudiante

Nombre:	<b>Susana Arriaga Flores</b>
Matrícula:	<b>24015829</b>
Fecha de elaboración:	<b>27/04/2025</b>
Nombre del Módulo:	<b>Habilidades Directivas Estratégicas</b>
Nombre de la Evidencia de Aprendizaje:	<b>Ensayo sobre habilidades directivas</b>
Nombre del asesor:	<b>Ma. Alma Eudelia Aguilar Gasca</b>

### Introducción

En esta Evidencia de Aprendizaje deberás realizar un **ensayo** breve y analítico sobre las **habilidades directivas estratégicas** que, en su conjunto, contribuyen a explicar el buen desempeño de los ejecutivos de la alta dirección.

Para ello, coloca la información que se te pide en los siguientes apartados:

- ✓ Portada institucional
- ✓ Título y resumen
- ✓ Introducción
- ✓ Desarrollo (en donde se aborden al menos 12 de los aspectos relevantes)
- ✓ Aportación personal
- ✓ Conclusión
- ✓ Referencias

## **Habilidades directivas estratégicas para el alto desempeño.**

### **Resumen.**

Las habilidades directivas son fundamentales para alcanzar el éxito en una compañía, ya que permiten gestionar equipos, recursos y estrategias de manera eficiente. En este ensayo se analizan doce aspectos clave con los cuales se contribuye al alcance de las metas en las empresas, el trabajo colaborativo, la comunicación, inteligencia socioemocional, análisis de problemas, pensamiento sistémico estratégico, toma de decisiones, ética, gestión del cambio, manejo de conflictos, liderazgo, motivación y negociación. Estos aspectos conforman un conjunto de competencias que tanto en el ámbito personal, así como profesional deben ser desarrolladas y aplicadas constantemente. Mediante un enfoque crítico y reflexivo se integrarán perspectivas teóricas y experiencias para lograr destacar la importancia de las habilidades en entornos dinámicos y competitivos. En la actualidad, las organizaciones enfrentan desafíos complejos que exigen una combinación de conocimientos técnicos, capacidades emocionales y éticas, lo cual permite a los directivos adaptarse a los cambios abruptos, resolver conflictos de forma asertiva y fomentar un clima laboral productivo.

Palabras clave: liderazgo, comunicación, competencias.

### **Introducción**

El entorno empresarial es dinámico y competitivo, las habilidades directivas estratégicas son un factor determinante en el éxito de los líderes y por ende de las organizaciones. Las competencias directivas van más allá de las capacidades técnicas tradicionales, abarcan las dimensiones emocionales, sociales y éticas, lo cual permite a los ejecutivos tomar decisiones acertadas, gestionar equipos de alto rendimiento y adaptarse a los constantes cambios del mercado.

En este trabajo analizaremos las habilidades directivas que se consideran estratégicas para las organizaciones, sustentando su relevancia en teorías de

reconocidos autores y en experiencias prácticas propias. Es necesario comprender cómo las competencias directivas influyen en un buen desempeño organizacional.

La globalización acelerada, los avances tecnológicos disruptivos, cambios en las preferencias de los consumidores y la creciente demanda por la responsabilidad social corporativa son elementos que encontramos en los escenarios actuales para las empresas, los líderes deben conocer los temas que ocurren para poder desarrollar habilidades que les permitan anticipar las tendencias, inspirar a sus equipos y mantener una visión clara del futuro. El liderazgo efectivo no se limita a gestionar, requiere un enfoque estratégico, un pensamiento crítico, adaptabilidad y capacidad de influencia. El pensamiento estratégico permite analizar escenarios complejos y tomar decisiones alineadas a los objetivos de la empresa, de igual manera la inteligencia emocional, juega un papel clave en la gestión de las relaciones interpersonales y en la creación de ambientes laborales motivadores.

Realizar un análisis de las habilidades directivas es fundamental por diversas razones. Impacta en el desempeño organizacional, permite a los líderes guiar a sus equipos en procesos de transición sin perder productividad y compromiso y fomenta una cultura organizacional positiva.

Este ensayo explora doce habilidades clave, fundamentales en las empresas:

**Análisis de problemas:** Consiste en identificar, entender y resolver obstáculos de manera sistémica. Un directivo no solo soluciona problemas inmediatos, anticipa riesgos futuros mediante metodologías.

**Comunicación:** Es la capacidad de transmitir ideas de manera clara y persuasiva. Un líder debe adaptar su mensaje a diferentes audiencias.

**Ética:** Tomar decisiones alineadas con los valores corporativos y sociales.

**Gestión del cambio:** Implementar transformaciones organizacionales con mínima resistencia.

Inteligencia socioemocional: Los líderes con alta inteligencia socioemocional generan equipos más comprometidos. Esta habilidad incluye autoconocimiento, autorregulación, empatía y habilidades sociales.

Liderazgo: No se trata de mandar, un líder debe inspirar y motivar equipos hacia la innovación y el cambio.

Manejo de conflictos: Es la capacidad de gestionar desacuerdos de manera constructiva para lograr resultados positivos en la organización.

Motivación: Es la habilidad de impulsar, tanto de forma interna como externa, a los colaboradores para dirigir sus acciones hacia metas comunes y alcanzar resultados sobresalientes.

Negociación: Lograr acuerdos beneficiosos para todas las partes.

Pensamiento sistémico-estratégico: Capacidad de anticipar escenarios y alinear acciones con la visión organizacional.

Toma de decisiones: Evaluar riesgos, analizar alternativas y optar por la mejor opción incluso en contextos ambiguos o de alta presión.

Trabajo colaborativo: Fomentar sinergias entre áreas funcionales, promoviendo un ambiente de cooperación y aprendizaje mutuo.

El análisis de las habilidades directivas estratégicas es relevante para el desarrollo profesional de los ejecutivos y también para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. En un mundo en donde el cambio es constante, los líderes deben estar preparados para enfrentar los desafíos con herramientas que integren la parte técnica, emocional y ética. Este trabajo busca aportar una visión integral sobre cómo las competencias directivas pueden desarrollarse y aplicarse, contribuyendo a la formación de directivos capaces de guiar a las empresas al éxito. Mediante fundamentos teóricos y casos prácticos se demostrará por qué las habilidades estratégicas son el pilar del liderazgo moderno y cómo su

implementación marca la diferencia entre una organización que sobrevive y una que prospera.

## **Desarrollo**

El análisis exhaustivo de las doce habilidades directivas estratégicas revela que el éxito organizacional no depende de una sola competencia, sino de la integración armónica de múltiples capacidades técnicas y humanas. En un entorno empresarial cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA), los ejecutivos deben cultivar un perfil versátil que combine liderazgo inspirador, pensamiento crítico y adaptabilidad constante.

El liderazgo emerge como la columna vertebral de la efectividad directiva. Los modelos teóricos, desde el liderazgo de servicio hasta el transformacional, coinciden en que influir positivamente en otros requiere autoconocimiento, empatía y visión estratégica. Sin embargo, en México muchas organizaciones aún operan con estructuras jerárquicas que limitan la autonomía de los mandos medios. Esto no solo frena la innovación, sino que también desmotiva a talentos clave que buscan entornos más participativos. El desafío, entonces, es promover culturas organizacionales que equilibren resultados con bienestar laboral, adoptando lo mejor de teorías globales mientras se adaptan a realidades locales.

La comunicación efectiva, otra habilidad analizada, trasciende la mera transmisión de información. Robbins & Judge (2009) destacan su rol en la motivación, el control de procesos y la expresión emocional. En el contexto mexicano, donde las relaciones personales son fundamentales, los líderes deben dominar tanto el discurso formal como los códigos culturales implícitos. Un ejemplo claro es la retroalimentación: mientras en culturas anglosajonas la franqueza es valorada, en México suele requerirse un enfoque más matizado para evitar conflictos. Las empresas que invierten en capacitación comunicacional (especialmente en escucha activa y comunicación no violenta) construyen equipos más cohesionados y productivos.

La negociación, por su parte, es una competencia crítica en un país con marcadas asimetrías de poder laboral. Las enseñanzas de Lewicki (n.d.) sobre cuándo no negociar (ej. ante mala fe o falta de preparación) son particularmente relevantes para pymes y trabajadores no sindicalizados. Estrategias como la mediación profesional o el modelo "ganar-ganar" pueden equilibrar negociaciones desventajosas, pero requieren voluntad política y mecanismos institucionales que hoy son insuficientes en muchos sectores.

La ética en la toma de decisiones destaca como un diferenciador competitivo en la era de la transparencia. Malavé José (2022) demuestra que las empresas con liderazgo responsable (que considera impactos económicos, sociales y ambientales) no solo cumplen normas, sino que también atraen talento y clientes leales. En México, donde escándalos de corrupción han dañado la confianza pública, las organizaciones éticas tienen una ventaja reputacional que se traduce en sostenibilidad financiera. Programas como códigos de conducta, canales de denuncia anónima y auditorías externas son herramientas prácticas para operacionalizar este principio.

La gestión del cambio, analizada mediante el hábito de "afilarse la sierra" Covey (2003) es otra competencia indispensable. La pandemia evidenció que las empresas resilientes fueron aquellas que combinaron agilidad operativa con sensibilidad humana. En México, donde muchas pymes carecen de recursos para modelos complejos, estrategias simplificadas (como pilotajes escalables o comités de cambio interáreas) han demostrado ser efectivas. La clave está en comunicar beneficios concretos, involucrar a los colaboradores en el diseño de soluciones y celebrar avances parciales.

La inteligencia socioemocional, el manejo de conflictos y la motivación completan el conjunto de habilidades "blandas" críticas para el liderazgo moderno. Los ejecutivos con alta autoconciencia y empatía gestionan mejor equipos diversos y ambientes estresantes. En México, donde el estrés laboral y la rotación son problemas crecientes, programas de bienestar emocional y reconocimiento no

monetario (ej. desarrollo profesional flexible) están ganando terreno como herramientas retención de talento.

El pensamiento sistémico, la toma de decisiones basada en datos y el trabajo colaborativo representan las competencias "duras" complementarias. Las interconexiones entre áreas aparentemente desconectadas permiten anticipar riesgos y oportunidades. En un país donde el cortoplacismo empresarial es común, fomentar esta mentalidad estratégica es clave para la supervivencia organizacional.

Finalmente, el análisis estructurado de problemas cierra este ciclo de habilidades. Metodologías como DMAIC o los "5 porqués" ayudan a ir más allá de síntomas superficiales para atacar causas raíz. En México, donde la informalidad laboral y la falta de capacitación técnica son barreras, simplificar estas herramientas sin perder rigor es esencial.

En síntesis, las habilidades directivas estratégicas aquí analizadas conforman un mapa integral para el liderazgo del siglo XXI. Su implementación en México requiere adaptaciones culturales, pero los principios fundamentales (ética, comunicación, pensamiento crítico y adaptabilidad) son universales. Las organizaciones que inviertan en desarrollar estas competencias en sus equipos directivos no solo sobrevivirán a los cambios venideros, sino que se posicionarán como referentes en sus industrias. El camino no es fácil, pero como demuestran los casos de éxito citados, tampoco es imposible. La diferencia la marcarán aquellos líderes que entiendan que su rol ya no es solo gestionar recursos, sino inspirar transformaciones significativas.

## **1. Liderazgo**

El liderazgo es una de las habilidades directivas más críticas para el éxito organizacional. Según Maxwell (1998) el liderazgo no es simplemente un puesto jerárquico, sino la capacidad de influir en otros. Su "Ley de la Influencia" establece que el verdadero liderazgo se mide por el impacto que se tiene en los colaboradores. Sin embargo, en el contexto mexicano, como señala Arriaga

(2025), muchas organizaciones operan con estructuras altamente jerárquicas donde los líderes intermedios tienen poca autonomía para implementar cambios significativos.

Por otro lado, Covey (2003) aborda el liderazgo desde la autogestión, proponiendo hábitos como "ser proactivo" y "empezar con un fin en mente". Estos principios son fundamentales, pero su aplicación en entornos laborales mexicanos enfrenta desafíos únicos. Por ejemplo, en las pymes, donde los recursos para capacitación son limitados, los gerentes a menudo carecen de las herramientas necesarias para desarrollar estas competencias.

El liderazgo de servicio, estudiado por Máñez-Guaderrama et al (2023) prioriza el bienestar de los empleados como medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Este enfoque humanista ha demostrado aumentar la satisfacción laboral y el capital psicológico (autosuficiencia, esperanza, resiliencia). No obstante, en industrias altamente competitivas o en situaciones de crisis económica, como las frecuentes en Latinoamérica, los ejecutivos pueden verse obligados a priorizar resultados financieros sobre el desarrollo del personal.

Un caso concreto es cuando los gerentes que, a pesar de entender los beneficios del liderazgo participativo, enfrentan resistencia de altas gerencias enfocadas exclusivamente en métricas de corto plazo. Esto crea una brecha entre la teoría y la práctica, donde las habilidades de liderazgo estratégico quedan subutilizadas.

## **2. Comunicación**

La comunicación efectiva es el cimiento de todas las interacciones organizacionales. Robbins & Judge (2009) identifican cuatro funciones clave: control, motivación, expresión emocional e información. En el ámbito del control, la comunicación establece lineamientos y expectativas claras; sin embargo, cuando se implementa de forma autoritaria, puede limitar la creatividad y la autonomía.

La comunicación motivacional es particularmente relevante en contextos multiculturales. En México, donde las diferencias socioeconómicas y educativas

entre colaboradores pueden ser marcadas, los mensajes deben adaptarse a diversos niveles de comprensión. Un ejemplo es el uso de retroalimentación constructiva: mientras que en corporativos globales se emplean modelos estandarizados, en pymes mexicanas suele ser informal y, en ocasiones, inexistente.

Rincón Quintero (2014) amplía esta perspectiva con el concepto de comunicación corporativa, que integra identidad organizacional (componentes conceptual, visual y comportamental). Para las empresas mexicanas, especialmente aquellas en proceso de internacionalización, esto representa un desafío doble: deben alinear su comunicación interna con valores globales mientras mantienen autenticidad local. Un caso exitoso es el de empresas familiares que han logrado este equilibrio mediante programas de mentoría y códigos éticos bilingües.

La comunicación no verbal también juega un rol estratégico. En culturas latinoamericanas, donde las relaciones personales son prioritarias, gestos como el contacto visual o el tono de voz pueden influir más que el contenido mismo del mensaje. Esto es crítico en negociaciones o manejo de crisis, donde la coherencia entre lo verbal y no verbal construye (o destruye) confianza.

### **3. Negociación**

De Las & Miranda (n.d.) definen la negociación como "un medio no violento para resolver conflictos basado en comunicación e intercambio". Este proceso es fundamental en entornos empresariales, desde acuerdos salariales hasta alianzas estratégicas. Sin embargo, en México persisten asimetrías de poder que distorsionan la equidad negociadora, especialmente para trabajadores no sindicalizados o mujeres en sectores masculinizados.

Lewicki (n.d.) identifica situaciones donde no se debe negociar, como cuando hay mala fe o falta de preparación. Estos principios son particularmente relevantes en el contexto mexicano, donde prácticas como el "compadrazgo" o acuerdos bajo presión pueden derivar en resultados subóptimos. Un ejemplo son las

microempresas que aceptan condiciones desventajosas con clientes grandes por temor a perder ingresos, comprometiendo su sostenibilidad.

Los modelos de negociación "ganar-ganar" son ideales teóricos difíciles de implementar en realidades con desequilibrios estructurales. No obstante, estrategias como la mediación profesional (usando cámaras de comercio o instituciones laborales) han mostrado efectividad para nivelar el campo. Un caso es el de la industria manufacturera en Guanajuato, donde la intervención de terceros neutrales ha reducido conflictos entre dueños y empleados.

La preparación es otro pilar estratégico. Incluye investigar antecedentes, definir objetivos mínimos/óptimos y anticipar objeciones. En culturas como la mexicana, donde las relaciones personales influyen en los procesos formales, esta etapa debe considerar también aspectos como confianzas previas o redes de contacto.

#### **4. Ética**

Malavé José (2022) propone el "liderazgo responsable", que integra impactos económicos, sociales y ambientales. Este enfoque es especialmente pertinente en México, donde escándalos de corrupción han erosionado la confianza institucional. Las decisiones éticas no son abstractas; se materializan en acciones cotidianas como selección de proveedores, manejo de desperdicios o transparencia financiera.

Un dilema común en pymes es elegir entre ganancias inmediatas (ej. aceptar sobornos para agilizar trámites) y sostenibilidad a largo plazo. Aquí, herramientas como los códigos de conducta o comités de ética (aunque menos comunes que en grandes corporaciones) pueden marcar la diferencia. Un ejemplo innovador son las empresas sociales mexicanas que vinculan utilidades con indicadores de impacto comunitario.

La ética también se relaciona con la inteligencia emocional. Ejecutivos que reconocen sus sesgos (ej. favoritismos) y gestionan presiones externas (ej. accionistas que demandan recortes éticamente cuestionables) toman decisiones

más balanceadas. Programas de capacitación en valores, aunque subutilizados en México, han demostrado reducir conductas riesgosas en sectores como construcción y manufactura.

## **5. Gestión del Cambio**

Las organizaciones actuales operan en entornos volátiles, donde adaptarse es una competencia crítica. Covey (2003) incluye "afilarse la sierra" como hábito de renovación constante, aplicable tanto a nivel individual como organizacional. En la práctica, esto implica evaluar periódicamente procesos, tecnologías y estructuras para identificar áreas de mejora.

En México, la resistencia al cambio suele vincularse a factores culturales (ej. aversión a la incertidumbre) y estructurales (ej. falta de presupuesto para capacitación). Estrategias efectivas incluyen:

- Comunicación transparente sobre motivos y beneficios del cambio
- Participación de colaboradores en el diseño de nuevas metodologías
- Pilotajes a pequeña escala antes de implementaciones masivas

Un caso de estudio es la transición digital acelerada por la pandemia. Empresas que involucraron a empleados en la selección de herramientas tecnológicas lograron tasas de adopción mayores que aquellas que impusieron cambios verticalmente.

Kotter (1996) propone un modelo de 8 pasos para gestionar cambios, comenzando por crear urgencia y terminando con anclar nuevas prácticas en la cultura. Este marco es valioso, pero requiere adaptación en contextos como el mexicano, donde las pymes pueden carecer de recursos para etapas prolongadas. Versiones simplificadas, enfocadas en comunicación y capacitación práctica, han mostrado buenos resultados.

## **6. Inteligencia Socioemocional**

Goleman (1995) popularizó este concepto, que combina autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. En el ámbito directivo, esto se traduce en capacidad para leer dinámicas grupales, manejar estrés colectivo y motivar equipos diversos.

México presenta un panorama dual: mientras empresas globales establecidas en el país invierten en evaluaciones emocionales para sus ejecutivos, muchas pymes aún consideran estas competencias como "blandas" y secundarias. Esto deriva en problemas como rotación alta (especialmente en las generaciones que valoran ambientes laborales empáticos) o conflictos interpersonales no resueltos.

La inteligencia socioemocional es particularmente valiosa en situaciones de crisis. Líderes que combinan firmeza operativa con escucha activa logran mayor compromiso incluso en escenarios adversos. Técnicas como el coaching emocional o los círculos de diálogo son herramientas subutilizadas pero efectivas para desarrollarla.

## **7. Manejo de Conflictos**

Los conflictos son inevitables en cualquier organización, pero su manejo define si se convierten en oportunidades de mejora o en puntos dañinos. Lewicki (s.f.) advierte sobre negociar sin preparación o con desequilibrios de poder, principios aplicables a la resolución de conflictos internos.

En México, donde las jerarquías organizacionales suelen ser rígidas, los conflictos frecuentemente se suprimen en lugar de gestionarse. Esto genera resentimientos pasivo-agresivos que afectan la productividad. Modelos como el de Thomas-Kilmann (1974) proponen cinco estilos (competir, colaborar, comprometer, evitar, acomodar), cada uno útil en contextos específicos.

La mediación profesional es otra herramienta estratégica. Empresas mexicanas pioneras han implementado programas de "ombudsman interno" con resultados prometedores: reduciendo quejas formales y mejora en clima laboral. Estos

esfuerzos deben complementarse con capacitación en comunicación no violenta y sesgos inconscientes.

## **8. Motivación**

Robbins (2009) vincula motivación con comunicación clara de expectativas y reconocimiento. Teorías como la de Herzberg (factores higiénicos vs. motivadores) o Maslow (jerarquía de necesidades) proveen marcos analíticos, pero requieren contextualización.

En el mercado laboral mexicano, donde el 60% de los trabajadores gana menos de \$10,000 MXN mensuales (INEGI, 2023), los incentivos económicos siguen siendo primordiales. En generaciones jóvenes, factores como flexibilidad horaria u oportunidades de aprendizaje superan en importancia a pequeños incrementos salariales.

Programas innovadores como "días de impacto social" (donde empleados dedican jornadas laborales a causas comunitarias) o planes de carrera personalizados han demostrado aumentar la retención de talento en sectores tecnológicos y creativos. La clave está en diagnosticar necesidades específicas por segmento demográfico y rol organizacional.

## **9. Pensamiento Sistémico-Estratégico**

Senge (1990) define esta habilidad como ver interconexiones entre partes aparentemente desconectadas. Ejecutivos con esta capacidad anticipan efectos secundarios de decisiones, como cómo un recorte en capacitación puede aumentar costos por errores meses después.

En las pymes mexicanas, la urgencia operativa suele opacar la planificación estratégica. Herramientas como mapas de partes interesadas o análisis FODA participativos (involucrando a empleados de diversos niveles) ayudan a cultivar esta perspectiva. Un ejemplo son empresas manufactureras que, al mapear su cadena de valor completa, identificaron oportunidades de economía circular con proveedores locales.

La tecnología facilita este enfoque. Aunque subutilizadas en el segmento PYME, permiten visualizar relaciones complejas entre áreas funcionales. La barrera principal no es costo, sino capacitación para interpretar datos estratégicamente.

## **10. Toma de Decisiones Estratégicas**

La toma de decisiones es el núcleo de la efectividad directiva. Un ejecutivo estratégico no solo debe elegir entre opciones, sino hacerlo con información limitada, bajo presión y considerando impactos a corto y largo plazo. En el contexto mexicano, donde la incertidumbre económica y regulatoria es frecuente, esta habilidad se vuelve aún más crítica.

En un escenario ideal, los directivos evalúan todas las alternativas con datos completos. Sin embargo, en la práctica (especialmente en pymes mexicanas con acceso limitado a inteligencia de mercado), las decisiones se toman con "suficiente información" más que con información perfecta.

### **Barreras Culturales en la Toma de Decisiones**

1. **Centralización del Poder:** En empresas familiares o jerárquicas, las decisiones suelen depender de una sola persona (usualmente el dueño o director general), lo que ralentiza procesos y desaprovecha talento interno.
2. **Aversión al Riesgo:** La cultura empresarial mexicana tiende a privilegiar la estabilidad sobre la innovación. Según el GEM (2023), solo el 22% de los emprendedores mexicanos asumen riesgos calculados, comparado con el 45% en EE. UU.
3. **Sesgos Cognitivos: Confirmación:** Buscar información que valide creencias preexistentes (ej. insistir en estrategias de venta tradicionales, aunque el mercado migre a lo digital).

En 2020, la empresa enfrentó la disyuntiva de recortar costos o invertir en seguridad sanitaria durante la

Tomar decisiones estratégicas en México requiere equilibrar teoría con adaptación cultural. Combinar modelos estructurados con herramientas ágiles, mitigar sesgos mediante diversidad en equipos decisores y alinear cada elección con la visión organizacional son pasos indispensables para líderes que busquen impactar sosteniblemente.

## **11. Trabajo Colaborativo**

El trabajo colaborativo es una de las habilidades directivas estratégicas más relevantes en la era actual, donde la complejidad de los desafíos empresariales requiere la integración de múltiples perspectivas y talentos. Chacón-Henao et al. (2022) definen esta competencia como la capacidad de coordinar esfuerzos colectivos hacia metas comunes, aprovechando las fortalezas individuales dentro de un marco de interdependencia positiva.

El modelo de liderazgo compartido, estudiado por Chacón-Henao et al. (2022), demuestra que los equipos con responsabilidades distribuidas superan en innovación y desempeño a aquellos con estructuras jerárquicas tradicionales. Este enfoque se sustenta en tres pilares:

1. Capital social: Redes de confianza que facilitan el intercambio de conocimiento.
2. Empoderamiento: Delegación real de autoridad en equipos multifuncionales.
3. Sinergia: Resultados que superan la suma de contribuciones individuales.

En contraste, las organizaciones mexicanas, suelen operar con jerarquías rígidas donde la toma de decisiones se concentra en altos mandos. Esto limita la agilidad y creatividad de los colaboradores, generando cuellos de botella en procesos críticos.

La implementación del trabajo colaborativo enfrenta obstáculos específicos en México:

- Cultura de poder vertical: Muchas empresas privilegian la lealtad jerárquica sobre la meritocracia, desincentivando la participación de niveles operativos.
- Miedo al conflicto: La aversión a la confrontación lleva a equipos a evitar debates necesarios, optando por acuerdos superficiales.
- Falta de reconocimiento: Sistemas de recompensa individualistas (ej. bonos por desempeño personal) socavan la motivación para colaborar.

En la industria manufacturera de Guanajuato ilustra este desafío: equipos con alta diversidad generaban soluciones innovadoras en sesiones de lluvias de ideas, pero las ideas rara vez se implementaban debido a la centralización de decisiones en la gerencia.

## **12. Análisis de Problemas: Una Habilidad Directiva Fundamental**

El análisis de problemas es una de las habilidades directivas más críticas, ya que permite identificar, diagnosticar y resolver obstáculos que afectan el desempeño organizacional. En un entorno empresarial cada vez más complejo, los ejecutivos deben ir más allá de soluciones intuitivas y adoptar metodologías estructuradas que garanticen decisiones basadas en datos y no en suposiciones.

Existen diversas herramientas que facilitan un diagnóstico preciso:

Los 5 Porqués (Toyota Production System): Esta técnica, originada en la industria automotriz japonesa, busca llegar a la causa raíz de un problema preguntando "¿por qué?" sucesivamente.

Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado): Clasifica las causas potenciales en categorías como: En el contexto mexicano, donde muchas pymes operan con procesos empíricos, esta herramienta ayuda a visualizar problemas multifactoriales, como retrasos en producción o fallas en servicio al cliente.

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas): Estratégico para evaluar problemas desde una perspectiva interna (fortalezas/debilidades) y

externa (oportunidades/amenazas). Por ejemplo, una empresa que enfrenta pérdida de mercado podría descubrir que su debilidad no es el producto en sí, sino su estrategia de distribución.

En México, los directivos suelen caer en estos sesgos: Confundir síntomas con causas, sesgo de confirmación, soluciones parche, falta de datos cuantitativos.

Muchas pymes toman decisiones basadas en percepciones, no en KPIs (ej. "creemos que los clientes están insatisfechos" sin encuestas).

### **Aportación personal**

Además de las doce habilidades directivas estratégicas analizadas, considero que existen otras cualidades igualmente relevantes para los ejecutivos de alto desempeño, las cuales, aunque menos mencionadas en la literatura, marcan la diferencia en la práctica gerencial. Estas cualidades emergen de mi experiencia laboral en pymes mexicanas y de la observación de líderes exitosos en diversos sectores.

1. **Resiliencia Operativa:** En entornos tan volátiles como el mexicano, donde factores económicos, políticos y sociales pueden cambiar abruptamente, la capacidad de recuperarse rápidamente de crisis es esencial. Un ejecutivo resiliente no solo gestiona problemas, sino que transforma adversidades en oportunidades. Por ejemplo, durante la pandemia, líderes en el sector restaurantero que pivotaron hacia modelos de reparto a domicilio o venta de ingredientes "para cocinar en casa" lograron mantener sus negocios a flote. Esta habilidad combina flexibilidad mental con pragmatismo.
2. **Curiosidad Aprendizaje Continuo:** Los líderes estratégicos no se limitan a su experiencia inicial. En mi trayectoria, he observado que los directivos más efectivos son aquellos que cultivan una mentalidad de aprendizaje permanente, ya sea mediante cursos formales, lectura o intercambio de conocimientos con colegas de otras industrias.

3. **Humildad de Gestión:** Contrario al estereotipo del líder omnipotente, los ejecutivos que reconocen sus limitaciones y buscan complementar sus habilidades con equipos diversos suelen tomar mejores decisiones. En México, donde el "machismo organizacional" aún persiste, líderes que admiten errores y piden retroalimentación construyen culturas de confianza.
4. **Visión Glocal:** Combinar perspectivas globales con adaptaciones locales es crucial en un país como México, donde las normas corporativas internacionales pueden chocar con realidades socioculturales. Ejecutivos con esta cualidad equilibran estándares de calidad mundiales con entendimiento de mercados regionales.
5. **Sentido de Propósito:** Más allá de métricas financieras, los líderes que conectan el trabajo diario con un impacto social generan mayor compromiso. En mi experiencia en el sector educativo, directores que alineaban objetivos comerciales con metas como "reducir el analfabetismo digital" lograron retener talento joven dispuesto a aceptar salarios menores a cambio de significado en su labor.

Estas cualidades, aunque no siempre formalizadas en modelos teóricos, son palpables en organizaciones que trascienden la supervivencia para alcanzar la excelencia. Su desarrollo requiere:

**Autoconocimiento:** Identificar brechas personales mediante herramientas.

**Mentoría:** Buscar guía de líderes experimentados dispuestos a compartir lecciones prácticas.

**Experimentación:** Probar enfoques no convencionales en proyectos de bajo riesgo.

El liderazgo estratégico del siglo XXI demanda integrar habilidades técnicas con estas cualidades "invisibles". Son justamente estos atributos los que permiten a los ejecutivos navegar la complejidad del mundo empresarial mexicano, donde lo humano y lo operativo deben coexistir en equilibrio dinámico.

## **Conclusión**

El análisis integral de las habilidades directivas estratégicas desarrollado en este ensayo revela que el liderazgo efectivo requiere una combinación sinérgica de competencias técnicas, emocionales y éticas. En un entorno empresarial mexicano caracterizado por su complejidad, volatilidad y profundas raíces culturales, los ejecutivos deben trascender los modelos gerenciales tradicionales para adoptar enfoques más holísticos y adaptativos.

El estudio de las doce habilidades clave - desde el liderazgo transformacional hasta el análisis sistémico de problemas - demuestra que ninguna competencia actúa de forma aislada. Por el contrario, conforman un ecosistema interdependiente donde, por ejemplo, la comunicación efectiva potencia la negociación, la inteligencia emocional fortalece la gestión del cambio, y la ética sustenta la toma de decisiones estratégicas. Esta interconexión es particularmente relevante en México, donde las particularidades del contexto laboral demandan soluciones multifactoriales.

La investigación también evidencia que las llamadas "habilidades blandas" (inteligencia emocional, comunicación asertiva, manejo de conflictos) han dejado de ser complementarias para convertirse en competencias centrales. En un mercado laboral donde las nuevas generaciones priorizan ambientes de trabajo colaborativos y con propósito, los ejecutivos deben desarrollar una mayor capacidad de escucha activa, empatía y flexibilidad cognitiva.

Al identificar cualidades como resiliencia operativa, humildad de gestión y visión global que, aunque menos documentadas en la literatura académica, emergen como diferenciadores críticos en la práctica directiva mexicana. Estas competencias "invisibles" suelen marcar la diferencia entre gerentes competentes y líderes excepcionales.

El camino hacia la excelencia gerencial en México presenta desafíos significativos, pero no insuperables. Requiere:

1. Mayor inversión en capacitación continua adaptada a necesidades específicas
2. Desarrollo de métricas que valoren tanto resultados tangibles como clima organizacional
3. Creación de espacios seguros para experimentar con nuevos modelos de gestión
4. Fortalecimiento de la ética empresarial como ventaja competitiva

En última instancia, este ensayo refuerza la idea de que las organizaciones mexicanas tienen ante sí una oportunidad histórica para reinventar sus modelos de liderazgo. Aquellas que logren integrar lo mejor de las teorías globales con una profunda comprensión de su contexto cultural, que combinen rigor analítico con inteligencia emocional, y que vean a sus colaboradores no como recursos sino como socios estratégicos, estarán mejor posicionadas para navegar la complejidad del futuro empresarial.

El liderazgo estratégico ya no es un lujo reservado para grandes corporativos; es una necesidad imperativa para cualquier organización que aspire a ser relevante en la economía del conocimiento. Los ejecutivos mexicanos del siglo XXI están llamados a ser tanto analistas rigurosos como catalizadores de cambio, tanto guardianes de la estabilidad financiera como arquitectos de culturas organizacionales vibrantes. Este doble mandato - aparentemente paradójico, pero profundamente necesario - constituye el verdadero núcleo de las habilidades directivas estratégicas.

## **Referencias**

Covey, S. R. . (2003/1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva : la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Paidós.

De Las, E., & Miranda, A.-P. (n.d.). *El arte de NEGOCIAR*.

INEGI (2023). *Encuesta Nacional de Productividad y Competitividad de las MIPYMES*.

Lewicki, R. J. (n.d.). *Fundamentos de negociación*.

Malavé José. (2022). Liderazgo Responsable: Un Enfoque Integrador. *Debates IESA*, 27–31.

Maxwell, J. C. (1998). *LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted*.

Máynez-Guaderrama, A. I., Vargas-Salgado, M. M., & Gómez-Bull, K. G. (2023). Liderazgo de servicio: efecto en la satisfacción laboral y el capital psicológico en la industria de manufactura mexicana. *Cuadernos de Administración*, 36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao36.lsefsl>

Rincón Quintero, Y. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. *Encuentros*, 12, 47–58.

Robbins, S. P. ., & Judge, Tim. (2009). *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall.