

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO FUNDAMENTO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Terán-Guerrero, Fernando Neptalí
Guerrero-Espinosa, Mercy Elizabeth
Vizcaíno-Villavicencio, Viviana de Lourdes
Gaibor-Mendoza, John Steet
Pico-Lescano, Juan Carlos
Sandoval-Cárdenas, Marco Vinicio



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
VICENTE LEÓN



Gestión del Cambio Organizacional como Fundamento de la Dirección Estratégica

Autor/es:

Terán-Guerrero, Fernando Neptalí
Guerrero-Espinosa, Mercy Elizabeth
Vizcaíno-Villavicencio, Viviana de Lourdes
Gaibor-Mendoza, John Steet
Pico-Lescano, Juan Carlos
Sandoval-Cárdenas, Marco Vinicio



Título del libro:

Gestión del Cambio como Fundamento de la Dirección Estratégica

Primera Edición, 2023

Editado en Santo Domingo, Ecuador, 2023

ISBN: 978-9942-7119-5-3

© Julio, 2023

© Editorial Grupo AEA, Santo Domingo - Ecuador

© Terán Guerrero Fernando Neptalí, Guerrero Espinosa Mercy Elizabeth, Vizcaíno Villavicencio Viviana de Lourdes, Gaibor Mendoza John Steet, Pico Lescano Juan Carlos, Sandoval Cárdenas Marco Vinicio.

Editado y diseñado por Comité Editorial del Grupo AEA

Hecho e impreso en Santo Domingo - Ecuador

Cita.

Terán-Guerrero, F. N., Guerrero-Espinosa, M. E., Vizcaíno-Villavicencio, V. L., Gaibor-Mendoza, J. S., Pico-Lescano, J. C., & Sandoval-Cárdenas, M. Vi. (2023). Gestión del Cambio como Fundamento de la Dirección Estratégica. Editorial Grupo AEA.

Doi: <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.28>

Cada uno de los textos de la Editorial Grupo AEA han sido sometido a un proceso de evaluación por pares doble ciego externos (double-blindpaperreview) con base en la normativa del editorial.

Los libros publicados por “Editorial Grupo AEA” cuentan con varias indexaciones y repositorios internacionales lo que respalda la calidad de las obras. Lo puede revisar en los siguientes apartados:





Grupo AEA

Grupo de Asesoría Empresarial y Académica

www.grupo-aea.com

www.editorialgrupo-aea.com



[EditorialgrupoAeA](https://www.facebook.com/EditorialgrupoAeA)



[editorialgrupoaea](https://www.instagram.com/editorialgrupoaea)



[editorialgrupoaea](https://www.tiktok.com/@editorialgrupoaea)



[Editorial Grupo AEA](https://plus.google.com/Editorial Grupo AEA)

Aviso Legal:

La información presentada, así como el contenido, fotografías, gráficos, cuadros, tablas y referencias de este manuscrito es de exclusiva responsabilidad del autor y no necesariamente reflejan el pensamiento de la Editorial Grupo AEA.

Derechos de autor ©

Este documento se publica bajo los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).



El “copyright” y todos los derechos de propiedad intelectual y/o industrial sobre el contenido de esta edición son propiedad de la Editorial Grupo AEA y sus Autores. Se prohíbe rigurosamente, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total y/o parcial de esta obra, ni su tratamiento informático de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma de ninguna forma o por cualquier medio, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright, salvo cuando se realice confines académicos o científicos y estrictamente no comerciales y gratuitos, debiendo citar en todo caso a la editorial.

RESEÑA DE AUTORES



Terán Guerrero Fernando Neptalí



Instituto Superior Tecnológico Vicente León



nandot28@yahoo.es



<https://orcid.org/0000-0002-6454-482X>



Ingeniero en Sistemas e Informática, Ingeniero en Finanzas Contador Público Auditor, Magister en Finanzas Empresariales por la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), Magister en Ingeniería en Sistemas por el Centro Cultural ITACA, México. Docente del Instituto Superior Tecnológico Vásconez Cuvi, Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Compras Públicas en el Cuerpo de Bomberos de Latacunga, Docente del Instituto Superior Tecnológico La Maná, Docente de la Universidad Técnica de Ambato de pregrado y posgrado. Docente del Instituto Superior Tecnológico Vicente León. Experiencia en desarrollo de artículos científicos e investigación. Experiencia en educación a distancia y online.



Guerrero Espinosa Mercy Elizabeth



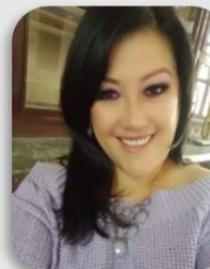
Instituto Superior Tecnológico Vicente León



m.guerrero@istvicenteleon.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0001-6716-557X>



Magister en Contabilidad y Auditoría (UTC), Ingeniera en Contabilidad y Auditoría (UTC). Certificado del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional (SETEC) Formación de Formadores y Administración de empresas. La experiencia profesional inicia como Contadora de la Fundación CEMOPLAF-Salcedo (2006-2010), Docente Universidad Técnica de Cotopaxi (2010-2013) Docente Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE sede Latacunga (2012-2015), Contadora Gobierno Autónomo Descentralizado de Isinlivi (2016-2017), Analística Zonal Proyecto EBJA MINEDUC (2017), Docente de la Escuela de Perfeccionamiento de Aerotécnicos EPAE (2012-2021) Docente del Instituto Superior Tecnológico Vicente León (2017-actualidad), Gerente SERCOFIT asesoría Contable. Financiera Tributaria de PYMES (2006-actualidad)

RESEÑA DE AUTORES



Vizcaíno Villavicencio Viviana de Lourdes



Instituto Superior Tecnológico La Maná



vvizcaino@istlamana.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0003-3704-8684>



Magister en Contabilidad y Auditoría, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Certificación por Competencias Laborales en Formación de Formadores. Certificación por Competencias Laborales en Asistencia de Contabilidad. La Carrera Profesional inicia como Oficinista/Responsable de Oficina/Consejo Nacional Electoral "Agencia (2006 - 2007). Contadora del Proyecto/Asociación de Desarrollo Integral de Mujeres (2010 - 2011). Gerente/Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Pablo de Pucayacu" (2010 - 2011). Docente/ Instituto Tecnológico Superior "La Maná" (2011 - 2014). Asesora Contable Externa/La Gaceta (2011 - 2013). Asesora Contable Externa/La Gaceta (2012 - 2013). Asesora Contable Externa/La Gaceta (2014 - 2016). Docente/SENESCYT (2016 - actualidad).



Gaibor Mendoza John Steet



Instituto Superior Tecnológico La Maná



jgaibor@istlamana.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0001-5176-7488>



Magister en Administración de Empresas Mención Sistemas Integrados de Gestión, Calidad, Seguridad y Ambiente (UTA). Diploma Superior en Proyectos y Transferencia de Tecnologías (ESPOCH). Ingeniero en Comercio Exterior (ESPOCH). Certificado de Competencias Laborales Formación de Formadores (IMPROTEC S.A.S.). La carrera profesional se inicia como Docente Politécnico (octubre 2007 – febrero 2012), Analista de Talento Humano (abril 2012 – mayo 2015), Analista de Presupuesto (junio 2015 – mayo 2017), Asistente de Asambleísta (mayo 2017 – mayo 2021), Docente del Instituto Superior Tecnológico La Maná (septiembre 2022 – actualidad).

RESEÑA DE AUTORES



Pico Lescano Juan Carlos



Instituto Superior Tecnológico Pelileo



jcpico@institutos.gob.ec



<https://orcid.org/0000-0003-2627-9989>



Ing. en Contabilidad y Auditoría (Universidad Técnica de Ambato). Magister en Finanzas mención en Dirección Financiera (Universidad Técnica de Ambato). Experiencia profesional ámbito de cooperativas y bancos inicia como asesor integral (2018), ejecutivo de negocios de microfinanzas (2019). Experiencia profesional de docencia Instituto Superior Tecnológico Pelileo, docente y Coordinador de prácticas preprofesionales (2019 – Actualidad). Experiencia profesional en el ámbito deportivo, director de Partidos Liga Pro Ecuador (2019 – Actualidad)



Sandoval Cárdenas Marco Vinicio



Instituto Superior Tecnológico Vicente León



m.sandoval@istvicenteleon.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0002-0392-2276>



Magister en Gestión de empresa mención PYMES (ESPE), Ingeniero Comercial (ESPE). Certificado del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional (SETEC) Formación de Formadores y Administración de empresas. La experiencia profesional inicia como Docente de la escuela Aurelio Dávila Cajas (2008-2009), Administrador del Reventón Supermercado (2009), Docente de Nivel Superior del Instituto Tecnológico Superior Victoria Vásconez Cuvi (2010-2013), Administrador del Sistema Informático de la cadena de Farmacias Cruz Azul (2010-2011), Jefe Financiero del colegio Militar Geovanni Calles (2012), Administrador en el Consejo Nacional Electoral (2013-2016), Analista de presupuesto de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi (2016-2017), Analista Distrital de Talento Humano del Ministerio de Educación (2017), Docente del Instituto Superior Tecnológico Vicente León (2017-actualidad).

Índice

Reseña de Autores.....	VII
Índice	X
Índice de Tablas	XII
Índice de Figuras.....	XIII
Introducción	XIV
Capítulo I: Participación del Cambio Estratégico en La Dirección	
Estratégica.....	1
1.1. <i>Objetivos</i>	3
1.2. <i>Introducción</i>	3
1.3. <i>Gestión de Personal y Organizacional</i>	6
1.4. <i>Entorno del Cambio Organizacional</i>	8
1.4.1. El Cambio y la Transición	11
1.4.2. La Orientación hacia el Cambio Positivo	12
1.4.3. Cambios Organizacionales y de Paradigma	13
1.5. <i>Modelos de Gestión del Cambio Organizacional</i>	17
1.5.1. Entornos de Trabajo dentro del Modelo de Gestión del Cambio Organizacional	20
1.5.2. Desarrollo Organizacional	20
1.5.3. Calidad Total	23
1.5.4. Reingeniería.....	25
1.5.5. Benchmarking	27
1.5.6. Instrumentación Práctica del Modelo de las 7S y su Interrelación con las Políticas del Capital Humano.....	29
1.5.7. La Resistencia al Cambio	34
1.5.8. Antídotos contra la Resistencia al Cambio	37
1.5.9. La Resistencia como Oportunidad.....	37
1.5.10. Transformaciones Organizacionales: Nacimiento, crecimiento, declive y muerte.....	40
Puntos que destacar	43
Actividades para Desarrollar Capítulo I	46
Autoevaluación Capítulo I	46
Actividades Colaborativas Capítulo I	46

Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo I	48
Actividad Complementaria Capítulo I	52
Capítulo II: La Dirección Estratégica como Modelo de Cambio	53
2.1. <i>Objetivos</i>	55
2.2. <i>Introducción</i>	55
2.3. <i>Importancia del Pensamiento Estratégico y la Dirección Estratégica</i>	58
2.4. <i>Consideraciones acerca de la Dirección Estratégica y la Estrategia</i>	59
2.4.1. Tipos de Estrategias Empresariales	64
2.5. <i>Proceso de la Dirección Estratégica</i>	71
2.5.1. Herramientas/Instrumentos para el Análisis Interno de la Organización.....	80
2.5.2. Herramientas/Instrumentos para el Análisis Externo de la Organización.....	82
Puntos que destacar	84
Actividades para Desarrollar Capítulo 2	87
Autoevaluación Capítulo 2.....	87
Actividades Colaborativas Capítulo 2.....	88
Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo 2	91
Actividad Complementaria Capítulo 2	96
Capítulo III: Competencias Esenciales para la Dirección Estratégica.....	99
3.1. <i>Objetivos</i>	101
3.2. <i>Introducción</i>	101
3.3. <i>Liderazgo para el Desarrollo en la Organización</i>	103
3.3.1. Tipos de Liderazgo en la actualidad	103
3.3.2. Características del Liderazgo como parte de la Dirección Estratégica 105	
3.3.3. Toma de Decisiones en la Dirección de Operaciones.....	107
3.4. <i>Modelos para la Toma de Decisiones Empresariales</i>	108
3.5. <i>Herramientas para la Toma de Decisiones Estratégicas</i>	114
3.6. <i>Habilidades de Comunicación en el DO</i>	117
3.7. <i>Los Siete Modelos de la Comunicación</i>	119
Actividades para Desarrollar Capítulo 3	120
Autoevaluación Capítulo 3.....	120
Actividades Colaborativas Capítulo 3.....	120

Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo 3	122
ANEXOS.....	127
Referencias Bibliográficas	141

Índice de Tablas

Tabla 1 Fuerzas a favor del Cambio Organizacional y su Resistencia	9
Tabla 2 El Cambio y la Transición Organizacional	11
Tabla 3 Etapas del modelo de Indagación Apreciativa.....	13
Tabla 4 Componentes de Paradigmas antes y el ahora en las organizaciones	15
Tabla 5 Modelo de Kübler-Ross de un individuo durante el cambio	16
Tabla 6 Diversos modelos de GCO aplicados en las empresas.....	18
Tabla 7 Frameworks como enfoques dentro del modelo de GCO.....	20
Tabla 8 Técnicas de DO para mitigar con la resistencia al cambio	22
Tabla 9 Modelo genérico de implementación de CO aplicando el benchmarking	28
Tabla 10 Ejemplos del modelo 7S por sector y negocio.....	31
Tabla 11 Actitudes y comportamientos comunes en las personas	35
Tabla 12 Tipos de Estrategia Corporativa.....	65
Tabla 13 Tipos de Estrategia de Negocio	68
Tabla 14 Tipos de estrategia para el área funcional	70
Tabla 15 Instrumentos dentro del análisis interno de la organización	80
Tabla 16 Instrumentos dentro del análisis externo de la organización	82
Tabla 17 Clasificación de las Herramientas para la Toma de Decisiones Estratégicas	115

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo de Lewin de tres fases	4
Figura 2 Modelo de Cambio de los 8 pasos de Kotter	5
Figura 3 Fuerzas impulsadoras y restrictivas como estado de equilibrio	10
Figura 4 Modelo de ADKAR de Prosci.....	19
Figura 5 Importancia del DO	21
Figura 6 Ciclo de Deming	24
Figura 7 Tipos de Benchmarking en una organización	27
Figura 8 Modelo de las 7S del cambio organizacional.....	29
Figura 9 Etapas del ciclo de vida de las organizaciones.....	41
Figura 10 Niveles de la estrategia y su participación jerárquica	63
Figura 11 Matriz FODA o SWOT	71
Figura 12 Proceso de la Dirección Estratégica en las Organizaciones	72
Figura 13 Cinco Fuerzas de Porter para el microambiente organizacional	73
Figura 14 Alineación empresarial	74
Figura 15 Macroambiente y Microambiente Organizacional	75
Figura 16 Matrices de Impacto Cruzado de la organización	76
Figura 17 Tipos de Liderazgos actuales en las organizaciones	104
Figura 18 Proceso básico en la toma de decisiones para una organización ..	108
Figura 19 Modelo racional y sus pasos a seguir	110
Figura 20 Modelo de Satisfacción de Simon	111
Figura 21 Modelo de Flujo de Basura.....	113
Figura 22 Pasos que seguir en el Modelo de Flujo de Basura.....	113
Figura 23 Elementos clave de la Comunicación Efectiva	118

Introducción

La Gestión del Cambio Organizacional es un componente esencial en la dirección estratégica de cualquier organización. Los mercados y las tecnologías están en constante evolución, y las empresas deben adaptarse a estos cambios para mantenerse competitivas. Esta adaptación requiere un enfoque estratégico que vincule los objetivos empresariales con las necesidades de cambio. Esta hoja de trabajo examinará en profundidad la gestión del cambio como fundamento de la Dirección Estratégica.

La Gestión del Cambio Organizacional aborda cómo las organizaciones planean y aplican estrategias de cambio para lograr una evolución efectiva. Se trata de un proceso holístico que incorpora elementos de planificación, implementación y revisión, con un enfoque especial en la gestión de personas y procesos.

La Dirección Estratégica, por otro lado, se centra en el desarrollo de metas y objetivos a largo plazo, y en la creación de planes para alcanzarlos. Esta disciplina se basa en la identificación de las tendencias y cambios en el entorno empresarial y en la toma de decisiones sobre cómo la organización puede posicionarse para aprovechar estas tendencias.

La intersección de la Gestión del Cambio Organizacional y la Dirección Estratégica es vital para el éxito de cualquier organización. Las organizaciones que pueden implementar eficazmente la gestión del cambio como parte de su dirección estratégica son más capaces de adaptarse a los cambiantes entornos de negocios y, en última instancia, de lograr sus objetivos. Esta investigación examinará cómo estos dos elementos se complementan y proporcionan un marco para la adaptación exitosa en un mundo empresarial en constante cambio.

Capítulo I:

Participación del Cambio Estratégico en La Dirección Estratégica

Participación del cambio estratégico en la dirección estratégica

1.1. Objetivos

- Establecer una base sólida para el cambio, en donde la organización puede minimizar la resistencia, maximizar la aceptación y la colaboración.
- Abordar la resistencia al cambio de manera efectiva, la organización puede facilitar la adopción y el compromiso con la dirección estratégica.
- Involucrar a los empleados de manera significativa, la organización puede aprovechar su experiencia y conocimiento, promoviendo así un mayor compromiso y una implementación exitosa de la estrategia.
- Aplicar creativamente el modelo de las 7s del cambio a situaciones prácticas empresariales.

1.2. Introducción

La gestión del cambio se ha convertido en una herramienta esencial en el mundo empresarial y organizacional actual. Este campo se enfoca en cómo las organizaciones pueden dirigirse, incorporar y valorar los cambios que enfrentan, ya sean cambios internos, como la reestructuración del personal, o externos, como los cambios en la economía o en la tecnología.

Esta se refiere al proceso de anticipar, preparar y apoyar a los individuos, equipos y organizaciones en la adaptación a nuevas situaciones, metodologías, procesos y prácticas laborales (Burnes, 2004). Este enfoque se basa en la idea de que el cambio no es un evento aislado, sino un proceso continuo que requiere una planificación y ejecución cuidadosas.

Uno de los principales modelos en la Gestión del Cambio Organizacional es el modelo de Lewin (1947), que sugiere que el cambio se produce en tres fases: descongelamiento, cambio y recongelamiento. El descongelamiento implica romper con las viejas formas de hacer las cosas, el cambio implica aprender y adoptar nuevos comportamientos y enfoques, mientras que el recongelamiento

consiste en consolidar y estabilizar estos nuevos comportamientos en la organización, ver Figura 1.

Figura 1

Modelo de Lewin de tres fases



Nota: Esta figura describe e identifica las 3 fases del Modelo de Lewin. **Fuente:** Autores, 2023

La gestión del cambio desempeña un papel fundamental en la planificación estratégica (PE) de las organizaciones, ya que permite afrontar los desafíos y adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución. Como señalan Cummings & Worley (2014), "la capacidad de una organización para cambiar rápidamente y de manera efectiva es esencial para su supervivencia y éxito a largo plazo" (p. 3). La implementación exitosa de una estrategia requiere no solo de una planificación cuidadosa, sino también de la gestión adecuada del cambio organizacional.

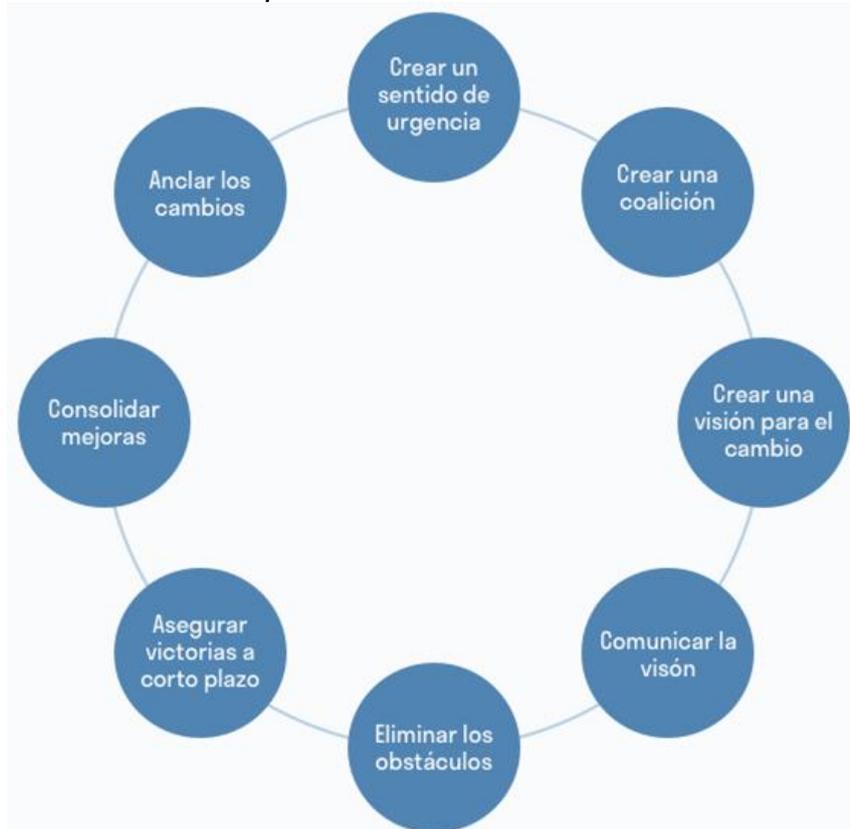
Tal como Robbins & Coulter (2017), la planeación estratégica es una herramienta para Gestión del Cambio Organizacional de manera organizada y sistemática, permitiendo a las organizaciones adaptarse a las nuevas circunstancias y aprovechar las oportunidades que surgen.

La gestión del cambio se basa en tres componentes principales: la preparación para el cambio, la gestión del cambio y el refuerzo del cambio (Hiatt, 2006). Estos elementos son fundamentales para la Dirección Estratégica porque proporcionan un marco para anticipar el cambio, implementarlo y asegurarse de que el cambio se mantenga a lo largo del tiempo.

De acuerdo con Kotter (1995), existen ocho pasos en la gestión del cambio, ver la Figura 2. Estos pasos no solo proporcionan un plan de acción para la gestión del cambio, sino que también ofrecen una estructura para la Dirección Estratégica y su planeación.

Figura 2

Modelo de Cambio de los 8 pasos de Kotter



Nota: Esta figura describe e identifica los 8 pasos del Modelo de Kotter. **Fuente:** Autores, 2023

En la Dirección Estratégica, la gestión al cambio proporciona un enfoque estructurado para identificar, evaluar y priorizar las iniciativas de cambio que deben implementarse en una organización (Kaplan & Norton, 2008). Esto implica identificar las tendencias y desafíos clave del entorno empresarial, evaluar las capacidades y recursos internos, y establecer una visión y estrategia claras para el cambio.

Para implementar con éxito lo anterior, es fundamental contar con el compromiso y apoyo de la alta dirección, la comunicación efectiva y la formación adecuada para los empleados. Además, es importante abordar tanto los aspectos técnicos como los humanos del cambio, ya que el éxito de las iniciativas de cambio a menudo depende de la disposición y capacidad de las personas para adaptarse a las nuevas condiciones (Nadler & Tushman, 1995).

Por tanto, la gestión del cambio no es simplemente un componente de la planificación estratégica, sino un fundamento esencial. Como afirma Bridges (2009), "el cambio es la ley de la vida y aquellos que solo miran al pasado o al presente probablemente se perderán el futuro". Al comprender y aplicar la gestión del cambio, las organizaciones pueden planificar con éxito para el futuro, sin importar lo incierto que pueda ser.

En sí, la Gestión del Cambio Organizacional es un componente clave de la Dirección Estratégica en el entorno empresarial actual. Al adoptar un enfoque estructurado y sistemático para el cambio, las organizaciones pueden adaptarse con éxito a las condiciones cambiantes y garantizar la competitividad y el crecimiento a largo plazo.

1.3. Gestión de Personal y Organizacional

Como expresan Robbins y Coulter (2017), la gestión es el proceso de coordinar el trabajo de las personas para lograr los objetivos de una organización a través de la eficiencia y eficacia. Aquí, la eficiencia se refiere a "hacer las cosas bien", mientras que la eficacia se refiere a "hacer las cosas correctas".

La gestión efectiva de personal y organizacional se basa en varias teorías y enfoques, como el enfoque de recursos humanos, el enfoque de comportamiento organizacional y el enfoque sistémico.

Desde la posición de Jones (2010) el Cambio Organizacional puede ser un proceso desafiante, debido a las resistencias al cambio que pueden surgir a nivel individual y organizacional. Para superar estas resistencias, sugiere que las organizaciones deben comunicar claramente la necesidad y los beneficios del cambio, involucrar a los empleados en el proceso de cambio, y proporcionar apoyo y recursos para facilitar el cambio.

Uno de los aspectos críticos de la gestión de personal es la selección y contratación de empleados. Dessler (2015) destaca que una contratación efectiva puede resultar en un mayor rendimiento laboral, un mayor compromiso de los empleados y una menor rotación de personal.

Cascio (2018) afirma que el proceso de reclutamiento y selección debe estar alineado con las necesidades y objetivos organizacionales, y debe ser justo y transparente. Además, la capacitación y el desarrollo de los empleados son fundamentales para mantener y mejorar sus habilidades y competencias (Noe et al., 2017).

Una vez que los empleados son contratados, el desafío es mantenerlos comprometidos y motivados. Herzberg (1966) indica en su *Teoría de la Motivación-Higiene* argumenta que, para mantener a los empleados satisfechos y productivos, los gerentes deben asegurarse de que las necesidades de 'higiene' (como salarios justos, condiciones de trabajo seguras y relaciones armoniosas con los compañeros) estén satisfechas, y también deben proporcionar oportunidades para el crecimiento y la realización personal.

Por otro lado, la gestión organizacional implica la coordinación de diversas actividades y procesos para lograr los objetivos de la organización. Drucker (2008), sostiene que "el propósito de una organización es permitir a las personas comunes hacer un trabajo extraordinario". Esto implica establecer una estrategia clara, estructurar la organización de manera efectiva, fomentar una cultura positiva y gestionar el cambio.

Mintzberg (1979) enfatiza en su libro "La estructuración de las organizaciones" ofrece una vista detallada de cómo las organizaciones pueden ser diseñadas para ser eficientes y eficaces. Sugiere que las organizaciones necesitan equilibrar la centralización y la descentralización, y que deben establecer una estructura que esté en línea con sus objetivos y estrategias.

La gestión del desempeño es otro elemento crucial en la gestión de personal y organizacional. Como dicen Armstrong & Baron (2005) implica establecer objetivos claros y medibles, monitorear y evaluar el desempeño de los empleados, proporcionar retroalimentación constructiva y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

La comunicación efectiva es esencial para una gestión exitosa de personal y organizacional. A juicio de Grunig (2013) esta comunicación debe ser clara, abierta y honesta, que promueva la confianza y el compromiso de los empleados y facilita la colaboración y la toma de decisiones en la organización.

La gestión de personal y organizacional es una tarea compleja que requiere una comprensión profunda de las personas, las organizaciones y el entorno en el que operan. Esta es vital para el éxito de cualquier organización. La efectividad en la gestión del personal se basa en el reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, comunicación efectiva y gestión del cambio.

1.4. Entorno del Cambio Organizacional

Como dicen Weick & Quinn (1999), la observación de la diferencia en la forma de hacer las cosas debido a la reestructuración de las organizaciones, la implementación de nuevas tecnologías, los procesos, las estrategias o el cambio cultural en la empresa. Por tanto, el Cambio Organizacional (CO) puede implicar cambios a nivel operativo, estratégico, cultural, entre otros.

Se refiere a las modificaciones que ocurren dentro de una organización, ya sean planificadas o inesperadas, y que pueden afectar a sus operaciones, estrategias, estructura y/o cultura. Este cambio puede ser provocado por una variedad de factores internos y externos, como nuevas tecnologías, cambios en el mercado, reestructuraciones organizacionales, cambios en las leyes y regulaciones, y cambios en la cultura organizacional (Buchanan & Badham, 2008).

El Cambio Organizacional se compone de la transformación de estructuras, procesos, prácticas y comportamientos dentro de una organización para adaptarse a cambios internos o externos y mejorar su eficiencia, efectividad y competitividad (Cummings & Worley, 2014).

Tal como Robbins & Judge (2017) el Cambio Organizacional puede ser reactivo, cuando se responde a presiones externas, o proactivo, cuando se anticipa a futuros retos o se busca mejorar la eficiencia o efectividad de la organización.

A continuación, se presenta una Tabla 1 que muestra las fuerzas a favor y la resistencia al cambio organizacional:

Tabla 1

Fuerzas a favor del Cambio Organizacional y su Resistencia

Fuerzas a Favor	Resistencia
1. Necesidad de mejorar la eficiencia y productividad.	1. Miedo a lo desconocido.
2. Nuevas oportunidades de mercado.	2. Pérdida de control o poder.
3. Cambios en las leyes y regulaciones.	3. Interrupción de las rutinas y costumbres.
4. Innovaciones tecnológicas.	4. Incertidumbre sobre el impacto del cambio.
5. Escasez de adaptarse a los cambios en el entorno.	5. Tiempo a la pérdida de empleo o a la reducción de beneficios.
6. Necesidad de mejorar la satisfacción y retención de los empleados.	6. Desacuerdo con la necesidad o dirección del cambio.
7. Cambios en las expectativas y necesidades de los clientes.	7. Falta de confianza en la capacidad de la organización para manejar el cambio.
8. Necesidad de mejorar la competitividad.	8. Falta de comunicación y comprensión del cambio.

Nota: La tabla representa las fuerzas a favor vs las resistencias al cambio. **Fuente:** Autores, 2023 basado en Jones (2010).

Es importante recordar que las organizaciones deben abordar tanto las fuerzas a favor como la resistencia al cambio para gestionar efectivamente el cambio organizacional. Esto puede implicar una comunicación efectiva, la participación de los empleados en el proceso de cambio, y la provisión de apoyo y recursos para facilitar el cambio (Kotter, 1995; Lewin, 1947; Jones, 2010).

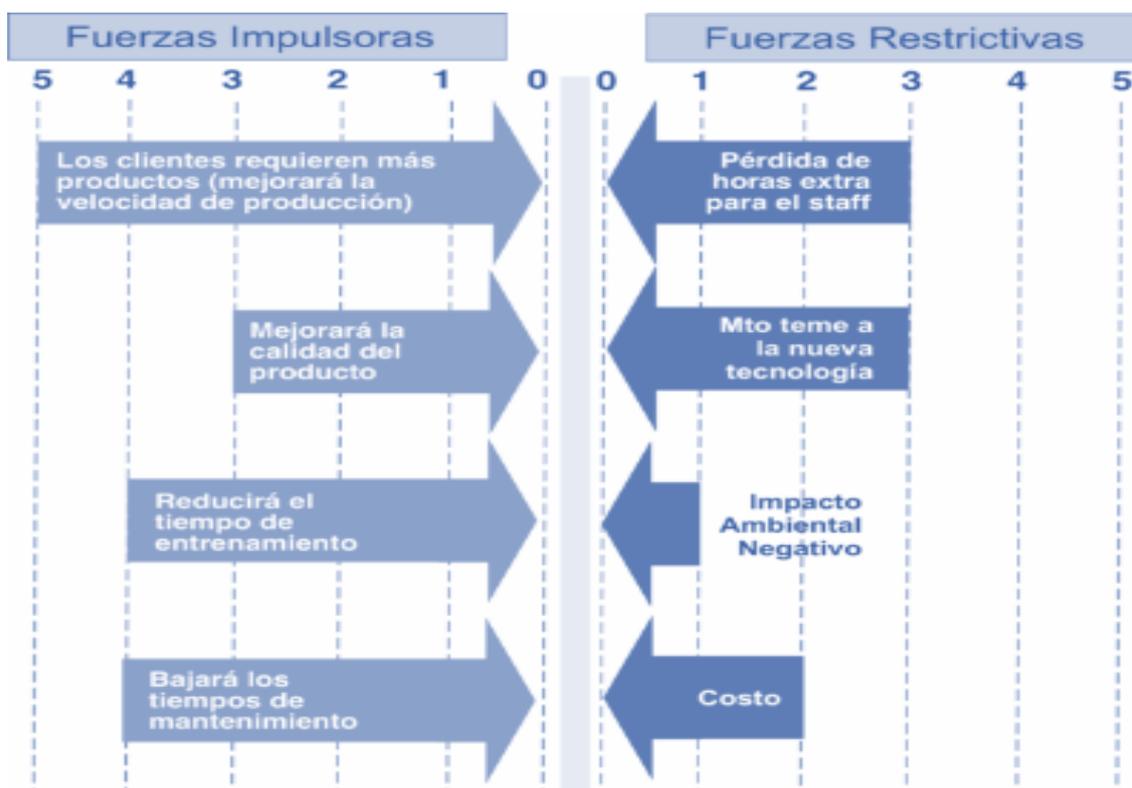
La *Teoría del Campo de Fuerzas del Cambio*, propuesta por Kurt Lewin, es una de las teorías más influyentes en el estudio del cambio en las organizaciones, es el resultado de la competencia entre dos conjuntos de "fuerzas": las fuerzas impulsoras que promueven el cambio y las fuerzas restrictivas que resisten el cambio.

En la opinión de Lewin (1947) en cualquier situación dada, estas dos fuerzas están en un estado de equilibrio. Para que comience un cambio, las fuerzas impulsoras deben ser más fuertes que las fuerzas restrictivas, o las fuerzas restrictivas deben ser debilitadas. También propone un modelo de cambio en

tres etapas conocidas como "descongelación, cambio y recongelación". En la etapa de "descongelación", las fuerzas restrictivas son debilitadas para romper el estado de equilibrio existente. En la etapa de "cambio", las nuevas actitudes, comportamientos y procedimientos son aprendidos. En la etapa de "recongelación", las nuevas actitudes, comportamientos y procedimientos son solidificados y se convertirán en la nueva norma.

Figura 3

Fuerzas impulsoras y restrictivas como estado de equilibrio



Nota: Describe las fuerzas impulsoras y las restrictivas. **Fuente:** Jones, 2010

Sin embargo, también se ha señalado que la *Teoría del Campo de Fuerzas del Cambio* tiene algunas limitaciones. Por ejemplo, Dawson (1994) argumenta que esta teoría puede ser demasiado simplista y mecánica, y que no captura la complejidad y la incertidumbre del cambio organizacional. En síntesis, esta teoría de Lewin proporciona una perspectiva valiosa sobre el cambio organizacional, pero también tiene sus limitaciones y debe ser utilizada con precaución.

1.4.1.El Cambio y la Transición

El Cambio Organizacional es un fenómeno inevitable y necesario para la supervivencia y el éxito de cualquier organización. Puede tomar muchas formas, desde cambios menores en políticas y procedimientos hasta transformaciones de gran escala que alteran la misión y la estructura de la organización (Burnes, 2004).

El cambio puede ser disruptivo y a menudo encuentra resistencia. Como señalan Oreg et al. (2011), la resistencia al cambio puede surgir por una variedad de razones, como la pérdida percibida de control, el miedo a lo desconocido, la falta de competencia, las diferencias de opinión sobre la necesidad de cambio, y la mala comunicación.

La transición, por otro lado, se refiere al proceso interno que las personas experimentan a medida que se adaptan al cambio (Bridges, 2009). Durante la transición, los empleados pueden experimentar una variedad de emociones, desde la negación y la resistencia hasta la aceptación y el compromiso.

Los líderes pueden facilitar la transición proporcionando una visión clara del cambio, comunicándose abierta y honestamente, involucrando a los empleados en el proceso de cambio, y proporcionando el apoyo necesario para manejar el cambio (Kotter & Schlesinger, 2008).

Desde el punto de vista de Cameron & Green (2019) el cambio y la transición son esenciales para el desarrollo y la evolución de las organizaciones. Ellos argumentan que la capacidad de manejar eficazmente el cambio y la transición es una competencia clave para los líderes en el siglo XXI (ver Tabla 2).

Tabla 2

El Cambio y la Transición Organizacional

Concepto	Objetivos	Etapas	Condiciones
	1. Mejorar la eficiencia operacional.	1.Descongelamiento: Preparación para el cambio.	1. Liderazgo fuerte y comprometido. 2. Comunicación efectiva.

Concepto	Objetivos	Etapas	Condiciones
Cambio Organizacional	2. Innovar productos y servicios. 3. Implementar nuevas estrategias. 4. Adaptarse a cambios del mercado y del entorno.	2. Cambio: Implementación del cambio. 3. Recongelamiento: Consolidación del cambio.	3. Participación de los empleados. 4. Gestión de la resistencia al cambio.
Transición Organizacional	1. Facilitar la adaptación de los empleados al cambio. 2. Mantener la moral y la productividad durante el cambio. 3. Construir una nueva identidad organizacional	1. Finalización: Dejar ir lo viejo. 2. Zona Neutral: Lidiar con la incertidumbre. 3. Comienzo: Aceptar y comprometerse con lo nuevo	1. Apoyo emocional y psicológico a los empleados. 2. Comunicación abierta y honesta. 3. Flexibilidad y paciencia. 4. Reconocimiento y celebración de logros

Nota: Tabla que muestra la relación entre cambio organizacional y su respectiva transición. Tomado de Cummings y Worley (2014), Cameron y Green (2019).

1.4.2. La Orientación hacia el Cambio Positivo

También conocida como Indagación Apreciativa, es un enfoque de gestión del cambio que se centra en identificar y aprovechar las fortalezas de una organización, en lugar de centrarse en solucionar problemas o corregir deficiencias.

El principio básico de la Indagación Apreciativa es que las organizaciones cambian en la dirección en la que se centran sus consultas. Si una organización se centra en sus problemas, es probable que encuentre más problemas. Si, por otro lado, se centra en sus fortalezas y éxitos, es probable que descubra más oportunidades para fortalecer y tener éxito (Cooperrider & Srivastva, 1987).

El *Modelo de Cambio Positivo*, también conocido como la Indagación Apreciativa, es un enfoque que se centra en identificar y potenciar los aspectos positivos y las fortalezas de una organización para facilitar el cambio. A continuación, se muestra la Tabla 3 que explica las etapas de este modelo:

Tabla 3

Etapas del modelo de Indagación Apreciativa

Etapa	Descripción
1. Descubrir	Los miembros de la organización participan en diálogos para descubrir y apreciar las fortalezas, los éxitos pasados y las capacidades actuales de la organización. El objetivo es identificar "lo que da vida" a la organización.
2. Soñar	Los involucrados de la organización imaginan el futuro deseado. La idea es construir una visión compartida de lo que podría ser la organización, basándose en las fortalezas y éxitos identificados en la etapa de Descubrimiento.
3. Diseñar	Las personas colaboran para diseñar estrategias y planes de acción que ayuden a la organización a alcanzar su visión futura. La meta es crear "propuestas provocativas" que desafíen el statu quo y abran nuevas posibilidades.
4. Destino	En esta etapa final, los miembros de la organización implementan las estrategias y planes de acción desarrollados en la etapa de Diseño. El objetivo es realizar la visión futura y crear un cambio sostenible y positivo.

Nota: Tabla que explica las etapas de indagación apreciativa Tomado de Cooperrider & Srivastva (1987), Cooperrider et al. (2008).

La Indagación Apreciativa es una forma poderosa y positiva de facilitar el cambio organizacional. Al centrarse en las fortalezas y las posibilidades, puede generar un sentido de esperanza y optimismo, fomentar la colaboración y la innovación, y motivar a las personas a contribuir a la mejora y el crecimiento de la organización.

1.4.3. Cambios Organizacionales y de Paradigma

Un paradigma es un conjunto de reglas y regulaciones que establece límites y cómo debe comportarse un individuo dentro de estos límites (Kuhn, 1962). En el

contexto de una organización, un paradigma puede referirse a la forma en que se hacen las cosas, las creencias y valores compartidos, y las prácticas y procedimientos establecidos.

Los paradigmas pueden tener efectos significativos en las organizaciones. Pueden guiar el comportamiento y las decisiones de los miembros de la organización, y pueden influir en la forma en que la organización responde a los desafíos y oportunidades. Por otro lado, los paradigmas también pueden limitar la innovación y el cambio, ya que pueden hacer que las personas sean reacias a cuestionar el statu quo o a considerar nuevas ideas y enfoques (Morgan, 2006).

El Cambio Organizacional a menudo implica un cambio de paradigma. Esto puede significar cambiar las creencias y actitudes de los miembros de la organización, modificar las prácticas y procedimientos existentes, o introducir nuevos modelos y estrategias de negocio. El cambio de paradigma puede ser un proceso desafiante y disruptivo, ya que puede requerir que las personas abandonen sus viejas formas de pensar y adopten nuevas formas de pensar y actuar (Morgan, 2006).

Para facilitar el cambio de paradigma, los líderes y los agentes de cambio deben comunicarse de manera efectiva, proporcionar apoyo y recursos, y modelar el nuevo paradigma a través de su propio comportamiento. También es útil involucrar a los miembros de la organización en el proceso de cambio, ya que esto puede ayudar a superar la resistencia y a generar compromiso y apoyo para el nuevo paradigma (Kotter, 1996).

Los Cambios Organizacionales pueden variar en gran medida dependiendo de las necesidades y circunstancias de una organización en particular. A continuación, se presentan algunos tipos de cambios organizacionales y de paradigma que pueden ocurrir:

- *Cambio estructural:* Este tipo de cambio involucra la modificación de la estructura organizacional, como la jerarquía de la organización, las relaciones de reporte o la distribución de responsabilidades (Burnes, 2004).
- *Cambio estratégico:* Este tipo de cambio implica una revisión de la estrategia de la organización, como la entrada a nuevos mercados o

la adopción de una nueva propuesta de valor para los clientes (Mintzberg, 1994).

- *Cambio cultural:* Este cambio implica la modificación de los valores, normas y comportamientos compartidos dentro de la organización. Este es un cambio de paradigma, ya que afecta las creencias fundamentales y las formas en que los miembros de la organización interactúan y trabajan juntos (Schein, 2010).
- *Cambio tecnológico:* Este cambio implica la adopción de nuevas tecnologías o procesos técnicos. También puede ser un cambio de paradigma si la nueva tecnología conduce a nuevas formas de trabajar o a nuevos modelos de negocio (Leonard-Barton, 1995).
- *Cambio de liderazgo:* Este cambio implica un cambio en las personas que ocupan puestos de liderazgo dentro de la organización. Este tipo de cambio puede ser un cambio de paradigma si los nuevos líderes aportan nuevas visiones o estilos de liderazgo (Kotter, 1990).
- *Cambio de procesos:* Este cambio implica la modificación de los procesos y procedimientos existentes dentro de la organización para mejorar la eficiencia y la eficacia (Hammer & Champy, 1993).

Las organizaciones deben transitar de un grupo de paradigmas a otros que estén más en correspondencia con el entorno actual, ver Tabla 4:

Tabla 4
Componentes de Paradigmas antes y el ahora en las organizaciones

Componentes	Viejo Paradigma	Nuevo Paradigma
Estructura Organizacional	Jerarquías rígidas, centralizadas	Redes flexibles, descentralizadas
Roles y Responsabilidades	Definidos de forma rígida, basados en la aposición	Definidos de manera flexible, basados en habilidades y proyectos
Toma de Decisiones	Alto nivel, autocrática	Colaborativa, participativa
Comunicación	Vertical, formal	Horizontal, informal y formal
Cambio	Evitado, resistido	Aceptado, fomentado
Aprendizaje	Individual, basado en la competencia	Colectivo, basado en la colaboración
Liderazgo	Basado en el poder y el control	Basado en la influencia y la inspiración

Componentes	Viejo Paradigma	Nuevo Paradigma
Orientación	Orientado al proceso	Orientado a las personas y a los resultados
Innovación	Incremental, a menudo restringida a ciertos departamentos o roles	Continua, esperada en todos los niveles de la organización

Nota: Diversos componentes de paradigmas en las organizaciones. Tomado de Senge (1990), Hamel & Prahalad (1994), Bennis (1997), Drucker, (1999), O'Reilly & Tushman (2004).

Una de las teorías más conocidas sobre cómo los individuos experimentan el cambio es el modelo de cambio de Kübler-Ross. Aunque este modelo fue diseñado para explicar las emociones y reacciones asociadas con el duelo, también se ha aplicado en el contexto del Cambio Organizacional. A continuación, se presenta una tabla de las etapas que los individuos pueden experimentar durante el cambio (ver Tabla 5):

Tabla 5

Modelo de Kübler-Ross de un individuo durante el cambio

Etapas	Descripción
1. Negación	Durante esta etapa, los individuos pueden negar que el cambio esté ocurriendo o que les afecte. Pueden sentirse aturdidos o abrumados y resistirse a la idea de cambio.
2. Ira	A medida que la realidad del cambio comienza a asentarse, los individuos pueden experimentar ira y resentimiento hacia la situación o hacia quienes están impulsando el cambio. Pueden culpar a otros por las dificultades que enfrentan o sentirse traicionados.
3. Negociación	En esta etapa, los individuos pueden intentar negociar o buscar soluciones para evitar o minimizar el impacto del cambio. Pueden hacer promesas o intentar compromisos para tratar de mantener el statu quo.
4. Depresión	A medida que el cambio avanza y las negociaciones fallan, los individuos pueden sentirse abrumados por tristeza, desesperanza y desilusión. Pueden tener dificultades para concentrarse o funcionar de manera efectiva en el trabajo o en sus vidas personales.
5. Aceptación	Eventualmente, los individuos comienzan a aceptar el cambio y a adaptarse a la nueva situación. Pueden comenzar a ver las oportunidades y beneficios que el cambio puede ofrecer y a encontrar maneras de seguir adelante y prosperar en el nuevo entorno.

Nota: Explica el comportamiento del individuo frente al cambio. Tomado de Kübler-Ross (1969).

1.5. Modelos de Gestión del Cambio Organizacional

Estos modelos proporcionan marcos útiles para entender y gestionar el cambio en la organización. Sin embargo, es importante recordar que cada situación de cambio es única y puede requerir un enfoque adaptado a las circunstancias específicas de la organización.

Estos modelos ayudan a identificar y abordar la resistencia al cambio, a planificar y comunicar el cambio de manera eficaz, a reducir la incertidumbre y a mejorar la aceptación del cambio.

Al proporcionar un enfoque sistemático y coherente, estos modelos aumentan las posibilidades de que el cambio sea exitoso y sostenible, lo que permite a las organizaciones adaptarse y prosperar en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo (Lewin, 1947; Kotter, 1995; Bridges, 2009). Los modelos de Gestión del Cambio Organizacional son importantes por diversas razones:

Navegación estructurada: Los modelos de gestión del cambio ofrecen un marco estructurado para navegar el proceso de cambio, ayudando a las organizaciones a entender qué esperar en cada etapa y cómo prepararse para los desafíos que puedan surgir (Kotter, 1995).

Reducción de la resistencia al cambio: Al proporcionar claridad y dirección, estos modelos pueden ayudar a disminuir la resistencia al cambio, lo que es un obstáculo común para el éxito del cambio (Dent & Goldberg, 1999).

Mejora de la comunicación: Los modelos de gestión del cambio pueden mejorar la comunicación en toda la organización durante el proceso de cambio, asegurando que todos los empleados entiendan el propósito del cambio, qué se espera de ellos y cómo se verán afectados (Armenakis & Bedeian, 1999).

Adaptabilidad: En un mundo de negocios en constante cambio, las organizaciones deben ser capaces de adaptarse rápidamente para sobrevivir y prosperar.

Los modelos de gestión del cambio pueden ayudar a las organizaciones a ser más adaptables al facilitar la adopción de nuevos métodos, tecnologías y estrategias (Dunphy & Stace, 1993).

Eficacia organizacional: La gestión efectiva del cambio puede conducir a mejoras en la eficacia organizacional, incluyendo la productividad, la calidad del trabajo, la satisfacción del empleado y la rentabilidad (Burke, 2017).

Estos modelos ofrecen estructuras y procesos para ayudar a las organizaciones a navegar y gestionar el cambio de manera efectiva.

Aquí se presenta la Tabla 6 que muestra varios modelos de gestión del cambio organizacional:

Tabla 6

Diversos modelos de GCO aplicados en las empresas

Modelo de GCO	Descripción	Cita
Modelo de Lewin de Cambio en Tres Etapas	Propone un proceso de cambio en tres etapas: descongelación, cambio y recongelación.	Lewin (1947)
Modelo de Gestión del Cambio de Kotter	Se refiere a un proceso de cambio en ocho pasos: crear urgencia, formar una coalición de liderazgo, desarrollar una visión y una estrategia, comunicar la visión, eliminar los obstáculos, crear victorias a corto plazo, consolidar los cambios y anclar los cambios en la cultura.	Kotter (1995)
Modelo de Transición de Bridges	Se centra en cómo los individuos experimentan el cambio. Propone un proceso de transición en tres etapas: fin (dejar ir el viejo), zona neutral (período de incertidumbre y confusión), y nuevo comienzo (adoptar el nuevo).	Bridges (2009)
Modelo ADKAR de Prosci	Identifica cinco elementos que las personas necesitan para cambiar: conciencia de la necesidad de cambio, deseo de participar y apoyar el cambio, conocimiento de cómo cambiar, habilidad para implementar el cambio, y refuerzo para mantener el cambio.	Hiatt (2006)
Modelo de Transición de Cambio de Beckhard y Harris	Este modelo plantea que la efectividad del cambio es función de la insatisfacción con el presente, la visión del futuro y los primeros pasos prácticos hacia ese futuro. Si cualquiera de estos es insuficiente, la resistencia al cambio puede ser demasiado alta.	Beckhard & Harris (1987)

Nota: La tabla explica varios modelos de gestión del cambio en las empresas. **Fuente:** Autores, 2023

Importante resaltar el modelo ADKAR de Prosci donde es una herramienta de gestión del cambio que identifica cinco etapas clave (ver Figura 4) que los individuos necesitan alcanzar para que el cambio sea exitoso.

Figura 4

Modelo de ADKAR de Prosci

A	AWARENESS	Consciencia de la necesidad del cambio
D	DESIRE	Deseo de apoyar el cambio
K	KNOWLEDGE	Conocimiento de cómo cambiar
A	ABILITY	Habilidad para demostrar nuevas competencias y comportamientos
R[®]	REINFORCEMENT[®]	Refuerzo para sostener el cambio

Nota: La figura representa el modelo como herramienta de cambio. **Fuente:** Autores,

El modelo ADKAR de Prosci es una herramienta de gestión del cambio que identifica cinco etapas clave que los individuos necesitan alcanzar para que el cambio sea exitoso. ADKAR es un acrónimo de los cinco pasos o metas del cambio:

- Awareness (Conciencia): Comprender la necesidad de cambiar.
- Desire (Deseo): Comprometerse y participar en el cambio.
- Knowledge (Conocimiento): Saber cómo cambiar.
- Ability (Habilidad): Demostrar habilidades y comportamientos necesarios para el cambio.
- Reinforcement (Refuerzo): Asegurar que el cambio se mantenga.

Este modelo es utilizado por organizaciones de todo el mundo para ayudar a las personas a navegar a través del cambio y asegurar que las iniciativas de cambio sean eficaces y sostenibles en el tiempo.

1.5.1. Entornos de Trabajo dentro del Modelo de Gestión del Cambio Organizacional

La siguiente tabla proporciona una visión general de algunos de los frameworks (entornos de trabajo) dentro de los modelos de GCO más comunes (ver Tabla 7):

Tabla 7
Frameworks como enfoques dentro del modelo de GCO

Frameworks	Descripción
Desarrollo Organizacional	Enfoque centrado en las personas para mejorar la eficacia organizacional a través del cambio en las actitudes, valores, comportamientos y estructuras de la organización (French & Bell, 1999).
Calidad Total	Enfoque que busca mejorar la calidad y el rendimiento de la organización a través de la mejora continua y la implicación de todos los miembros de la organización (Deming, 1986).
Reingeniería	Enfoque radical que busca lograr mejoras dramáticas en la eficacia organizacional rediseñando radicalmente los procesos de trabajo (Hammer & Champy, 1993).
Benchmarking	Proceso de comparar las prácticas y el rendimiento de la propia organización con los de otras organizaciones consideradas como líderes en el campo para identificar áreas de mejora (Camp, 1989).
Modelo de las 7S	Modelo que sostiene que el cambio efectivo requiere un enfoque sistemático que tenga en cuenta siete elementos interrelacionados: estructura, estrategia, sistemas, habilidades, estilo, personal y valores compartidos (Waterman et al., 1980).

Nota: La tabla representa diversos entornos de trabajo para la gestión del cambio. **Fuente:** Autores, 2023.

1.5.2. Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) es un esfuerzo sistemático y planeado, gestionado desde la alta dirección, para mejorar la eficacia y la salud de la organización mediante la intervención deliberada en los procesos, estructuras y culturas de la organización que se basan en la teoría y la tecnología de las ciencias del comportamiento (French & Bell, 1999).

Se basa en una serie de supuestos sobre la naturaleza de las personas y las organizaciones. Estos supuestos incluyen la creencia de que las personas y las organizaciones tienen el potencial para crecer y desarrollarse, que el desarrollo puede ser mejorado a través de un enfoque sistemático y científico, y que el cambio efectivo requiere la participación de las personas afectadas por el cambio (Cummings & Worley, 2014).

El Desarrollo Organizacional (DO) es importante en las organizaciones por varias razones (ver Figura 5):

Figura 5
Importancia del DO



Nota: La figura explica aspectos importantes del Desarrollo Organizacional. **Fuente:** Autores, 2023.

- *La eficacia de la organización:* El DO puede ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento y productividad, ya alcanzar sus metas y mejorar de manera más efectiva (French & Bell, 1999).
- *Facilita el cambio y la adaptación:* El DO puede ayudar a las organizaciones a adaptarse a los cambios en su entorno, ya implementar cambios internos de manera más efectiva (Cummings & Worley, 2014).

- *Mejora la salud de la organización:* El DO puede ayudar a mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados, a mejorar las relaciones y la comunicación dentro de la organización, ya crear un ambiente de trabajo más positivo y saludable (French & Bell, 1999).
- *Promueve el aprendizaje y el desarrollo:* El DO puede ayudar a las organizaciones a aprender ya desarrollarse, a mejorar sus capacidades y competencias, ya fomentar la innovación y la creatividad (Cummings & Worley, 2014).

Aquí se presenta una tabla que muestra varias técnicas de Desarrollo Organizacional (DO) para lidiar con la resistencia al cambio (ver Tabla 8):

Tabla 8

Técnicas de DO para mitigar con la resistencia al cambio

Técnica DO	Descripción
Comunicación efectiva	La comunicación clara y transparente sobre la naturaleza del cambio y cómo afectará a los individuos y a la organización puede ayudar a aliviar el miedo y la incertidumbre y a construir el apoyo para el cambio (Cummings & Worley, 2014).
Participación e involucración	Involucrar a los empleados en el proceso de planificación y ejecución del cambio puede ayudar a generar su compromiso y a minimizar su resistencia al cambio (French & Bell, 1999).
Educación y formación	Proporcionar a los empleados la formación y la educación necesarias para entender y manejar el cambio puede ayudar a superar la resistencia basada en la falta de información o habilidades (Cummings & Worley, 2014).
Facilitación y apoyo	Ofrecer apoyo emocional y material a los empleados durante el proceso de cambio puede ayudar a aliviar la ansiedad y la resistencia al cambio (French & Bell, 1999).

Negociación y acuerdo	Si los individuos o los grupos tienen una considerable resistencia y poder para resistir el cambio, puede ser necesario negociar acuerdos o concesiones para ganar su apoyo (Cummings & Worley, 2014).
Manipulación y cooptación	A veces puede ser necesario utilizar tácticas de influencia indirecta para superar la resistencia al cambio, como cooptar a líderes de opinión para apoyar el cambio (French & Bell, 1999).
Coerción explícita	En casos extremos, puede ser necesario utilizar la autoridad y la coerción para superar la resistencia al cambio. Sin embargo, esta técnica debe utilizarse con precaución, ya que puede generar resentimiento y conflictos (Cummings & Worley, 2014).

Nota: La tabla resalta las técnicas relacionadas desarrollo organizacional. **Fuente:** Autores, 2023.

1.5.3. Calidad Total

Citando a Powell (1995), la calidad total es un enfoque de gestión de toda la organización centrado en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros y destinado a lograr el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y beneficios para todos los miembros de la organización y para la sociedad.

Deming (1986), sostiene el mejoramiento continuo (ver Figura 6), también conocido como ciclo de Deming o PDCA (Plan, Do, Check, Act), es "una constante mejora de los productos, servicios y procesos de negocio de la organización a través de innovaciones y mejoras incrementales" (p. 45).

Figura 6

Ciclo de Deming



Nota: La figura explica el ciclo básico de Deming. **Fuente:** Autores, 2023.

Citando a Juran y Godfrey (1999), la calidad total requiere la participación y contribución de todos los miembros de la organización, desde los altos directivos hasta los trabajadores de la línea de frente.

Drucker (1993) argumenta que la calidad total requiere un cambio total en la forma en que una organización hace negocios, con una orientación intensiva hacia el cliente y una responsabilidad total hacia el cliente en todas las áreas de la organización.

Es un enfoque de gestión que busca mejorar la calidad de los productos o servicios que una organización ofrece, poniendo énfasis en responder a las necesidades del cliente y en mejorar la eficiencia interna (Goetsch & Davis, 2014).

1. *Compromiso de la alta dirección:* El primer paso para implementar un cambio hacia la Calidad Total es obtener el compromiso de la alta dirección. Esto significa que los líderes de la organización deben estar dispuestos a invertir tiempo, esfuerzo y recursos en la implementación del cambio (Oakland, 2014).
2. *Identificación de necesidades del cliente:* Se centra en satisfacer las necesidades del cliente. Para hacer esto, es necesario identificar qué es lo que el cliente valora y cómo puede mejorarse el producto o servicio para satisfacer estas necesidades (Deming, 2000).
3. *Formación y educación:* Los empleados de todos los niveles de la organización deben recibir formación y educación sobre los principios y prácticas de la Calidad Total. Esto puede incluir formación sobre herramientas y técnicas específicas, como el análisis de causa-raíz o el control estadístico de procesos (Juran & De Feo, 2016).
4. *Mejora continua:* Se basa en la idea de que siempre se puede mejorar. Esto significa que la organización debe estar constantemente buscando formas de mejorar sus productos, servicios y procesos internos (Ishikawa, 1985).
5. *Involucración de todos los empleados:* En una organización que se esfuerza por la Calidad Total, todos los empleados deben estar involucrados en el proceso de mejora. Esto significa que cada empleado debe entender su papel en la mejora de la calidad y debe sentirse empoderado para hacer sugerencias y cambios (Crosby, 1979).
6. *Medición del rendimiento:* Para saber si las mejoras están teniendo efecto, es necesario medir el rendimiento de la organización. Esto puede incluir la medición de la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y la calidad de los productos o servicios (Oakland, 2014).

1.5.4. Reingeniería

De acuerdo con Hammer & Champy (1993) la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para lograr mejoras drásticas en medidas de rendimiento críticas y contemporáneas, como costos, calidad, servicio y velocidad.

Davenport & Short (1990) sostienen que "a diferencia de otros enfoques que buscan mejoras incrementales, la reingeniería busca lograr mejoras drásticas mediante un cambio radical en los procesos de negocio" (p. 11).

Implementar un Cambio Organizacional a través de la reingeniería puede ser un desafío considerable. A continuación, se presenta un modelo genérico:

- *Identificación de Procesos y Evaluación:* Primero, se deben identificar y evaluar los procesos actuales dentro de la organización (Davenport, 1990). Esto puede implicar la evaluación de las estructuras de gestión, los flujos de trabajo, los sistemas de información y las habilidades de los empleados.
- *Definición de la Visión y los Objetivos del Proyecto:* Es importante definir claramente la visión y los objetivos del proyecto de reingeniería para guiar el proceso de cambio (Hammer & Champy, 1993).
- *Diseño de Nuevos Procesos:* Basándose en la visión y los objetivos del proyecto, se deben diseñar nuevos procesos que sean más eficientes y efectivos (Davenport, 1990).
- *Implementación de Nuevos Procesos:* Una vez diseñados los nuevos procesos, es necesario implementarlos. Esto puede implicar cambios en las estructuras de gestión, los flujos de trabajo, los sistemas de información y la formación de los empleados (Hammer & Champy, 1993).
- *Evaluación de Resultados y Ajustes:* Finalmente, se deben evaluar los resultados de la reingeniería y hacer los ajustes necesarios. Este es un proceso de mejora continua (Deming, 2000).

Es importante mencionar que la reingeniería no es un proceso sencillo y puede implicar una resistencia considerable por parte de los empleados. Como tal, se necesita un fuerte liderazgo y una buena comunicación para superar estos desafíos (Kotter, 1995).

Por último, aunque la reingeniería puede generar mejoras significativas, también puede tener costos significativos y riesgos asociados. Por lo tanto, es importante evaluar cuidadosamente estos factores antes de embarcarse en un proyecto de reingeniería (Peppard & Rowland, 2005).

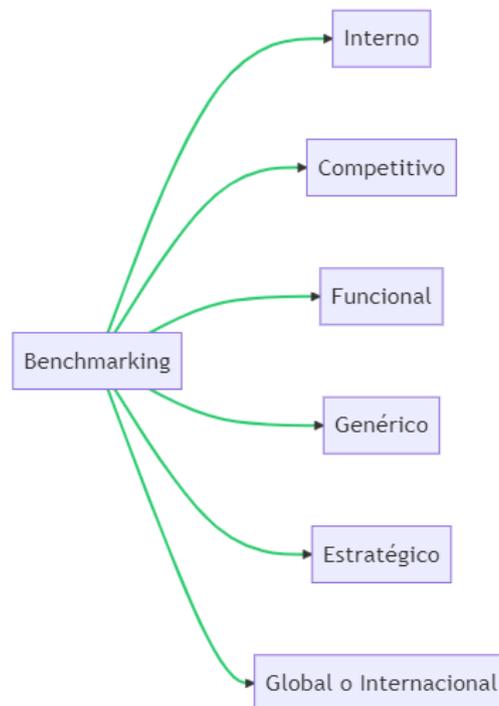
1.5.5. Benchmarking

Como señalan Nadler & Tushman (1995), la reingeniería puede requerir cambios significativos en la cultura y la estructura de la organización, así como en las habilidades y actitudes de las personas.

Hay varios tipos de benchmarking, (ver Figura 7) incluyendo:

Figura 7

Tipos de Benchmarking en una organización



Nota: La figura representa los tipos de benchmarking. **Fuente:** Autores, 2023.

- *Benchmarking interno:* Esta forma de benchmarking se realiza dentro de una misma organización. Se compara un departamento, equipo o proceso con otro similar dentro de la misma empresa. El objetivo es identificar las mejores prácticas internas y asegurarse de que se adopten en toda la organización.
- *Benchmarking competitivo:* Las organizaciones se comparan directamente con sus competidores más cercanos. Este enfoque puede ser útil para obtener una comprensión clara de la posición competitiva de la organización, pero puede ser difícil de realizar debido a problemas de acceso a la información.

- *Benchmarking funcional:* Se realiza entre organizaciones que comparten funciones o procesos similares, aunque no necesariamente en la misma industria. Por ejemplo, una empresa de logística podría comparar sus procesos de distribución con los de una empresa de retail, con el objetivo de identificar las mejores prácticas.
- *Benchmarking genérico:* Se centra en la comparación de operaciones o procesos que son similares en función, pero no necesariamente en la industria o el sector. Por ejemplo, el proceso de facturación en un hospital puede compararse con el proceso de facturación en un hotel.
- *Benchmarking estratégico:* Implica comparar la forma en que diferentes organizaciones compiten en el mercado. El benchmarking estratégico va más allá de mirar los procesos individuales y se centra en cómo las organizaciones logran su ventaja competitiva en general.
- *Benchmarking global o Internacional:* Se realiza comparando las operaciones y prácticas en diferentes países. Es especialmente útil para las empresas multinacionales que operan en diferentes regiones geográficas.

Se ha revisado que el benchmarking es un proceso sistemático y continuo que permite a una organización comparar sus prácticas, procesos y desempeño con los de las empresas más destacadas en su sector o incluso en otros sectores. Aquí se, resume el modelo de implementación en la Tabla 9:

Tabla 9

Modelo genérico de implementación de CO aplicando el benchmarking

Etapas	Descripción
1. Identificación del área de mejora	Determinar el área que necesita ser mejorada en la organización.
2. Caracterización de empresas de referencia	Investigar y seleccionar organizaciones que son líderes en el área identificada.
3. Análisis de los procesos de las empresas de referencia	Estudiar en profundidad cómo estas organizaciones lograron un rendimiento superior en el área en cuestión.

- | | |
|---------------------------------|---|
| 4. Adaptación de los procesos | Adapta los procesos exitosos de las empresas de referencia a la propia organización. |
| 5. Implementación y seguimiento | Implementar los nuevos procesos y monitorear continuamente su impacto en la organización. |

Nota: Tomado de Campamento (1989), Kumar & Chandra (2001), Anand & Kodali, (2008), Watson, (2015).

1.5.6. Instrumentación Práctica del Modelo de las 7S y su Interrelación con las Políticas del Capital Humano

El modelo de las 7S del cambio organizacional (ver Figura 8) fue desarrollado por los consultores Tom Peters y Robert H. Waterman de McKinsey. Este modelo se centra en siete elementos interrelacionados que las organizaciones deben alinear para tener éxito (Peters & Waterman, 1982).

Figura 8

Modelo de las 7S del cambio organizacional



Nota: La figura enfatiza las 7 variables del modelo de cambio organizacional. **Fuente:** Autores, 2023.

- *Estrategia (Strategy)*: Es el plan de la organización para competir en el mercado, y para atraer y satisfacer a los clientes. La estrategia puede cambiar a medida que cambian las condiciones externas, como la competencia, la tecnología y las preferencias de los clientes.
- *Estructura (Structure)*: Esta es la forma en que se organiza la empresa, incluyendo cómo se dividen las responsabilidades, cómo se toman las decisiones y cómo se comunican entre sí los diferentes niveles y departamentos.
- *Sistemas (Systems)*: Son los procesos y procedimientos que la organización utiliza para hacer su trabajo, incluyendo sistemas de información, sistemas de control de calidad, sistemas de producción y otros.
- *Valores compartidos (Shared Values)*: Son los valores centrales que guían las decisiones y acciones de la organización. Son a menudo parte de la misión de la organización y son cruciales para mantener la coherencia y la identidad de la organización.
- *Habilidades (Skills)*: Son las capacidades y competencias que la organización tiene en su conjunto. Las habilidades pueden ser técnicas, como la capacidad para desarrollar nuevos productos, o interpersonales, como la capacidad para trabajar en equipo.
- *Personal (Staff)*: Son las personas que trabajan en la organización, incluyendo su número, habilidades, conocimientos, capacidades y cómo son seleccionados, capacitados y promovidos.
- *Estilo (Style)*: Se refiere a cómo se comportan los líderes de la organización, cómo toman decisiones y cómo interactúan con los demás. Esto puede influir en la cultura de la organización y en cómo se hacen las cosas.

En el modelo de las 7S se sugiere que el cambio en uno de estos elementos probablemente requiera cambios en los demás para mantener la alineación y la efectividad de la organización (Peters & Waterman, 1982).

Aquí se enlistan algunas de las razones por las cuales es importante el modelo de las 7S:

- *Enfoque integral:* Considera todos los aspectos de una organización, no solo los elementos tangibles, como la estructura y la estrategia, sino también los intangibles, como las habilidades, los valores compartidos, el estilo y el personal. Esto proporciona una visión más completa y equilibrada de la organización.
- *Identificación de desalineaciones:* Ayuda a identificar las áreas que están fuera de alineación y que pueden necesitar cambio. Por ejemplo, una estrategia puede ser ineficaz si no se alinea con la estructura de la organización o si el personal carece de las habilidades necesarias para implementarla
- *Facilita el cambio:* Proporciona un marco para planificar y gestionar el cambio organizacional de manera efectiva. Al tener en cuenta todos los elementos de la organización, se puede diseñar un plan de cambio más efectivo y holístico.
- *Mejora la efectividad organizacional:* Al alinear todos los elementos de la organización, se puede mejorar la eficiencia y efectividad de la organización, lo que puede conducir a un mejor rendimiento en general.
- *Promueve la comunicación y la comprensión:* El modelo también puede ser una herramienta útil para comunicar y entender los problemas y desafíos organizacionales. Puede ayudar a todos los miembros de la organización a entender cómo se interconectan y afectan los diferentes elementos de la organización.

Aquí se proporcionó la Tabla 10 con ejemplos de cómo se aplica el modelo 7S en diferentes sectores:

Tabla 10

Ejemplos del modelo 7S por sector y negocio

Sector	Empresa o negocio	Aplicación del modelo 7s
Tecnología	Google	Estructura: Matriz organizacional plana con una cultura de trabajo abierta. Sistemas: Uso de plataformas tecnológicas avanzadas para la colaboración y la toma de decisiones basada en datos. Estilo: Liderazgo participativo y enfoque en

Sector	Empresa o negocio	Aplicación del modelo 7s
		la innovación. Personal: Empleados altamente cualificados con habilidades en tecnología. Habilidades: Fortaleza en innovación y desarrollo de productos tecnológicos. Estrategia: Enfoque en la innovación y la expansión a nuevos mercados tecnológicos. Valores compartidos: Cultura de trabajo colaborativo y orientado al logro.
Salud	Mayo clinic	Estructura: Organización jerárquica con un enfoque en equipos multidisciplinares. Sistemas: Uso de sistemas de información de salud avanzados. Estilo: Liderazgo basado en la experiencia y el conocimiento médico. Personal: Médicos, enfermeras y personal de apoyo altamente cualificados. Habilidades: Fortaleza en el diagnóstico y tratamiento médico. Estrategia: Enfoque en la prestación de atención médica de alta calidad y la investigación médica. Valores compartidos: Compromiso con la atención al paciente y la excelencia médica.
Finanzas	JPMorgan Chase	Estructura: Organización jerárquica con una clara separación de las distintas líneas de negocio. Sistemas: Uso de sistemas financieros avanzados para la gestión de riesgos y la toma de decisiones. Estilo: Liderazgo basado en la experiencia financiera. Personal: Empleados con fuertes habilidades financieras y analíticas. Habilidades: Fortaleza en la gestión de activos y la banca de inversión. Estrategia: Enfoque en la expansión de los servicios financieros y la gestión de riesgos. Valores compartidos: Cultura de integridad y responsabilidad financiera.
Retail	Amazon	Estructura: Estructura organizacional híbrida con un enfoque en equipos orientados a productos y servicios. Sistemas: Uso de sistemas tecnológicos avanzados para la logística y la gestión del servicio al cliente. Estilo: Liderazgo basado en la visión y la innovación. Personal: Empleados con habilidades en tecnología, logística y servicio al cliente. Habilidades: Fortaleza en la logística, la tecnología

Sector	Empresa o negocio	Aplicación del modelo 7s
		<p>y la atención al cliente. Estrategia: Enfoque en la expansión de la oferta de productos y servicios y la mejora de la experiencia del cliente. Valores compartidos: Cultura de orientación al cliente y mejora continua.</p>
<p>Banca</p>	<p>Pichincha</p>	<p>Estructura: Tiene una estructura jerárquica para manejar sus operaciones globales. Estrategia: Se enfoca en la banca minorista y comercial. Sistemas: Utiliza sistemas de gestión de riesgos y cumplimiento. Habilidades: Busca empleados con habilidades financieras y de servicio al cliente. Personal: Fomenta una cultura de integridad y respeto. Estilo: Tiene un estilo de liderazgo autoritario. Valores Compartidos: La misión de es contribuir al progreso de las personas y las empresas.</p>
<p>Automotriz</p>	<p>Tesla</p>	<p>Estructura: Tesla tiene una estructura organizativa funcional con un fuerte enfoque en la innovación. Estrategia: Su estrategia se basa en liderar la revolución de los vehículos eléctricos. Sistemas: Utiliza sistemas avanzados de diseño y fabricación. Habilidades: Contrata a ingenieros y diseñadores altamente cualificados. Personal: Fomenta una cultura de innovación y riesgo. Estilo: Tiene un estilo de liderazgo carismático y visionario. Valores Compartidos: La misión de Tesla es acelerar la transición del mundo hacia la energía sostenible.</p>
<p>Educación</p>	<p>Universidad San francisco</p>	<p>Estructura: La universidad tiene una estructura organizativa jerárquica con varias facultades y departamentos. Estrategia: Se enfoca en la excelencia académica y la investigación. Sistemas: Utiliza sistemas de gestión del aprendizaje y de investigación. Habilidades: Busca profesores con habilidades de enseñanza y de investigación. Personal: Fomenta una cultura de aprendizaje y descubrimiento. Estilo: Tiene un estilo de liderazgo basado en la participación. Valores Compartidos: La misión de la universidad</p>

Sector	Empresa o negocio	Aplicación del modelo 7s
		es generar, preservar y comunicar el conocimiento.
Entretenimiento	Netflix	Estructura: Netflix tiene una estructura organizativa plana que promueve la toma de decisiones rápida. Estrategia: Su estrategia se centra en la creación de contenido original y la personalización de la experiencia del usuario. Sistemas: Implementa sistemas avanzados de análisis de datos y de recomendación de contenido. Habilidades: Contrata a empleados creativos y técnicamente hábiles. Personal: Fomenta una cultura de libertad y responsabilidad. Estilo: Promueve un estilo de liderazgo basado en datos. Valores Compartidos: La misión de Netflix es entretener al mundo.
ONG	Cruz Roja	Estructura: La Cruz Roja tiene una estructura jerárquica con varias ramas y comités. Estrategia: Se enfoca en la prevención y el alivio del sufrimiento humano. Sistemas: Utiliza sistemas de gestión de voluntarios y de recaudación de fondos. Habilidades: Busca voluntarios con habilidades de empatía y de servicio. Personal: Fomenta una cultura de ayuda y solidaridad. Estilo: Tiene un estilo de liderazgo servicial. Valores Compartidos: La misión de la Cruz Roja es prevenir y aliviar el sufrimiento humano.

Nota: La tabla explica varios ejemplos de cambio en varios sectores. **Fuente:** Autores, 2023.

Es importante mencionar que el modelo 7S es un marco de gestión que se utiliza para evaluar y mejorar el rendimiento organizacional. Las organizaciones pueden utilizar este modelo para identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción para mejorar la eficacia y eficiencia organizacional.

1.5.7.La Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio es un fenómeno común en la gestión del cambio en las organizaciones y se refiere a la reticencia o el rechazo de los individuos o grupos a adoptar nuevos métodos, prácticas o estructuras.

Teniendo en cuenta a Dent & Goldberg (1999) la resistencia al cambio se define como "cualquier conducta que trate de mantener el statu quo en detrimento de la aparición de nuevas formas de hacer las cosas" (p. 34).

Lewin (1951) propone dos fuentes principales de resistencia al cambio: factores individuales (como el miedo a lo desconocido o la pérdida de seguridad) y factores organizacionales (como la cultura y la estructura de la organización) (p. 229).

Las personas pueden resistirse al cambio si perciben que los costos del cambio superan los beneficios (Oreg, 2003).

Kotter & Schlesinger (2008) recomiendan varias estrategias para superar la resistencia al cambio, como la comunicación, la participación, la educación, el apoyo y la negociación.

Es un fenómeno común en las organizaciones. Aquí se presenta la Tabla 11 que enumera algunas de las actitudes y comportamientos más comunes que pueden surgir cuando los individuos se enfrentan al cambio.

Tabla 11

Actitudes y comportamientos comunes en las personas

Actitud/Comportamiento	Descripción
Negación	Es la incapacidad o negativa para reconocer que se necesita un cambio. Los individuos pueden ignorar o minimizar la importancia del cambio, argumentando que las cosas están bien tal como están.
Ira	Los individuos pueden sentirse enojados o frustrados por el cambio, especialmente si se sienten amenazados o si creen que el cambio es injusto. Pueden expresar su ira a través de la crítica, la oposición abierta o incluso el sabotaje.
Confusión	El cambio a menudo crea incertidumbre. Los individuos pueden sentirse

Actitud/Comportamiento	Descripción
Miedo	<p>confundidos o abrumados por la cantidad o la velocidad del cambio, y pueden tener dificultades para entender qué significa el cambio para ellos.</p> <p>El cambio puede generar miedo a lo desconocido, al fracaso o a la pérdida de estatus o seguridad. Este miedo puede llevar a las personas a resistirse al cambio o a evitarlo.</p>
Desilusión	<p>Si las personas se sienten excluidas del proceso de cambio o si sienten que sus preocupaciones no se están tomando en cuenta, pueden sentirse desilusionadas y desengancharse del proceso.</p>
Aceptación	<p>Algunos individuos pueden aceptar el cambio, especialmente si entienden los motivos detrás de él y ven beneficios personales o organizacionales. La aceptación a menudo viene después de superar las etapas anteriores de resistencia.</p>
Compromiso	<p>Cuando las personas no solo aceptan el cambio, sino que también se comprometen activamente a apoyarlo y facilitarlo, demuestran un compromiso con el cambio. Este es el estado ideal que los líderes y gestores de cambio buscan alcanzar.</p>

Nota: La tabla explica la Actitud/Comportamiento en los individuos. Tomado de Armenakis & Bedeian (1999).

Es importante tener en cuenta que las personas pueden experimentar estas actitudes y comportamientos en diferentes momentos y en diferentes grados, dependiendo de su personalidad, su relación con el cambio y el contexto específico del cambio. Además, las personas pueden moverse hacia adelante y hacia atrás entre estas actitudes y comportamientos a medida que se desarrolla el proceso de cambio.

1.5.8. Antídotos contra la Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio es un fenómeno común en las organizaciones y puede ser un obstáculo significativo para el progreso y la innovación. La forma en que los líderes abordan la resistencia al cambio puede tener un impacto significativo en el éxito de cualquier iniciativa de cambio.

Aquí están algunas estrategias recomendadas para combatir la resistencia al cambio, basadas en la literatura de gestión del cambio:

- *Comunicación Abierta y Transparente:* Así Kotter (1996), enfatiza una comunicación clara y frecuente puede ayudar a mitigar la resistencia al cambio.
- *Participación y Participación de los Empleados:* Armenakis & Harris (2009), sostienen que involucrar a los empleados en el proceso de cambio puede reducir la resistencia al cambio, ya que los empleados se sienten más conectados e involucrados en el proceso
- *Apoyo de la Gerencia y Liderazgo Fuerte:* Tal como Lewin (1951), el apoyo de la gerencia y un liderazgo fuerte pueden ayudar a superar la resistencia al cambio
- *Formación y Desarrollo:* Además Bridges (2009) manifiesta que el proporciona formación y desarrollo puede ayudar a los empleados a adaptarse a los nuevos cambios y reducir la resistencia,
- *Manejo de Expectativas:* Sin embargo, Hiatt (2006) indica que manejar las expectativas puede ser útil en la reducción de la resistencia al cambio. Los empleados necesitan entender por qué el cambio es necesario y qué se espera de ellos.

Por favor, tenga en cuenta que estas son estrategias generales y que la efectividad de cada una puede variar dependiendo de la situación específica y del contexto organizacional.

1.5.9. La Resistencia como Oportunidad

La resistencia al cambio es a menudo vista como un obstáculo en la gestión del cambio. Sin embargo, algunos teóricos y practicantes modernos argumentan que la resistencia al cambio también puede ser una oportunidad para mejorar y

refinar las iniciativas de cambio. A continuación, se presentan algunos puntos de vista sobre cómo la resistencia al cambio puede ser vista como una oportunidad:

- *Fuente de Información Crítica:* Teniendo en cuenta a Ford et al. (2008), la resistencia al cambio puede proporcionar información valiosa sobre posibles problemas con la iniciativa de cambio propuesta. Si los empleados se resisten, podría ser una señal de que hay aspectos de la iniciativa de cambio que necesitan ser revisados o mejorados
- *Oportunidad para el Diálogo y el Compromiso:* Piderit (2000) considera que la resistencia al cambio puede ser una oportunidad para abrir un diálogo con los empleados y fomentar una mayor participación y compromiso en el proceso de cambio.
- *Desarrollo de la Resiliencia Organizacional:* Como afirma Burnes (2015), la resistencia al cambio puede ser una oportunidad para desarrollar la resiliencia organizacional. A través del proceso de abordar la resistencia, las organizaciones pueden desarrollar habilidades y capacidades que las hacen más capaces de manejar futuros cambios.
- *Mejora de la Cultura Organizacional:* De acuerdo con Oreg et al. (2011), la resistencia al cambio puede proporcionar una oportunidad para mejorar la cultura organizacional. Al abordar las preocupaciones y temores de los empleados, las organizaciones pueden crear una cultura de confianza y apertura que apoye futuras iniciativas de cambio.

Los líderes también deben participar en el proceso de cambio estratégico asegurándose de que se establezcan y se comuniquen claramente los objetivos y las razones del cambio. Galpin (1996) considera que los líderes deben asegurarse de que el cambio esté alineado con la visión y los objetivos estratégicos de la organización.

Por lo tanto, aunque la resistencia al cambio puede presentar desafíos, también puede ofrecer oportunidades valiosas para las organizaciones que están dispuestas a abordarla de manera constructiva.

1. La participación en el proceso de cambio estratégico: Es fundamental para garantizar el éxito y la adopción de nuevas iniciativas en una organización. La

siguiente es una revisión de la literatura sobre la participación en el cambio estratégico, con un enfoque en las investigaciones y autores actuales.

2. *La importancia de la participación en el cambio estratégico*: se refiere al grado en que los empleados y otros actores clave están involucrados en el diseño, planificación e implementación de cambios en la organización (Vázquez et al., 2019). Explican estos autores, la participación es un componente crítico en la gestión del cambio estratégico, ya que puede aumentar la probabilidad de éxito, mejorar la satisfacción de los empleados y reducir la resistencia al cambio

3. *Estrategias para fomentar la participación*: Hay varias estrategias para fomentar la participación en el cambio estratégico. García & Dolan (2018) sostiene que las siguientes prácticas pueden ser útiles para involucrar a los empleados en el proceso de cambio:

- *Comunicación abierta y transparente*: Compartir información sobre la necesidad del cambio y cómo se espera que afecte a la organización y a los empleados
- *Creación de equipos de cambio*: Formar equipos de cambio con representantes de diferentes áreas de la organización, lo que permite a los empleados tener una voz en el proceso de cambio (García & Dolan, 2018).
- *Sesiones de retroalimentación y talleres*: Facilitar sesiones de retroalimentación y talleres en los que los empleados puedan expresar sus preocupaciones, hacer preguntas y contribuir con sus ideas sobre el cambio estratégico propuesto (Vázquez et al., 2019).

4. *Factores que influyen en la participación en el cambio estratégico*: Existen varios factores que pueden influir en la participación en el cambio estratégico. Como plantean Rodríguez & Pérez (2017), los siguientes factores son particularmente relevantes:

- *Cultura organizacional*: Una cultura organizacional abierta y colaborativa puede facilitar la participación en el cambio estratégico.
- *Liderazgo*: Los líderes que fomentan la participación y apoyan a sus empleados durante el proceso de cambio pueden aumentar el compromiso y la participación en el cambio estratégico.

5. Estrategias para lograr la eficacia y eficiencia en los cambios organizacionales:

La gestión del cambio es un área esencial en cualquier organización que busca mejorar su eficacia y eficiencia. Aquí te proporciono algunas estrategias reconocidas en la literatura de gestión del cambio:

- *Definir una visión clara:* Tener una visión clara y bien definida del cambio que se desea implementar es el primer paso para una gestión del cambio efectiva. Esta visión debe alinearse con los objetivos estratégicos de la organización y proporcionar una imagen clara del futuro deseado.
- *Comunicación eficaz:* Comunicar de manera efectiva la visión y el plan de cambio a todos los niveles de la organización es esencial. Esto asegura que todos entiendan la necesidad del cambio y qué se espera de ellos
- *Involucrar a los empleados:* Fomentar la participación de los empleados en el proceso de cambio puede ayudar a reducir la resistencia y aumentar el compromiso con el cambio. Los empleados que se sienten parte del proceso de cambio son más propensos a adoptarlo
- *Proporcionar apoyo y formación:* Es esencial proporcionar a los empleados el apoyo y la formación necesarios para adaptarse al cambio. Esto puede incluir formación en nuevas habilidades, tiempo para adaptarse al cambio y oportunidades para dar y recibir feedback
- *Monitorear y ajustar el cambio:* Una vez implementado el cambio, es importante monitorearlo para evaluar su efectividad. Esto permite a la organización hacer ajustes según sea necesario y asegurar que el cambio esté contribuyendo a la eficacia y eficiencia de la organización

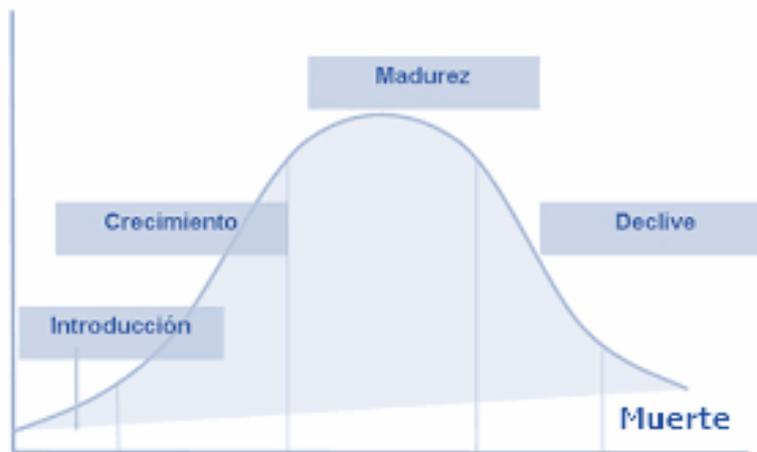
Estas estrategias proporcionan un marco para la gestión del cambio que puede ayudar a las organizaciones a implementar cambios de manera efectiva y eficiente.

1.5.10. Transformaciones Organizacionales: Nacimiento, crecimiento, declive y muerte

Las transformaciones organizacionales son cambios significativos que atraviesan las organizaciones a lo largo de su vida. Las etapas del ciclo de vida (ver Figura 9) de una organización incluyen el nacimiento, el crecimiento, el declive y la muerte. A continuación, se analiza cada etapa:

Figura 9

Etapas del ciclo de vida de las organizaciones



Nota: Explica el ciclo de vida de un producto o empresa. **Fuente:** Autores, 2023

Introducción (Nacimiento): Es la etapa inicial de una organización. Durante esta etapa, los fundadores de la organización establecen su visión y misión y comienzan a desarrollar su modelo de negocio y estructura organizativa (Blank, 2013).

Crecimiento: Se produce cuando la organización comienza a expandirse. Esto puede incluir la contratación de más empleados, la expansión a nuevos mercados o la introducción de nuevos productos o servicios. Durante esta etapa, la organización puede necesitar desarrollar estructuras y procesos más formales para gestionar su crecimiento (Hitt et al., 2021).

Madurez: Después del crecimiento viene la madurez. Durante esta etapa, el crecimiento tiende a desacelerarse a medida que la organización se establece en su mercado. La organización debe trabajar para mantener su participación en el mercado y mejorar su eficiencia y rentabilidad (Blank, 2013).

Declive: Puede ocurrir por varias razones, incluyendo la competencia intensificada, los cambios en el mercado o la mala gestión. Durante esta etapa, la organización puede necesitar tomar medidas para revertir el declive, como reducir costos, reestructurar operaciones o reinventar su modelo de negocio (Gupta et al., 2016).

Muerte: Puede ocurrir si no es capaz de revertir un declive prolongado. Sin embargo, la "muerte" no siempre significa el final de la organización. Puede dar lugar a una reorganización o a una adquisición por parte de otra empresa. A veces, la "muerte" puede ser la mejor opción si la organización no puede encontrar una manera viable de continuar (Shepherd, 2015).

En conclusión, el ciclo de vida de una organización es un proceso dinámico y continuo que requiere una gestión eficaz del cambio. Las organizaciones deben ser capaces de adaptarse y evolucionar para sobrevivir y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.

Puntos que destacar

- La Gestión del Cambio es una parte esencial de la Planificación Estratégica. Una organización necesita ser capaz de gestionar el cambio eficazmente para implementar su estrategia y alcanzar sus objetivos.
- La Gestión del Cambio implica definir una visión clara del cambio, comunicarla eficazmente, involucrar a los empleados, proporcionar apoyo y formación y monitorear y ajustar el cambio.
- Hay que reconocer que el cambio es inevitable y planificarlo puede ayudar a las organizaciones a mantenerse competitivas y relevantes.
- Los cambios pueden variar desde modificaciones menores en los procedimientos de trabajo hasta cambios radicales en la estructura y la estrategia de la organización.
- Lo Propuesto por Kurt Lewin, su modelo se basa en tres etapas: Descongelamiento, Cambio y Congelamiento. Es uno de los modelos más simples y destaca la necesidad de deshacer las viejas costumbres antes de introducir nuevas, seguido de la consolidación de estas nuevas costumbres.
- John Kotter propone un modelo de cambio de ocho pasos que enfatiza en la necesidad de un sentido de urgencia, la formación de una coalición de liderazgo, la creación de una visión de cambio, la comunicación de esa visión, la eliminación de obstáculos, la creación de victorias a corto plazo, la consolidación de ganancias y el anclaje del cambio en la cultura corporativa.
- El modelo ADKAR, propuesto por Jeff Hiatt, destaca cinco objetivos del cambio: Conciencia del cambio necesario, Deseo de participar en el cambio, Conocimiento de cómo cambiar, Habilidad para implementar el cambio y Reforzamiento para mantener el cambio. Este modelo se centra en el cambio a nivel individual, lo que es fundamental para el éxito del cambio organizacional.
- Estos modelos proporcionan marcos útiles para gestionar el cambio organizacional. Sin embargo, ninguna organización es igual a otra, y puede ser necesario adaptar o combinar diferentes modelos para adaptarse a la situación específica de cada organización.

- La reingeniería implica rediseñar radicalmente los procesos de negocio para lograr mejoras significativas en medidas críticas de rendimiento, como costos, calidad, servicio y rapidez. Este modelo puede ser útil cuando los cambios menores no son suficientes para lograr los objetivos estratégicos de la organización
- El modelo de benchmarking implica comparar las prácticas y los procesos de la organización con los de las mejores empresas de la industria. El objetivo es identificar áreas de mejora y establecer estándares de rendimiento. Este modelo puede ser útil para identificar oportunidades de cambio y mejorar la eficacia y eficiencia de la organización
- El modelo 7S de McKinsey se utiliza para evaluar y monitorizar los cambios en la organización. Los siete "S" son: estructura (structure), sistemas (systems), estilo (style), personal (staff), habilidades (skills), estrategia (strategy) y valores compartidos (shared values). Este modelo destaca la necesidad de alinear estos siete elementos para lograr el éxito en la implementación de la estrategia
- El modelo de Desarrollo Organizacional (Organizational Development, OD) es un enfoque para el cambio que se centra en las personas y la cultura de la organización. Este modelo se basa en la idea de que el cambio debe ser participativo y que los empleados deben estar comprometidos con el cambio para que sea eficaz.
- El modelo de Calidad Total (Total Quality Management, TQM) se centra en mejorar la calidad y la satisfacción del cliente a través de la mejora continua y la participación de todos los miembros de la organización. Este modelo puede ayudar a las organizaciones a implementar cambios que mejoren la calidad y la eficiencia de sus operaciones
- Cada uno de estos modelos ofrece un enfoque único para el cambio y puede ser útil en diferentes contextos y situaciones. La elección del modelo correcto depende de los objetivos estratégicos de la organización, el contexto en el que opera y la naturaleza del cambio que se está implementando.
- La resistencia al cambio es una respuesta común a los cambios en las organizaciones. Puede ser vista como un obstáculo, pero también puede

proporcionar información valiosa sobre posibles problemas con la iniciativa de cambio propuesta.

- La resistencia al cambio puede ser gestionada a través de la comunicación eficaz, la participación de los empleados y el apoyo y la formación adecuada.
- La resistencia al cambio y la transición son aspectos comunes en cualquier proceso de cambio organizacional.
- Las transiciones incluyen tres etapas: Fin, Neutralidad y Comienzo. Las personas pueden experimentar un proceso de duelo durante la etapa de "Fin" a medida que dejan ir lo viejo. Reconocer y abordar estas emociones puede ser clave para facilitar la transición.
- El cambio puede ser visto como una oportunidad para mejorar y crecer. A través del proceso de cambio, las organizaciones pueden desarrollar nuevas habilidades y capacidades, mejorar su eficiencia y eficacia, y adaptarse mejor a su entorno.
- Las organizaciones que ven el cambio como una oportunidad pueden ser más proactivas y receptivas en su gestión del cambio
- Las estrategias para lograr la eficiencia y eficacia en el cambio incluyen la definición de una visión clara del cambio, la comunicación eficaz, la participación de los empleados, el apoyo y la formación adecuada, y el monitoreo y ajuste del cambio.
- Cada etapa del ciclo de vida de las organizaciones tiene sus propios desafíos y requerirá diferentes estrategias y acciones. La capacidad de una organización para navegar exitosamente a través de cada etapa está influenciada por una variedad de factores, incluyendo la calidad de su liderazgo, la eficacia de su estrategia y su capacidad para adaptarse al cambio.
- En resumen, la gestión del cambio es un componente clave de la planificación estratégica. Las organizaciones necesitan ser capaces de gestionar eficazmente el cambio, abordar la resistencia, aprovechar las oportunidades e implementar estrategias efectivas para lograr la eficiencia y eficacia en el cambio.

Actividades para Desarrollar Capítulo I

Autoevaluación Capítulo I

1. ¿Qué es la gestión del cambio organizacional?
2. ¿Cuál es la importancia de la comunicación en el proceso de cambio organizacional?
3. Menciona tres resistencias comunes al cambio en una organización.
4. ¿Cuáles son las tres fases del modelo de cambio de Lewin?
5. ¿Cómo puede un líder facilitar el cambio organizacional?
6. ¿Qué papel desempeña la cultura organizacional en la gestión del cambio?
7. ¿Cuáles son algunos indicadores clave de rendimiento (KPIs) que se podrían utilizar para evaluar la efectividad de un cambio organizacional?
8. ¿Cómo pueden las organizaciones gestionar el cambio en un entorno de negocio que está en constante evolución?
9. ¿Qué son los agentes de cambio y cuál es su papel en el cambio organizacional?
10. ¿Cómo pueden las organizaciones minimizar la resistencia al cambio?

Actividades Colaborativas Capítulo I

1. Estudio de caso: Fusiones y Adquisiciones

Actividad: Los estudiantes deben investigar un caso de una fusión o adquisición reciente entre dos grandes empresas. Deben analizar cómo se gestionó el CO durante este proceso, identificar los desafíos que surgieron y proponer soluciones que podrían haber mitigado estos problemas.

Nota: Identificar aspectos como la comunicación a los empleados, la integración de culturas organizacionales, y los cambios en las estructuras de poder y liderazgo.

2. Rol Play: Resistencia al cambio

Actividad: Formar grupos de 4-5 estudiantes. Cada grupo debe realizar un role play donde se presenta un escenario en el que se implementa un cambio significativo en una organización (por ejemplo, la implementación de una nueva

tecnología o la reestructuración de los departamentos). Algunos estudiantes representan a la administración, mientras que otros representan a los empleados. Deben explorar cómo gestionar la resistencia al cambio de los empleados.

Nota: Los estudiantes que representan a la administración deben enfocarse en comunicarse de manera clara y efectiva, ofrecer formación y apoyo, y abordar directamente las preocupaciones y miedos de los empleados.

3. Análisis de caso: Cambio Cultural en Organizaciones

Actividad: Los estudiantes deben investigar un caso real de una organización que intentó cambiar su cultura. Deben analizar los pasos que tomó la organización, los desafíos que enfrentaron, cómo manejaron estos desafíos y si tuvieron éxito en el cambio cultural.

Nota: Se aborda aspectos como la importancia de la participación de la alta dirección, la necesidad de cambiar las normas y comportamientos, la importancia de la paciencia y la persistencia, y la necesidad de alinear la cultura con la estrategia y los objetivos de la empresa.

4. Estudio de caso: Implementación de Tecnología Nueva

Actividad: Los estudiantes deben investigar un caso real donde una empresa tuvo que implementar una nueva tecnología que cambió significativamente la forma en que trabajaban los empleados. Deben analizar cómo la organización manejó este cambio, qué desafíos enfrentaron y cómo podrían haberse gestionado mejor estos desafíos.

Nota: Considerar aspectos como la capacitación proporcionada a los empleados, la comunicación sobre el cambio y cómo se gestionó cualquier resistencia al cambio.

5. Análisis de caso: Reestructuración Organizacional

Actividad: Los estudiantes deben investigar un caso de una empresa que pasó por una reestructuración significativa, como una reducción de personal o un cambio en el modelo de negocio. Deben analizar cómo se manejó el cambio, qué desafíos surgieron y cómo podrían haberse mitigado.

Nota: Discutir cómo se comunicaron los cambios, cómo se manejó el impacto en los empleados afectados, y si había otras opciones disponibles para la organización.

Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo I

1. ¿Qué es la gestión del cambio organizacional?
 - a) La planificación de las vacaciones de los empleados
 - b) La revisión de las políticas de la empresa
 - c) El proceso de planificación y ejecución de cambios en una organización
 - d) La asignación de tareas a los empleados

2. ¿Qué resistencias comunes se encuentran en un proceso de cambio?
 - a) Miedo a lo desconocido
 - b) Cambio en la marca del café de la oficina
 - c) Disminución de la jornada laboral
 - d) Aumento de sueldo

3. ¿Cuáles son las tres fases del modelo de cambio de Lewin?
 - a) Preparación, Implementación, Estabilización
 - b) Descongelar, Cambiar, Recongelar
 - c) Planificación, Acción, Revisión
 - d) Antes, Durante, Después

4. ¿Cómo puede un líder facilitar el cambio organizacional?
 - a) Ignorando a sus empleados
 - b) Fomentando el miedo al cambio
 - c) Comunicándose efectivamente y motivando a los empleados
 - d) Manteniendo todo exactamente igual

5. ¿Cuál es el papel de la cultura organizacional en la gestión del cambio?
 - a) No tiene ninguna importancia
 - b) Puede obstaculizar o facilitar el cambio
 - c) Debe ser ignorada durante el proceso de cambio
 - d) Solo debe ser cambiada si es negativa

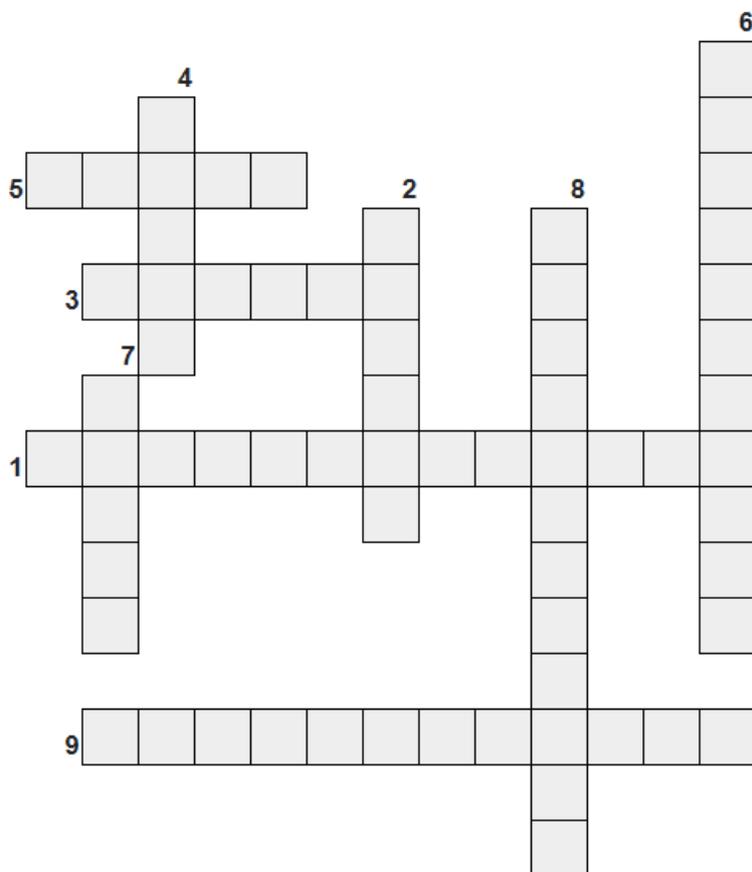
6. ¿Cuál de los siguientes NO es un indicador clave de rendimiento (KPI) para evaluar la efectividad de un cambio organizacional?
- a) Medidas de productividad
 - b) Satisfacción del empleado
 - c) Color preferido del CEO
 - d) Calidad del producto o servicio
7. ¿Cómo pueden las organizaciones gestionar el cambio en un entorno de negocio en constante evolución?
- a) Ignorando las tendencias del sector
 - b) Manteniéndose al día con las tendencias del sector y fomentando una cultura de cambio
 - c) Cambiando todo en la empresa cada semana
 - d) Evitando cualquier cambio
8. ¿Qué son los agentes de cambio?
- a) Personas o grupos que resisten el cambio
 - b) Personas o grupos que gestionan y dirigen el cambio en una organización
 - c) Personas o grupos que no se ven afectados por el cambio
 - d) Personas o grupos que siempre quieren cambiar todo
9. ¿Cómo pueden las organizaciones minimizar la resistencia al cambio?
- a) Ignorando las preocupaciones de los empleados
 - b) Forzando el cambio sin explicación
 - c) A través de la comunicación efectiva y la participación de las partes interesadas en el proceso de cambio
 - d) Evitando cualquier cambio
10. ¿Cuál de los siguientes es un enfoque efectivo para la gestión del cambio?
- a) Forzar el cambio sin considerar a las partes interesadas
 - b) No comunicar el cambio hasta que ya esté implementado
 - c) Implementar el cambio rápidamente sin un plan
 - d) Utilizar un enfoque estructurado y considerado que tenga en cuenta a las personas afectadas

11. ¿Qué es un indicador clave de rendimiento (KPI)?
- Un método de evaluación de la efectividad del cambio organizacional
 - Una herramienta de marketing
 - Un tipo de software empresarial
 - Un tipo de política organizacional
12. ¿Qué modelo de gestión del cambio fue propuesto por Kurt Lewin?
- El modelo ADKAR.
 - El modelo de 8 pasos de Kotter.
 - El modelo de cambio en 3 fases.
 - El modelo de cambio de Prosci.
13. ¿Cuál es el primer paso en el modelo de 8 pasos de cambio de Kotter?
- Crear una visión del cambio.
 - Establecer un sentido de urgencia.
 - Formar una coalición de liderazgo.
 - Comunicar la visión del cambio.
14. ¿Cuál de las siguientes es una estrategia para implementar el cambio de forma exitosa?
- Impulsar el cambio rápidamente sin considerar la resistencia de los empleados.
 - Implementar el cambio sin una visión clara.
 - Implementar el cambio sin la participación del liderazgo.
 - Involucrar a los empleados en el proceso de cambio.
15. ¿Cuáles son las tres fases del modelo de cambio de Kurt Lewin?
- Cambio, adaptación, estabilización
 - Descongelar, cambiar, recongelar
 - Planificación, implementación, revisión
 - Evaluación, acción, resultados
16. ¿Cuál es una de las razones principales por las que las personas pueden resistirse al cambio en una organización?

- a) Comodidad con las rutinas actuales
 - b) Emoción por nuevas oportunidades
 - c) Deseo de más responsabilidad
 - d) Búsqueda de nuevos desafíos
17. ¿Cuál de las siguientes es una estrategia efectiva para superar la resistencia al cambio?
- a) Ignorar la resistencia
 - b) Comunicación y educación
 - c) Imponer el cambio sin explicación
 - d) Retirar a los resistentes
18. En el modelo de cambio de Kubler-Ross, ¿cuál de las siguientes etapas no está incluida en el proceso de cambio?
- a) Negación
 - b) Ira
 - c) Aceptación
 - d) Excitación
19. ¿Qué representa la fase de "descongelación" en el modelo de cambio de Lewin?
- a) La resistencia inicial al cambio
 - b) La implementación del cambio
 - c) La preparación para el cambio
 - d) La estabilización después del cambio
20. En el modelo de gestión del cambio ADKAR, ¿qué representa la "A" final?
- a) Adopción
 - b) Aplicación
 - c) Análisis
 - d) Acción

Actividad Complementaria Capítulo I

Crucigrama Capítulo 1



Indicaciones para Llenar:

1. Fase final del modelo de cambio de Lewin. (11 letras, H)
2. Autor de otro modelo popular de gestión del cambio, que consta de 8 pasos. (6 letras, V)
3. Proceso que implica hacer que las personas o sistemas pasen de un estado actual a un estado futuro deseado. (6 letras, H)
4. Modelo de gestión del cambio que se centra en el cambio a nivel individual. (5 letras, V)
5. Rol vital en la promoción y gestión del cambio. (6 letras, H)
6. Una reacción común al cambio. (10 letras, V)
7. Modelo de gestión del cambio de tres etapas. (5 letras, V)
8. Acción que puede ser necesaria para los empleados durante un cambio organizacional. (11 letras, V)
9. Actitud o cultura que facilita la adaptación al cambio. (11 letras, H)

Capítulo II:

La Dirección Estratégica como Modelo de Cambio



La Dirección Estratégica como Modelo de Cambio

2.1. Objetivos

- Aplicar creativamente la dirección estratégica como modelo de cambio a las empresas y organizaciones en su radio de acción.
- Promover notablemente su pensamiento estratégico aplicando a la práctica cotidiana.
- Considerar a la dirección estratégica como ayuda a las organizaciones a adaptarse a los cambios en su entorno, a superar la resistencia al cambio y a lograr sus objetivos a largo plazo.
- Elaborar un ejercicio en su radio de acción empresaria para conocer el proceso de dirección estratégica.
- Utilizar las herramientas/instrumentos para el análisis interno y externo.

2.2. Introducción

En el capítulo anterior se revisó la dirección como un componente fundamental en cualquier organización, proporcionando un mapa a seguir para alcanzar metas y objetivos específicos. En el contexto empresarial, la planificación se realiza en varios niveles, la estratégica, táctica y operativa. A pesar de la importancia de la dirección estratégica, el cambio es una constante en el entorno empresarial, y la gestión efectiva del cambio se ha convertido en un elemento esencial en la planificación empresarial.

La Gestión del Cambio (GC) se refiere al proceso de ayudar a los individuos y las organizaciones a transitar de un estado actual a un estado futuro deseado. Es un aspecto crucial de la planificación empresarial porque, sin un manejo adecuado del cambio, las organizaciones pueden enfrentarse a resistencia, interrupciones y fracaso en la implementación de nuevas estrategias o iniciativas.

La interrelación entre la gestión del cambio y el componente humano es particularmente crítica. Los seres humanos son a menudo el núcleo de cualquier cambio en una organización, ya sea que se trate de cambiar roles, tareas, procesos o tecnología. Sin embargo, las personas también pueden ser la mayor fuente de resistencia al cambio debido a factores como el miedo a lo desconocido, la comodidad con las formas existentes de hacer las cosas, la percepción de pérdida de control, y las preocupaciones sobre la capacidad para adaptarse a nuevas formas de trabajar.

Por lo tanto, un enfoque efectivo para la Gestión del Cambio debe comenzar con una comprensión de las necesidades, expectativas y preocupaciones del componente humano. Este enfoque humano céntrico puede implicar una variedad de estrategias y tácticas, incluyendo la comunicación abierta y transparente, la participación y participación de los empleados en el proceso de cambio, el apoyo y la formación para ayudar a los empleados a adaptarse a los cambios, y la atención a la cultura organizacional y a los factores motivacionales.

Ahora con la Dirección Estratégica (DE) es un enfoque fundamental para gestionar el cambio en las organizaciones modernas. Este modelo de cambio está arraigado en la creación, implementación y evaluación de decisiones estratégicas que permiten a una organización alcanzar sus objetivos a largo plazo.

La DE como modelo de cambio se centra en la adaptabilidad y la proactividad frente a las fluctuaciones del entorno empresarial. En lugar de reaccionar a los cambios después de que ocurren, este enfoque implica anticipar los cambios y planificar en consecuencia, lo que puede llevar a una mayor eficiencia, eficacia y competitividad (Hill et al., 2014).

Este modelo ve el cambio no como una amenaza, sino como una oportunidad para mejorar y crecer. En lugar de resistirse al cambio, las organizaciones que adoptan la DE se esfuerzan por entender el cambio, adaptarse a él y, cuando sea posible, influir en él para su beneficio. Esto puede implicar la reevaluación y ajuste de las estrategias existentes, la exploración de nuevas oportunidades de mercado, o la reestructuración de la organización para mejorar su rendimiento.

La DE se ha convertido en un modelo integral para la gestión del cambio en las organizaciones contemporáneas. Este enfoque proactivo y anticipatorio busca capitalizar las oportunidades y minimizar los riesgos asociados con el entorno empresarial siempre cambiante (Hitt et al., 2021).

La Dirección Estratégica también se centra en alinear todos los aspectos de la organización con su visión y estrategia. Esto puede implicar cambios en la estructura organizativa, la cultura, los sistemas y procesos, y las competencias y habilidades de los empleados. La gestión efectiva de estos cambios puede facilitar la implementación de la estrategia y ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

Asimismo, como modelo de cambio implica planificar y ejecutar estrategias que permiten a una organización evolucionar y adaptarse de manera efectiva. Este proceso es fundamental para garantizar que las organizaciones no solo sobrevivan, sino que prosperen en un entorno empresarial que es dinámico y, a menudo, impredecible (Grant, 2016).

Este enfoque requiere un fuerte liderazgo y una visión clara para orientar la dirección de la organización (Kaplan & Norton, 2008). Se trata de alinear todos los componentes de la organización, incluyendo la estructura, la cultura, las habilidades y capacidades, y los sistemas, con la estrategia y la visión de la organización (Mintzberg et al., 2018).

El cambio es visto como una oportunidad para mejorar y crecer, en lugar de como una amenaza. Para hacer esto, las organizaciones que adoptan la dirección estratégica se enfocan en entender, adaptarse e influir en el cambio para su beneficio (Kotter, 2012).

Puede ser una herramienta poderosa para las organizaciones que buscan navegar en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo. Al adoptar este enfoque, las organizaciones pueden convertir el cambio de una amenaza en una oportunidad, y asegurarse de que están bien posicionadas para tener éxito en el futuro.

2.3. Importancia del Pensamiento Estratégico y la Dirección Estratégica

Son fundamentales para el éxito de cualquier organización en el entorno empresarial moderno. Juntos, proporcionan un marco para la toma de decisiones que puede ayudar a las organizaciones a navegar por la incertidumbre y a capitalizar las oportunidades.

El pensamiento estratégico se refiere a la capacidad de analizar y comprender el entorno empresarial, identificar oportunidades y amenazas, y desarrollar una visión a largo plazo para la organización (Mintzberg et al., 2018)

También es la capacidad de ver el panorama completo, entender el contexto más amplio y visualizar las posibles consecuencias de las acciones (Bonn, 2005). En la opinión de Schoemaker et al. (2018), que es una habilidad crucial que permite a los líderes anticipar, desafiar, interpretar, decidir, aprender y adaptarse. El pensamiento estratégico implica evaluar el entorno competitivo, identificar las fortalezas y debilidades de la organización, y diseñar planes que maximicen las oportunidades y minimicen los riesgos.

Por otro lado, la Dirección Estratégica es el proceso de definir la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, y luego desarrollar planes y acciones para alcanzar estos objetivos (Hitt et al., 2021). Es un proceso continuo que requiere adaptación y ajuste a medida que cambian las circunstancias. Es un enfoque de gestión empresarial que se centra en la formulación y ejecución de estrategias para lograr los objetivos a largo plazo de una organización.

Lynch (2012) menciona que la DE es el proceso de definir y aplicar una estrategia en una organización. Este proceso incluye la determinación de la dirección de la empresa, la toma de decisiones estratégicas, la gestión del cambio y la garantía de que la empresa está en camino de lograr sus objetivos.

La importancia de estos conceptos radica en su capacidad para guiar la toma de decisiones y la acción. Juntos, el pensamiento y la DE pueden ayudar a las organizaciones a mantenerse enfocadas, a adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y a mantener una ventaja competitiva sostenible (Grant, 2016).

Recordemos que el pensamiento estratégico implica la planificación y toma de decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales a largo plazo, mientras que la generación de conocimiento se enfoca en la creación y aplicación de información valiosa para la organización. Ambos conceptos son esenciales para el éxito y la adaptabilidad de una organización en entornos cambiantes y competitivos.

2.4. Consideraciones acerca de la Dirección Estratégica y la Estrategia

Mino Menguzzatto y Renato Decherchi definen la Dirección Estratégica (DE) como un enfoque de gestión que busca coordinar los recursos y competencias de una empresa para crear y mantener una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Según estos autores, la dirección estratégica se centra en la toma de decisiones a largo plazo, el análisis del entorno competitivo y el desarrollo e implementación de estrategias adecuadas

También sostienen que la DE debe ser un proceso participativo e integrador, en el cual todos los niveles de la organización participan en el análisis, formulación e implementación de la estrategia. Esto permite a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial y responder de manera efectiva a las oportunidades y desafíos que surjan.

Ahora revisaremos lo que es el origen y algunos conceptos de **estrategia**, el origen de la palabra "estrategia" se remonta a la antigua Grecia. Deriva del término griego "strategos", que significa "general" o "comandante". La estrategia originalmente se refería al arte de planificar y dirigir movimientos militares y operaciones de combate (Liddell & Scott, 1940).

Uno de los primeros tratados conocidos sobre estrategia es "El arte de la guerra" de Sun Tzu, un antiguo texto militar chino que data aproximadamente del siglo V a.C.; destacó la importancia de la planificación, la adaptabilidad y el conocimiento del enemigo en la guerra (Sun Tzu, 2002).

Sin embargo, fue durante el siglo XIX y principios del siglo XX cuando el término estrategia comenzó a ser utilizado en un contexto más amplio y no solo en el

ámbito militar. Con el tiempo, el concepto de estrategia fue adoptado en el campo de la gestión empresarial, donde se refiere al proceso de planificar, organizar y asignar recursos con el fin de lograr objetivos a largo plazo y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

- *Concepto Militar (circa 500 A.C.):* Se conceptualizó la estrategia como la planificación y dirección de operaciones militares. "La guerra es un asunto de vital importancia para el Estado" (Sun Tzu, 2002).
- *Planificación Empresarial:* Como la determinación de los objetivos y metas básicos a largo plazo de una empresa. "La estrategia es la determinación de los objetivos y metas básicas a largo plazo de una empresa" (Chandler, 1962).
- *Posicionamiento Competitivo:* La búsqueda de una posición competitiva favorable en la industria. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (objetivos) para los que la empresa está luchando y los medios (políticas) con los que está buscando llegar allí (Porter, 2008).
- *Estrategia como Patrón:* La estrategia es un "patrón" que integra las metas, políticas y secuencias de acción de una organización. "La estrategia es un patrón en un flujo de decisiones" (Mintzberg, 1994).
- *Estrategia como aprendizaje:* Es un proceso en constante evolución que se desarrolla a medida que una organización aprende de su entorno y de su propia experiencia. La estrategia es un patrón en un flujo de decisiones y acciones. Es una dirección en un campo de acción. Se desarrolla a medida que los compromisos y acciones de la empresa se ajustan y se adaptan a los acontecimientos del día a día (Quinn, 1996)
- *Estrategia como innovación:* Se argumenta que la verdadera estrategia es acerca de la innovación y la creación de nuevas oportunidades de negocio que desafían el statu quo. La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades (Hamel, 2003).
- *Estrategia como práctica social:* La estrategia no solo se trata de la posición de una organización en el mercado o de sus planes a largo plazo, sino también de las prácticas cotidianas mediante las cuales esa estrategia se lleva a cabo. La estrategia, como las demás prácticas

institucionalizadas, implica diferentes niveles de actividad: la estrategia como práctica, la estrategia en práctica y los profesionales de la estrategia (Whittington, 2007).

- *Estrategia como recursividad*: Es un proceso recursivo, en el cual la formulación y la implementación de la estrategia están interrelacionadas y se influyen mutuamente. La estrategia es un proceso recursivo en el que los actores de la organización influyen en el entorno, y a su vez, el entorno influye en las acciones y decisiones de los actores de la organización (Jarzabkowski & Lê, 2010).
- *Estrategia como coherencia*: Sostiene que la estrategia se trata de coordinar las acciones y recursos de una organización para lograr sus objetivos. "La estrategia es la unificación de las políticas y acciones operativas en un solo hilo coherente" (Rumelt, 2011).
- *Estrategia para la ecología*: La estrategia puede ser vista como una forma de ecología, en la que las empresas son como especies que se adaptan y evolucionan en respuesta a los cambios en su entorno. Las empresas, como las especies biológicas, están sujetas a fuerzas evolutivas. Pueden cambiar y adaptarse con el tiempo en respuesta a su entorno (Puranam & Singh, 2012).
- *Estrategia como proceso adaptativo*: La estrategia es un proceso adaptativo y complejo que se desarrolla en entornos dinámicos y cambiantes. Es un proceso adaptativo, no lineal y complejo, que emerge de la interacción de los actores de la organización y su entorno (Eisenhardt & Bingham, 2014).
- *Estrategia como ventaja competitiva*: La estrategia debe centrarse en la creación de un nuevo espacio de mercado, lo que ellos llaman un "océano azul", en lugar de competir en el espacio de mercado existente o "océano rojo". La estrategia consiste en crear un nuevo espacio de mercado o 'océano azul', haciendo que la competencia sea irrelevante (Kim & Mauborgne, 2015).
- *Dirección Estratégica*: La estrategia como un proceso integrado que incluye la formulación e implementación de la estrategia. La dirección estratégica es el proceso de desarrollo de una visión y misión,

identificando oportunidades y amenazas externas, determinando fortalezas y debilidades internas, estableciendo objetivos a largo plazo, generando estrategias alternativas y tomando decisiones estratégicas (David, Forest, & David, Fred, 2017).

La estrategia guiará el comportamiento y la actividad de la organización en el futuro siendo el resultado de la conjugación de tres elementos:

- *Objetivos:* Estos son los resultados finales deseados. Deben ser claros, medibles, y alcanzables, y deben alinearse con la visión y misión de la organización. Los objetivos estratégicos pueden ser a largo plazo y se desglosan en objetivos más pequeños y manejables.
- *Acciones:* Estas son las tácticas o pasos específicos que se tomarán para alcanzar los objetivos. Deben ser acciones bien pensadas que se alineen con los recursos disponibles y las capacidades de la organización. Incluyen planes de quién hace qué, cuándo y cómo.
- *Seguimiento:* Este es el proceso de monitoreo del progreso hacia los objetivos. Incluye la recolección y análisis de datos para evaluar el desempeño y hacer ajustes según sea necesario. Es esencial para asegurar que la estrategia esté funcionando y para realizar cambios si no lo está.

Estos tres elementos deben funcionar en conjunto para formar una estrategia efectiva. Es importante recordar que la estrategia no es estática y puede necesitar ser ajustada con el tiempo a medida que cambian las circunstancias.

Como expresa Bologna & Menguzzato en su obra "La Dirección Estratégica de la Empresa" (1992), esta es entendida como un proceso que se configura en tres niveles de decisión claramente diferenciados.

La estrategia corporativa, la estrategia de negocio y las estrategias funcionales representan tres niveles de decisión en la jerarquía organizativa (Cuervo García, 1995). A continuación, se muestra una visión general de cómo se suelen asociar estos niveles de estrategia (ver Figura 10) con la estructura organizativa:

- *Estrategia corporativa:* Este es el nivel más alto en la dirección estratégica y se lleva a cabo generalmente por los altos ejecutivos o la junta directiva

de una organización. La estrategia corporativa define la visión general y la dirección de toda la organización. Establece los objetivos y planes para cómo la organización se posicionará en su entorno competitivo, qué mercados entrará o saldrá, cómo asignará recursos entre diferentes áreas de negocio, y cómo manejará su cartera de negocios.

- *Estrategia de negocio:* Este nivel de estrategia se centra en cómo una organización competirá en cada uno de sus mercados. Es desarrollada generalmente por los directores de unidades de negocio o divisiones. La estrategia de negocio establece cómo la unidad de negocio buscará lograr una ventaja competitiva en su mercado, identificando y explotando fortalezas y oportunidades, y gestionando debilidades y amenazas.
- *Estrategias funcionales:* Este es el nivel más bajo de estrategia, y corresponde a los diferentes departamentos o funciones dentro de una unidad de negocio, como marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos, etc. Las estrategias funcionales detallan cómo cada departamento o función contribuirá a los objetivos de la estrategia de negocio. Estas son desarrolladas y ejecutadas por los gerentes de nivel medio y supervisores.

Figura 10

Niveles de la estrategia y su participación jerárquica



Nota: La figura muestra la relación entre los niveles de estrategia y su jerarquía. **Fuente:** Autores, 2023.

2.4.1. Tipos de Estrategias Empresariales

En este momento revisaremos varias de las estrategias antes mencionadas por varios autores:

1. *Estrategia corporativa o de empresa*: Llamada también estrategia maestra o global, en este nivel se definen los fines y se identifica el negocio en el que la empresa quiere estar presente, es decir, los sectores en los que se desea competir.

La estrategia corporativa o de empresa juega un papel crucial en la determinación del éxito a largo plazo de una organización. Aquí están algunas razones por las que es importante (ver Tabla 12):

- *Dirección y guía*: La estrategia corporativa establece la dirección general de la organización. Proporciona una hoja de ruta para el crecimiento y desarrollo de la empresa, y establece metas y objetivos de alto nivel. Esto proporciona un sentido de dirección para toda la organización.
- *Asignación de recursos*: La estrategia corporativa también guía la asignación de recursos dentro de la organización. Esto incluye decisiones sobre dónde invertir, qué proyectos financiar, cómo estructurar la organización, y cómo balancear los recursos entre diferentes unidades de negocio o áreas geográficas.
- *Posicionamiento competitivo*: La estrategia corporativa también define cómo la organización se posicionará en relación con sus competidores. Esto puede incluir decisiones sobre en qué mercados competir, cómo diferenciarse de los competidores, y cómo adaptarse a los cambios en el entorno competitivo.
- *Gestión de riesgos*: Una estrategia corporativa bien definida también puede ayudar a gestionar los riesgos. Al considerar múltiples escenarios y establecer planes para diferentes eventualidades, la organización puede estar mejor preparada para enfrentar incertidumbres y desafíos.
- *Creación de valor*: Finalmente, la estrategia corporativa tiene como objetivo crear valor para los stakeholders de la empresa. Esto puede lograrse a través de una combinación de crecimiento de los ingresos, mejora de la eficiencia, innovación, y otras iniciativas estratégicas.

Tabla 12

Tipos de Estrategia Corporativa

Tipo de Estrategia	Características
Estrategia de crecimiento	Refiere a la expansión de la empresa en términos de capacidad de producción, ingresos, número de empleados, etc. Esto puede lograrse a través de diferentes métodos, como la adquisición de otras empresas, el lanzamiento de nuevos productos o la expansión a nuevos mercados (Hitt et al., 2021).
Estrategia de estabilidad	Implica mantener el estado actual de la empresa sin hacer cambios significativos. Las empresas pueden optar por esta estrategia cuando están satisfechas con su rendimiento actual o cuando las condiciones del mercado son inciertas (Thompson et al., 2020).
Estrategia de renovación	Se adopta cuando la empresa se enfrenta a dificultades y necesita hacer cambios significativos para mejorar su rendimiento. Puede incluir medidas como la reestructuración de la organización, el recorte de costos o la venta de activos (Hitt et al., 2021).
Estrategia de globalización	Implica la expansión de las operaciones de la empresa a nivel mundial. Las empresas pueden buscar mercados internacionales para aumentar sus ventas, diversificar sus operaciones o aprovechar las ventajas de costos (Peng, 2020).
Estrategia de diversificación	Consiste en la entrada de la empresa en nuevos mercados o industrias que no están directamente relacionadas con sus operaciones actuales. El objetivo puede ser reducir el riesgo o aprovechar las oportunidades de crecimiento (Thompson et al., 2020).
Estrategia de integración vertical	Esta estrategia implica que la empresa expanda sus operaciones hacia atrás (hacia los proveedores) o hacia adelante (hacia los clientes). El objetivo puede ser controlar más de la cadena de suministro, reducir los costos o mejorar el acceso a los clientes (Porter, 1985).
Estrategia de integración horizontal	Se refiere a la expansión de la empresa dentro de su industria actual, a menudo a través de la adquisición de

Tipo de Estrategia	Características
Estrategia de costos bajos	<p>competidores. Esto puede permitir a la empresa aumentar su cuota de mercado, reducir la competencia o aprovechar las economías de escala (Porter, 1985).</p> <p>Esta estrategia implica que la empresa se esfuerza por ser el productor de menor costo en su industria. Esto puede lograrse a través de la eficiencia operativa, la economía de escala y otras tácticas para reducir costos (Porter, 1985).</p>
Estrategia de diferenciación	<p>La empresa busca distinguirse de sus competidores a través de la calidad de sus productos, su servicio al cliente, su marca y otras características únicas. El objetivo es atraer a los clientes que están dispuestos a pagar un precio premium por estas características distintivas (Porter, 1985).</p>
Estrategia de enfoque o nicho	<p>En lugar de apuntar al mercado en general, la empresa se centra en un segmento de mercado específico. Puede buscar servir a este segmento mejor que sus competidores a través de la personalización de productos o servicios, o puede buscar ser el productor de menor costo en este segmento (Porter, 1985).</p>
Estrategia de retrenchment	<p>En esta estrategia, la organización reduce su tamaño en términos de número de empleados, nivel de operaciones o cantidad de productos ofrecidos. Esta estrategia se utiliza cuando la empresa enfrenta dificultades y necesita reducir costos y mejorar su eficiencia (Thompson, 2020).</p>
Estrategia de cooperación	<p>También conocida como estrategia de alianza, implica la colaboración con otras empresas para lograr objetivos comunes. Las alianzas pueden tomar diversas formas, como empresas conjuntas, acuerdos de licencia y acuerdos de investigación y desarrollo (Thompson, 2020).</p>
Estrategia de liquidación	<p>Aquí, la empresa decide cerrar y vender sus activos. Esta estrategia se utiliza cuando la empresa no puede</p>

Tipo de Estrategia	Características
Estrategia de diversificación relacionada	generar beneficios y no hay esperanza de recuperación (Hitt et al., 2021). En esta estrategia, la empresa entra en una nueva industria que tiene alguna relación con su industria actual. El objetivo puede ser aprovechar sus competencias centrales o compartir recursos entre las diferentes unidades de negocio (Hitt et al., 2021).
Estrategia de diversificación no relacionada	En esta estrategia, la empresa entra en una nueva industria que no tiene ninguna relación con su industria actual. El objetivo puede ser reducir el riesgo a través de la diversificación o aprovechar las oportunidades de crecimiento (Hitt et al., 2021).

Nota: La tabla muestra los tipos de estrategias corporativas. **Fuente:** Autores, 2023.

2. *Estrategia competitiva o de negocio:* este nivel consiste en determinar cómo competir en los diferentes sectores seleccionados, es decir, cómo obtener una ventaja competitiva. Se Recuerda que las estrategias a nivel de unidad de negocio se centran en cómo una unidad de negocio puede competir de manera efectiva en su mercado específico.

A continuación, algunas razones (ver Tabla 13) por las que es importante:

- *Ventaja competitiva:* Una estrategia de negocio bien elaborada puede ayudar a una empresa a obtener y mantener una ventaja competitiva. Esta puede ser a través de la diferenciación del producto, liderazgo en costos, enfoque en un segmento de mercado particular, entre otros.
- *Entender a los competidores:* La estrategia competitiva implica entender a los competidores y cómo operan. Al hacerlo, una empresa puede anticipar las acciones de sus competidores y responder adecuadamente.
- *Respuesta a cambios del mercado:* El mercado es dinámico y cambia constantemente. Una buena estrategia de negocio permite a una empresa ser flexible y adaptarse rápidamente a estos cambios.
- *Alineación organizativa:* A nivel de negocio, la estrategia ayuda a alinear todas las funciones y actividades de la empresa hacia el mismo objetivo. Esto significa que todas las partes de la empresa están trabajando juntas para lograr la visión y los objetivos de la empresa.

- *Rentabilidad y crecimiento:* Finalmente, la estrategia de negocio está diseñada para maximizar la rentabilidad y promover el crecimiento. Al entender a los competidores, a los clientes y al mercado, y al alinear todas las funciones de la empresa, la estrategia de negocio puede ayudar a una empresa a prosperar y crecer.

Tabla 13
Tipos de Estrategia de Negocio

Tipos de Estrategias	Descripción
Diferenciación, Liderazgo en costos, Enfoque o nicho	Se argumenta que una unidad de negocio puede obtener una ventaja competitiva mediante la diferenciación de sus productos o servicios, el liderazgo en costos o el enfoque en un nicho de mercado específico (Porter, 2008)
Penetración de mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo de producto, Diversificación	Se sugiere que las unidades de negocio pueden crecer a través de la penetración de mercado (aumentando las ventas de productos existentes en mercados existentes), el desarrollo de mercado (vendiendo productos existentes en nuevos mercados), el desarrollo de productos (vendiendo nuevos productos en mercados existentes), o la diversificación (vendiendo nuevos productos en nuevos mercados) (Ansoff, 1987).
Liderazgo en producto, Intimidad con el cliente, Excelencia operativa	Se refiere a que las unidades de negocio pueden diferenciarse a través del liderazgo en producto (ofreciendo productos innovadores), la intimidad con el cliente (adaptando productos y servicios para satisfacer las necesidades específicas de los clientes), o la excelencia operativa (proporcionando un servicio confiable a un precio competitivo) (Treacy & Wiersema, 1993).
Estrategia del océano azul	Existe la propuesta que las unidades de negocio deben buscar crear nuevos espacios de mercado (océanos azules) en lugar de competir en espacios de mercado existentes (océanos rojos) (Kim & Mauborgne, 2015).
Modelo de negocio Canvas	Las unidades de negocio pueden innovar mediante la reconfiguración de su modelo de negocio utilizando el lienzo del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).
Competencia por el futuro	Argumentan que las unidades de negocio deben centrarse en identificar y desarrollar competencias esenciales para competir eficazmente en el futuro (Hamel & Prahalad, 1994).

Tipos de Estrategias	Descripción
Innovación disruptiva	Las unidades de negocio pueden alterar las dinámicas del mercado a través de la innovación disruptiva, que introduce productos o servicios más simples, convenientes o asequibles que desplazan a los existentes (Christensen, 1997).

Nota: La tabla muestra los tipos de estrategias de negocio. **Fuente:** Autores, 2023.

3. *Estrategias funcionales:* este último nivel se refiere a la forma en que cada una de las áreas funcionales de la empresa contribuirá al logro de la estrategia de negocio. A continuación, te presento la Tabla 14 con diferentes tipos de estrategias funcionales

Estas son algunas de las razones por las que son importantes:

- *Ejecución de la estrategia:* Las estrategias funcionales son la forma en que las estrategias de negocio y corporativas se llevan a la práctica. Proporcionan un plan de acción detallado para cada departamento o función de la organización, asegurando que todos los niveles de la organización contribuyan a la realización de los objetivos estratégicos.
- *Optimización de operaciones:* Las estrategias funcionales permiten a cada departamento optimizar sus operaciones y mejorar su eficiencia y eficacia. Por ejemplo, una estrategia funcional de recursos humanos podría centrarse en mejorar la retención y el desarrollo de los empleados, mientras que una estrategia funcional de producción podría buscar mejorar la eficiencia y reducir los costos.
- *Coordinación interdepartamental:* Las estrategias funcionales también ayudan a coordinar las actividades entre diferentes departamentos. Esto asegura que todos los departamentos trabajen juntos de manera efectiva para alcanzar los objetivos de la organización.
- *Alineación con la estrategia de negocio:* Las estrategias funcionales garantizan que cada departamento esté alineado con la estrategia de negocio de la organización. Esto significa que todas las actividades de la organización contribuyen a la realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

- *Adaptabilidad al cambio:* Al tener estrategias bien definidas a nivel funcional, las organizaciones pueden adaptarse mejor a los cambios en el entorno empresarial, ya que cada función tiene un marco para ajustar sus actividades en respuesta a estos cambios.

Tabla 14
Tipos de estrategia para el área funcional

Tipo de Estrategia	Definición
Estrategia de Marketing	Se enfoca en identificar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes a través de la oferta de productos o servicios (Pretell Vidal, 2023).
Estrategia de Recursos Humanos	Se centra en la adquisición, desarrollo y retención del talento dentro de una organización para lograr sus objetivos y mejorar su desempeño (González, 2008).
Estrategia de Operaciones	Busca optimizar los procesos productivos y la cadena de suministro para garantizar la eficiencia, calidad y entrega puntual de los productos o servicios (Flamarique, 2019).
Estrategia de Investigación y Desarrollo	Se enfoca en la generación de conocimiento, la innovación y la creación de nuevos productos, procesos o tecnologías dentro de una organización (Fragozo, 2017).
Estrategia Financiera	Tiene como objetivo administrar eficientemente los recursos financieros de una organización, incluyendo la obtención de capital, la gestión de inversiones y el control de los flujos de efectivo” (Nava et al., 2014). Asimismo, Tomar decisiones operativas, financiamiento e inversiones.
Estrategias Sistemas de Información	Argumentan que la información es un recurso estratégico valioso que puede ser utilizado para crear ventajas competitivas (Ward & Peppard, 2002).
Estrategias Tecnologías de Información	Sostiene que la TI se ha convertido en una mercancía y que las empresas ya no pueden

Tipo de Estrategia	Definición
Estrategias Contables	obtener una ventaja competitiva significativa a través de su uso (Carr, 2003). Plantea la idea de "palancas de control", que son formas en que los contables pueden influir en la estrategia de una organización (Simons, 1995)
Estrategias Administrativas	Sugiere que la estructura sigue a la estrategia, argumentando que la estrategia de una organización determinará su estructura organizativa (Chandler, 1962)

Nota: La tabla muestra los tipos de estrategias funcionales. **Fuente:** Autores, 2023.

2.5. Proceso de la Dirección Estratégica

La Dirección Estratégica (DE) abarca varios conceptos clave o básicos, que incluyen la misión y visión de la organización, el análisis del entorno, la formulación y la implementación de la estrategia, y la evaluación y control estratégico. Aquí se presenta algunos conceptos claves (ver Figura 11):

Figura 11

Matriz FODA o SWOT

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Nota: La figura muestra la matriz FODA. **Fuente:** Autores, 2023.

1. *Visión y Misión*: Es lo que la organización aspira a convertirse en el futuro y la misión es el propósito o razón de ser de una organización (David, Forest, & David, Fred, 2017).
2. *Análisis FODA*: Es identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para proporcionar una base sólida para la toma de decisiones.
3. *Estrategia competitiva*: Es una combinación de los fines (objetivos) para los que la empresa está luchando y los medios (políticas) con los que está buscando llegar allí Porter, 2008).
4. *Gestión del cambio*: Como el conjunto de habilidades básicas y conocimientos necesarios para manejar el cambio y aprovechar las oportunidades que presenta (Kotter, 2012)
5. *Ejecución de la estrategia*: Es el proceso mediante el cual se llevan a cabo las estrategias y se logran los resultados deseados (Hrebiniak, 2013).

La dirección estratégica de una empresa suele seguir ese proceso general que mencionaste, que se divide en tres partes fundamentales (ver figura 12):

Figura 12

Proceso de la Dirección Estratégica en las Organizaciones



Nota: La figura enfatiza los pasos para realizar la dirección estratégica. **Fuente:** Autores, 2023.

Cada una de estas etapas es crítica y se necesita una consideración cuidadosa para desarrollar e implementar una estrategia efectiva. Cada etapa se retroalimenta en un ciclo continuo de análisis, formulación e implementación a

medida que la empresa se adapta a las condiciones cambiantes y persigue sus objetivos estratégicos.

- 1. Análisis Estratégico:** Esta es la etapa inicial del proceso de dirección estratégica. Implica la recopilación y análisis de información sobre el entorno competitivo, la situación interna de la empresa y las expectativas y deseos de los stakeholders. Incluye el análisis del entorno externo (como el análisis PESTEL - Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal) y el entorno interno de la empresa (como el análisis de los recursos y capacidades de la empresa, a menudo utilizando herramientas como el análisis FODA - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

También podría incluir un análisis de la industria, como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para entender las condiciones competitivas y los factores clave de éxito en la industria (ver Figura 13).

Figura 13

Cinco Fuerzas de Porter para el microambiente organizacional



Nota: La figura muestra las fuerzas competitivas. **Fuente:** Autores, 2023.

- a) Definición de la misión y objetivos de la empresa:** La misión de una empresa es una declaración de su propósito o razón de ser. Describe lo que hace la empresa, a quién sirve y cómo se diferencia de sus

competidores. Una declaración de misión efectiva guía las acciones de la organización, proporciona una dirección estratégica y ayuda a tomar decisiones empresariales.

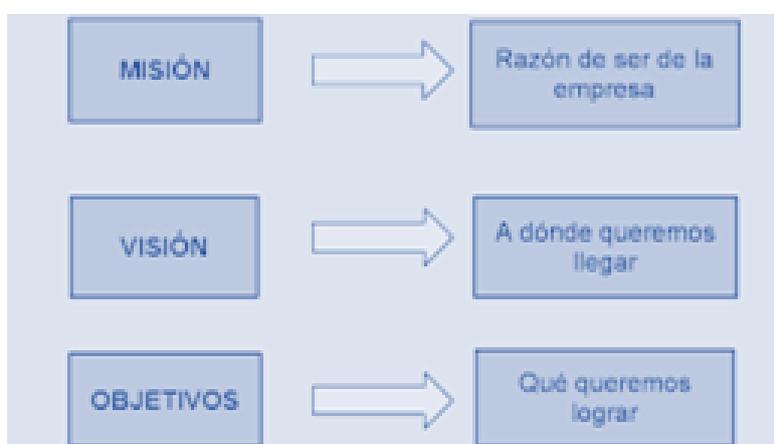
La **visión de una empresa** es una descripción aspiracional de lo que la organización espera lograr a largo plazo. Se trata de un objetivo futuro idealizado que guía las decisiones y actividades de la empresa. La visión puede inspirar a los miembros de la organización y puede ser un factor de motivación para alcanzar sus metas (ver Figura 14).

Los **valores compartidos** de una empresa son las creencias y principios fundamentales que guían el comportamiento en la organización. Reflejan lo que la empresa considera importante y cómo espera que sus empleados actúen. Los valores compartidos crean una cultura corporativa y proporcionan un marco para las decisiones éticas.

Los **objetivos de la empresa** son metas específicas y mensurables que la organización espera lograr en un período de tiempo determinado. Estos objetivos deben ser realistas, alcanzables y alineados con la misión y visión de la empresa. Estos pueden abarcar una variedad de áreas, incluyendo ventas, crecimiento, satisfacción del cliente, y más.

Figura 14

Alineación empresarial



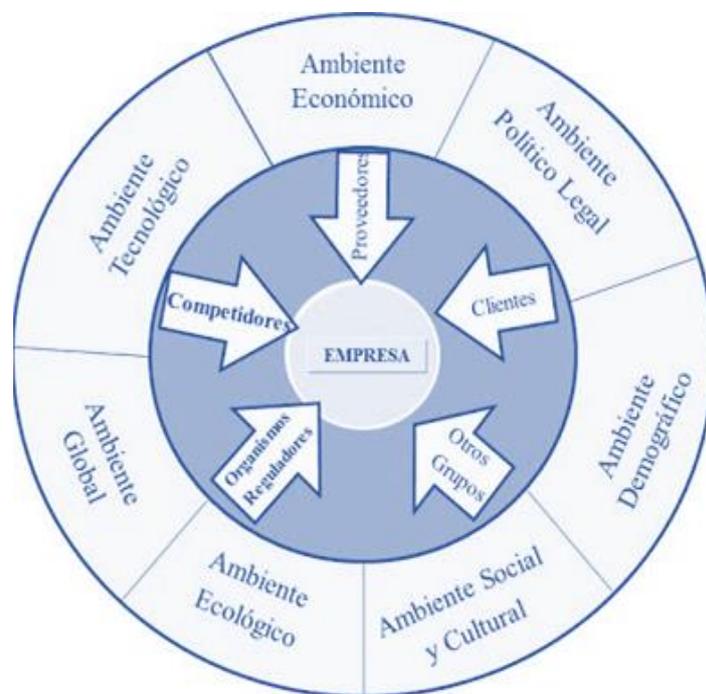
Nota: La figura muestra la alineación empresarial. **Fuente:** Autores, 2023.

- b) *Entender el entorno de la empresa:* El análisis estratégico proporciona una comprensión detallada del entorno interno y externo de la empresa. Esto permite a los líderes empresariales tomar decisiones más

informadas y desarrollar estrategias que se adapten a las condiciones del mercado.

- c) *Análisis Interno*: Implica la evaluación de los recursos y capacidades de la empresa, como sus habilidades, competencias, capacidad financiera, tecnología, capital humano, y estructura organizativa. Esto puede ayudar a la empresa a identificar sus fortalezas y debilidades. Un análisis interno efectivo puede permitir a la empresa maximizar el uso de sus fortalezas, mejorar sus debilidades, y ser más eficiente y efectiva en su operación.
- d) *Análisis Externo*: Involucra la evaluación de factores externos que pueden afectar el rendimiento de la empresa, que se divide en macroambiente y microambiente (ver Figura 15). El macroambiente incluye factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales (conocidos colectivamente como análisis PESTEL). Además, el microambiente con el análisis de la industria, como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, puede ayudar a la empresa a entender la dinámica competitiva de la industria. Permite a la empresa identificar oportunidades y amenazas en el entorno de mercado y diseñar estrategias para aprovechar esas oportunidades y mitigar esas amenazas.

Figura 15
Macroambiente y Microambiente Organizacional



Nota: La figura muestra el entorno externo de la empresa. **Fuente:** Autores, 2023.

e) *Evaluar las fortalezas y debilidades internas:* El análisis estratégico también incluye un examen de los recursos y capacidades internas de la empresa, lo que permite identificar áreas de fortaleza que pueden ser aprovechadas y debilidades que deben ser abordadas (ver Figura 16).

Figura 16

Matrices de Impacto Cruzado de la organización

<p>Factores Externos</p> <p>Factores Internos</p>		<p>Fortalezas</p> <p>Son las habilidades, talentos y fortalezas que posees como persona, que te permiten ser único como profesional</p>	<p>Debilidades</p> <p>Son las debilidades que poseemos, pero al reconocerlas podemos transformarlas en fortalezas</p>
		<p>Amenazas</p> <p>Son las amenazas del entorno externo que pueden afectar a la marca</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>Aprovechamos nuestras fortalezas para evitar o afrontar las amenazas del entorno externo</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Son las oportunidades que se nos presentan en el entorno externo y que podemos aprovechar para crecer</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>Trazamos estrategias donde usamos nuestras fortalezas para aprovechar las oportunidades que se nos presentan</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Superamos y transformamos nuestras debilidades a través de las oportunidades que se nos presentan</p>	

Nota: La figura muestra el impacto en cruce de los factores internos y externos. **Fuente:** Autores, 2023.

La matriz de impacto de cruce de estrategias, también conocida como matriz de impacto cruzado, es una herramienta de análisis que se utiliza para entender cómo diferentes factores internos y externos pueden interactuar entre sí y afectar a la empresa. Esto puede ser especialmente útil para evaluar las fortalezas y debilidades internas de la organización en el contexto de su entorno externo.

Aquí está cómo se puede aplicar en el contexto de la evaluación de las fortalezas y debilidades internas:

- *Identificar factores:* Primero, se deben identificar los factores internos clave que pueden afectar a la empresa. Esto podría incluir las fortalezas y debilidades que has identificado a través de tu análisis FODA.
- *Analizar interacciones:* A continuación, se deben analizar las posibles interacciones entre estos factores internos. Esto podría implicar considerar cómo una fortaleza en un área (como la tecnología) podría interactuar con una debilidad en otra área (como la gestión del cambio).

- *Evaluar el impacto:* Luego, se debe evaluar el impacto potencial de estas interacciones en la empresa. ¿Podría una fortaleza ayudar a mitigar una debilidad? ¿O una fortaleza en un área podría verse disminuida por una debilidad en otra?

- *Desarrollar estrategias:* Basándose en este análisis, se pueden desarrollar estrategias que maximicen las fortalezas de la empresa, minimicen sus debilidades, y tengan en cuenta las complejas interacciones entre diferentes factores internos.

f) *Identificar oportunidades y amenazas:* Al examinar el entorno externo, el análisis estratégico ayuda a identificar oportunidades que la empresa puede aprovechar y amenazas que necesita gestionar o mitigar.

La matriz de impacto de cruce de estrategias se puede utilizar también para identificar y evaluar oportunidades y amenazas. Este proceso implica analizar cómo diferentes factores externos pueden interactuar entre sí y cómo pueden impactar a la organización. A continuación, se detallan los pasos que se pueden seguir:

-*Identificar factores:* Primero, identifica las oportunidades y amenazas externas que podrían afectar a tu organización. Estos factores pueden incluir elementos de tu análisis PESTEL o del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

- *Analizar interacciones:* A continuación, analiza cómo estos factores externos pueden interactuar entre sí. Por ejemplo, un cambio en la tecnología (oportunidad) puede hacer más fácil la entrada de nuevos competidores en el mercado (amenaza).

- *Evaluar el impacto:* Después de identificar las posibles interacciones, evalúa cómo podrían impactar a tu organización. Por ejemplo, una oportunidad podría ser más valiosa si se puede aprovechar para mitigar una amenaza.

- *Desarrollar estrategias:* Basándose en esta evaluación, desarrolla estrategias que te permitan aprovechar al máximo las oportunidades y minimizar o evitar las amenazas. Estas estrategias deberían tener en cuenta las interacciones entre los diferentes factores externos y cómo estos podrían afectar a tu organización.

- *Informar la formulación de la estrategia:* Los resultados del análisis estratégico son esenciales para la formulación de la estrategia. Las decisiones estratégicas deben basarse en un entendimiento sólido del entorno de la empresa, y el análisis estratégico proporciona esa base.

2. Formulación de Estrategias: El segundo componente de la dirección estratégica se refiere a la formulación de estrategias. El análisis estratégico ayuda a la empresa a determinar las alternativas que tiene para alcanzar sus objetivos y misión, tanto en el nivel corporativo como corporativo y funcional, utilizando los contextos definidos por el análisis interno y externo.

Basado en el análisis estratégico, esta etapa implica decidir sobre las direcciones estratégicas y los enfoques que la empresa seguirá para lograr sus objetivos. Aquí es donde se desarrollan las estrategias corporativas, de negocio y funcionales. La estrategia corporativa podría incluir decisiones sobre en qué mercados entrar, la estrategia de negocio podría centrarse en cómo competir en esos mercados, y las estrategias funcionales podrían detallar cómo los diferentes departamentos o áreas de la empresa contribuirán a estas estrategias.

De esta manera, se seleccionarán las estrategias competitivas (como liderazgo en costos, diferenciación, etc.) y se evaluará cómo se adaptan a diferentes contextos competitivos, basándose en diferentes tipologías sectoriales. Las estrategias corporativas se ocupan de definir las direcciones del desarrollo futuro de la empresa, como la especialización y la diversificación; las formas o métodos de crecimiento, como el interno, el externo y la cooperación; y el grado y las vías más adecuadas de internacionalización. Todo esto se enfoca en estrategias prácticas que se pueden implementar de manera inmediata en las diversas tareas de la empresa.

3. Implantación de Estrategias: Esta es la etapa en la que las estrategias se ponen en práctica. Implica la movilización de recursos y la gestión del cambio para lograr las estrategias definidas, y requiere la coordinación efectiva de diferentes áreas y actividades de la empresa. También incluye la definición de métricas para seguir el progreso y evaluar el desempeño, así como la realización de ajustes a la estrategia según sea necesario.

La implantación de estrategias es el proceso de ejecución y puesta en práctica de las estrategias formuladas por la organización. Esta etapa es fundamental para convertir las ideas y planes estratégicos en acciones tangibles y lograr los objetivos establecidos. Aquí están los aspectos clave de la implantación de estrategias:

- *Asignación de recursos:* Durante esta etapa, se asignan los recursos necesarios para implementar la estrategia de manera efectiva. Esto incluye asignar presupuestos, personal, tecnología y otros recursos necesarios para ejecutar las acciones estratégicas.
- *Comunicación y alineación:* Es esencial comunicar claramente la estrategia a todos los miembros de la organización para garantizar una comprensión común y un enfoque compartido. La alineación de todos los niveles y funciones de la organización con los objetivos y las acciones estratégicas es crucial para el éxito de la implantación.
- *Desarrollo de planes de acción:* Se deben establecer planes de acción detallados que describan cómo se llevarán a cabo las acciones estratégicas. Estos planes deben establecer responsabilidades, plazos y recursos necesarios para cada etapa de la implantación.
- *Implementación de cambios organizativos:* En algunos casos, la estrategia puede requerir cambios en la estructura organizativa, los sistemas y los procesos existentes. Es importante gestionar adecuadamente estos cambios para asegurar una transición fluida y minimizar la resistencia al cambio.
- *Seguimiento y control:* Durante la implantación, es esencial monitorear y evaluar continuamente el progreso y los resultados. Esto implica establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) y sistemas de seguimiento para asegurarse de que se están logrando los resultados deseados y tomar medidas correctivas si es necesario. Como herramienta práctica está el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión estratégica que permite el seguimiento y control de la implementación de estrategias. Esta proporciona una visión equilibrada de los aspectos financieros y no financieros del desempeño de la organización, y ayuda a medir el progreso hacia los objetivos estratégicos.

- *Flexibilidad y adaptación:* La implantación de estrategias puede requerir adaptaciones a medida que se encuentran desafíos o se presentan nuevas oportunidades. La capacidad de ser flexible y ajustar la estrategia según sea necesario es esencial para mantener su relevancia y efectividad a lo largo del tiempo.

La implantación de estrategias exitosa requiere un enfoque disciplinado y una gestión efectiva de los recursos y las personas involucradas. Es un proceso continuo que requiere un seguimiento constante y una capacidad de adaptación a medida que la organización avanza hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

2.5.1. Herramientas/Instrumentos para el Análisis Interno de la Organización

A continuación, te presento la tabla 15 que resume las herramientas e instrumentos más utilizadas para realizar el análisis interno de una organización.

Tabla 15

Instrumentos dentro del análisis interno de la organización

Instrumento	Descripción
Análisis FODA	El análisis FODA es una técnica utilizada para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización (Smith, 2010).
Análisis de recursos y capacidades	El análisis de recursos y capacidades permite identificar los recursos internos y las capacidades distintivas de una organización, que pueden ser fuentes de ventaja competitiva (Johnson & Brown, 2012).
Cadena de valor	La cadena de valor desglosa las actividades de una organización en diferentes etapas, lo que facilita la identificación de las actividades clave que generan valor (Porter, 2008).
Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	La MEFI es una herramienta de análisis que permite evaluar los factores internos

Instrumento	Descripción
Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	de una organización, como la estructura organizativa, los recursos humanos y la cultura corporativa (Hitt et al., 2021). La matriz BCG clasifica los productos de una organización en función de su participación en el mercado y tasa de crecimiento, lo que ayuda a tomar decisiones estratégicas (Kotler & Armstrong, 2017).
Análisis VRIO	VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización) es un modelo estratégico que permite a las organizaciones identificar sus recursos y capacidades clave y entender cómo estas pueden dar lugar a una ventaja competitiva (Peteraf & Barney, 2003)
Análisis de costos y rentabilidad	El análisis de costos y rentabilidad permite evaluar los costos de los procesos y actividades de una organización, así como la rentabilidad de sus productos o servicios (Drury, 2018)
Análisis del ciclo de vida del producto	El análisis del ciclo de vida del producto es una herramienta útil para comprender la posición de los productos de la empresa en su ciclo de vida, lo que puede ayudar a tomar decisiones estratégicas (Kotler et al., 2019).
Análisis de la cadena de suministro inversa	El análisis de la cadena de suministro inversa permite evaluar el flujo de productos, información y dinero desde los clientes finales hasta los proveedores, para identificar oportunidades de mejora y sostenibilidad (Rogers & Tibben-Lembke, 2015).

Instrumento	Descripción
Análisis de la gestión del cambio:	El análisis de la gestión del cambio busca comprender cómo la organización maneja los procesos de cambio, incluyendo la comunicación, la participación de los empleados y la resistencia al cambio (Cameron & Green, 2015).
Análisis del capital humano	El análisis del capital humano evalúa las competencias, habilidades y conocimientos del personal de la organización, y cómo pueden contribuir al éxito de la empresa (Becker et al., 2001).

Nota: La tabla muestra los instrumentos del análisis interno. **Fuente:** Autores, 2023.

2.5.2. Herramientas/Instrumentos para el Análisis Externo de la Organización

A continuación, se presenta la Tabla 16 que resume algunas herramientas e instrumentos utilizados para realizar el análisis externo de una organización:

Tabla 16

Instrumentos dentro del análisis externo de la organización

Instrumento	Descripción
Análisis PESTEL	El análisis PESTEL permite identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a una organización (Johnson, 2017).
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	El análisis de las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta valiosa para evaluar la competencia y las fuerzas que moldean la industria en la que opera una organización (Porter, 2008).
Análisis del entorno competitivo	El análisis del entorno competitivo se centra en evaluar a los competidores directos e indirectos de una organización

Instrumento	Descripción
Análisis de tendencias y escenarios	<p>y comprender sus estrategias, fortalezas y debilidades (Kotler & Keller, 2016).</p> <p>El análisis de tendencias y escenarios ayuda a identificar y comprender los cambios futuros en el entorno, permitiendo a la organización adaptarse y tomar decisiones proactivas (Fahey & Randall, 1998).</p>
Análisis del perfil del consumidor	<p>El análisis del perfil del consumidor busca comprender las necesidades, comportamientos y preferencias de los consumidores objetivo de la organización (Solomon et al., 2019).</p>
Análisis de Benchmarking	<p>Permite comparar el desempeño de la organización con respecto a sus competidores o empresas líderes en la industria, identificando las mejores prácticas y áreas de mejora (Camp, 1995).</p>
Análisis de Megatendencias:	<p>Consiste en identificar y analizar las tendencias de largo plazo que están transformando la sociedad y la industria, y cómo pueden impactar a la organización (Rohrbeck & Hage, 2008).</p>

Nota: La tabla muestra instrumentos para diagnosticar externamente a la empresa. **Fuente:** Autores, 2023.

Puntos que destacar

- La Dirección Estratégica (DE) como un modelo de cambio se basa en el concepto de que el cambio puede ser dirigido y gestionado a través de una planificación y ejecución cuidadosas de la estrategia.
- La DE comienza con la articulación de una misión para la organización. Esta misión proporciona una dirección general para el cambio y ayuda a alinear a las personas con la visión, los valores compartidos y los objetivos estratégicos de la organización.
- En la DE, la planificación juega un papel crucial. Este proceso implica la identificación de los objetivos clave de la organización, la evaluación del entorno empresarial (por ejemplo, a través de un análisis SWOT o PESTEL) y la definición de las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos.
- Después de la planificación, viene la ejecución de la estrategia. Esto puede implicar cambios en la estructura organizacional, procesos, sistemas, y comportamientos de la gente.
- La DE también implica la gestión activa del cambio. Esto puede incluir la comunicación clara y constante sobre la necesidad de cambio, la formación de empleados para adaptarse a nuevas formas de trabajar, y la gestión de la resistencia al cambio.
- Es importante medir el progreso hacia los objetivos y ajustar la estrategia según sea necesario. Esto puede implicar el seguimiento de indicadores clave de rendimiento (KPI), la realización de revisiones de progreso y la implementación de acciones correctivas si es necesario.
- El pensamiento y la dirección estratégica ayudan a establecer una dirección y visión claras para una organización, asegurando que todos en la organización entiendan hacia dónde se dirige la empresa y por qué.
- El pensamiento estratégico implica una constante revisión y comprensión del entorno empresarial y del mercado, permitiendo a las organizaciones anticiparse y adaptarse a los cambios en lugar de simplemente reaccionar a ellos.

- En un entorno de negocios en constante cambio, el pensamiento estratégico permite a las organizaciones ser flexibles y adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias.
- La dirección y el pensamiento estratégicos pueden ayudar a las organizaciones a identificar nuevas oportunidades de negocio, promover la innovación y estimular el crecimiento.
- La DE se centra en cómo implementar la estrategia de manera efectiva. Esto implica la planificación y ejecución de las acciones necesarias para lograr los objetivos estratégicos.
- Las estrategias corporativas o maestreas tienen que ver con decisiones sobre en qué negocios debe participar la empresa y cómo estos negocios pueden crear sinergias para maximizar el rendimiento y el valor para los accionistas.
- Las estrategias de Negocio son partes de la organización que operan como entidades separadas pero que aún son parte de la organización en general. Tienen su propio conjunto de competidores y un líder responsable de la estrategia y el rendimiento.
- Las estrategias funcionales se ocupan de las operaciones diarias de una empresa. Afectan a áreas funcionales específicas de una empresa, como marketing, finanzas, recursos humanos, producción, etc. Por ejemplo, una estrategia funcional de marketing podría implicar la mejora del conocimiento de la marca o la introducción de nuevas estrategias de precios.
- Es importante destacar que todas estas estrategias deben estar alineadas entre sí para asegurar que la organización en su conjunto se mueva hacia la consecución de su visión y objetivos generales.
- El análisis Estratégico identifica las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas en el entorno externo. Las herramientas comunes para el análisis estratégico incluyen el análisis SWOT o FODA.
- La formulación Estratégica desarrolla la estrategia basada en el análisis realizado, estableciendo los objetivos y determinando los medios para alcanzarlos.

- La Implantación Estratégica, pone en práctica la estrategia, a través de la organización de recursos y la implementación de planes de acción.
- El análisis tanto interno como externo es crucial en la gestión estratégica
- El análisis FODA (SWOT en inglés), es una herramienta ampliamente utilizada para analizar tanto el entorno interno como el externo de una organización. Implica identificar las Fortalezas y Debilidades (elementos internos), así como las Oportunidades y Amenazas (elementos externos).
- El análisis PESTEL, es una herramienta para analizar el entorno macro externo en el que opera una organización. Considera los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que pueden afectar a la organización.
- El análisis de la cadena de valor, permite identificar las actividades internas clave que agregan valor al producto o servicio final de una organización. Ayuda a entender dónde la organización tiene ventajas competitivas y dónde puede haber oportunidades para mejorar.
- El análisis de las 5 fuerzas de Porter, se utiliza para analizar la competencia dentro de una industria y la rentabilidad potencial. Las cinco fuerzas son la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores.
- El análisis de la matriz BCG, se utiliza para ayudar a las organizaciones a entender y analizar su cartera de negocios o productos. Los productos se clasifican en una matriz basada en su participación de mercado (alta/baja) y la tasa de crecimiento del mercado (alta/baja).
- Es importante recordar que ninguna herramienta por sí sola puede proporcionar una imagen completa, y que estas herramientas deben utilizarse en conjunto para obtener una comprensión más completa y matizada de la situación estratégica de la organización.

Actividades para Desarrollar Capítulo 2

Autoevaluación Capítulo 2

1. ¿Qué es el pensamiento estratégico y por qué es importante para una organización?
2. ¿Cómo ayuda el pensamiento estratégico a las organizaciones a adaptarse a los cambios en el entorno empresarial?
3. ¿Cuál es la relación entre el pensamiento y la dirección estratégica?
4. ¿Qué se entiende por dirección estratégica y cuál es su papel en la implementación de las estrategias de una organización?
5. ¿Cómo ayuda la dirección estratégica a coordinar y alinear los esfuerzos de las diferentes partes de una organización?
6. Explique brevemente qué es la estrategia corporativa y dé un ejemplo.
7. ¿Qué diferencia a la estrategia de negocios de la estrategia corporativa?
8. ¿Qué es una estrategia funcional y cómo se relaciona con la estrategia de negocios?
9. ¿Cuáles son los pasos clave en el proceso de dirección estratégica?
10. ¿Cuál es el propósito de la formulación estratégica y qué factores se deben considerar durante este proceso?
11. Describa brevemente la implantación estratégica y explique su importancia.
12. ¿Qué factores se consideran en un análisis PESTEL y cómo ayuda este análisis a una organización a comprender su entorno externo?
13. Explique el concepto de cadena de valor y cómo puede ayudar a una organización a identificar sus fortalezas internas.
14. ¿Qué es el análisis de las 5 fuerzas de Porter y cómo puede ayudar a una organización a entender su posición en el mercado?
15. ¿Cómo se utiliza la matriz BCG para analizar la cartera de negocios o productos de una organización?
16. Explique el concepto de análisis por competencias y cómo puede ayudar a una organización a identificar sus competencias distintivas.
17. ¿Cómo se integran las diversas herramientas de análisis estratégico (como el análisis FODA, PESTEL, la cadena de valor, el análisis de las 5

- fuerzas de Porter, la matriz BCG) en el proceso general de dirección estratégica?
18. ¿Cómo ayuda la dirección estratégica a una organización a navegar y adaptarse a los cambios en su entorno empresarial?
 19. ¿Cómo influye el entorno externo en la formulación de la estrategia corporativa de una organización?
 20. Proporcione un ejemplo de cómo una organización puede utilizar la dirección estratégica para responder eficazmente a una amenaza o aprovechar una oportunidad en su entorno empresarial.

Actividades Colaborativas Capítulo 2

1. Caso de estudio: Company ABC

Company ABC es un startup en la industria tecnológica que ha experimentado un crecimiento rápido, pero ahora se enfrenta a una creciente competencia de empresas más grandes y establecidas. Su producto es innovador, pero ha tenido dificultades para mantenerse al día con la demanda y su equipo de gestión carece de experiencia en la industria. Necesitan definir una dirección estratégica clara para continuar su crecimiento y éxito en la industria.

Tarea: Define la dirección estratégica para la empresa, realiza un análisis FODA y sugiere estrategias basadas en este análisis. Identifica las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas en la industria.

2. Análisis de un caso real

Escoge una empresa que haya pasado por un cambio significativo recientemente y analízalo en detalle. Los estudiantes deberán investigar las razones del cambio, cómo se gestionó el cambio, cómo se comunicó a los empleados y a otras partes interesadas, y cuál fue el resultado final.

3. Role-Playing

Divide a los estudiantes en grupos y asigna a cada grupo un rol específico en el cambio organizacional (por ejemplo, alta dirección, gerentes de departamento, empleados). Presenta un escenario de cambio y pide a cada grupo que discuta

cómo respondería a este cambio desde su perspectiva y cómo contribuiría a su implementación exitosa.

4. Evaluación de una propuesta de cambio

Presenta a los estudiantes una propuesta de cambio organizacional y pídeles que la evalúen utilizando herramientas de dirección estratégica. Deberán identificar las ventajas y desventajas del cambio propuesto, así como los posibles obstáculos y cómo podrían superarse.

5. Estudio de casos de empresas que no han gestionado bien el cambio

Es útil estudiar no sólo los éxitos, sino también los fracasos. Investiga empresas que no hayan gestionado bien un cambio estratégico y analiza las razones por las que el cambio no funcionó. ¿Qué podrían haber hecho de manera diferente?

6. Caso de estudio: Company XYZ

Es una empresa de bienes de consumo que ha sido un líder en su industria durante décadas. Sin embargo, en los últimos años, ha visto cómo sus ventas y cuota de mercado disminuyen debido a la aparición de marcas más pequeñas y ágiles. Necesitan reevaluar su dirección estratégica y encontrar formas de innovar y mantenerse relevantes en la industria en constante cambio.

Tarea: Proporciona una nueva dirección estratégica para la empresa y realiza un análisis FODA. Identifica las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas en su industria. Sobre la base de este análisis, sugiere estrategias para la empresa.

7. Caso de estudio: Company DEF

Es una pequeña empresa de comercio electrónico que ha logrado un crecimiento sólido en su mercado local. Ahora están considerando expandirse a mercados internacionales, pero no están seguros de cuál debería ser su estrategia para esta expansión. Necesitan definir una dirección estratégica para su expansión internacional y entender los desafíos y oportunidades que pueden enfrentar.

Tarea: Define una dirección estratégica para la expansión internacional de la empresa y realiza un análisis FODA. Identifica las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que pueden

enfrentar en los mercados internacionales. Sugiere estrategias para la expansión internacional basadas en este análisis.

8. Caso de Estudio: Zapatos Zeta

Es una empresa de calzado de mediano tamaño en tu país. Ha estado en el negocio durante 20 años y ha tenido un crecimiento constante. Sin embargo, recientemente se ha enfrentado a la competencia de marcas más grandes y de tiendas online de calzado.

Tarea: Debes proporcionar una dirección estratégica para Zapatos Zeta. ¿Cómo puede la empresa competir eficazmente en el mercado actual? ¿Qué cambios o adaptaciones debería hacer la empresa en sus operaciones? Realiza un análisis FODA y un análisis interno y externo para determinar las mejores estrategias a seguir.

9. Caso de Estudio: TechTronic Solutions

TechTronic Solutions es una empresa de tecnología emergente que ofrece soluciones de software para empresas. Su producto principal es un software de gestión de inventarios. La empresa se enfrenta a un mercado altamente competitivo y a una rápida evolución de la tecnología.

Tarea: Como director estratégico de TechTronic Solutions, tu trabajo es llevar a la empresa a través de esta fase desafiante y garantizar su supervivencia y crecimiento. Necesitas desarrollar una dirección estratégica que permita a la empresa sobresalir en el mercado. Para hacer esto, realiza un análisis FODA y un análisis interno y externo. ¿Cómo puede la empresa utilizar sus fortalezas y oportunidades para superar sus debilidades y amenazas?

10. Caso de Estudio: GreenGlobe Resorts

Es una cadena de resorts ecológicos que operan en varias locaciones de belleza natural alrededor del mundo. Se enorgullece de ofrecer a los clientes una experiencia de vacaciones de lujo que también es sostenible y respetuosa con el medio ambiente. Sin embargo, el costo de mantenimiento y operación es alto y se enfrenta a la competencia de resorts de lujo tradicionales y de nuevos actores en el nicho ecológico.

Tarea: Como director estratégico de GreenGlobe Resorts, tu tarea es ayudar a la empresa a mantener su posicionamiento único en el mercado sin comprometer la rentabilidad. Realiza un análisis FODA y un análisis interno y externo para determinar cómo la empresa puede mejorar sus operaciones, reducir costos, y seguir siendo competitiva en el mercado.

Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo 2

1. ¿Qué es el pensamiento estratégico?
 - a) Una técnica de resolución de problemas.
 - b) La habilidad de ver el panorama general, anticipar tendencias y planificar para el futuro.
 - c) Una herramienta de análisis de mercado.
 - d) El proceso de contratación de empleados.

2. ¿Cómo ayuda el pensamiento estratégico a las organizaciones a adaptarse a los cambios?
 - a) Les permite ignorar los cambios.
 - b) Les permite anticipar y prepararse para los cambios en lugar de simplemente reaccionar ante ellos.
 - c) Les permite cambiar de dirección sin planificación.
 - d) No ayuda.

3. ¿Cuál es la relación entre el pensamiento estratégico y la dirección estratégica?
 - a) Son opuestos.
 - b) Son exactamente lo mismo.
 - c) No tienen relación.
 - d) El pensamiento estratégico implica planificar y visualizar el futuro, mientras que la dirección estratégica implica la implementación práctica de ese plan.

4. ¿Qué es la estrategia corporativa?
 - a) Una lista de todos los empleados en una corporación.
 - b) Las decisiones de alto nivel sobre la dirección total de una organización.
 - c) Una estrategia para ganar en un mercado específico.

- d) El proceso de contratación de nuevos empleados.
5. ¿Cómo difiere la estrategia de negocio de la estrategia corporativa?
- a) Son lo mismo.
 - b) La estrategia de negocios se enfoca en cómo competir y ganar en un mercado específico, mientras que la estrategia corporativa se ocupa de la dirección global de la empresa.
 - c) La estrategia corporativa es más importante que la estrategia de negocio.
 - d) La estrategia de negocio es más detallada que la estrategia corporativa.
6. ¿Qué es una estrategia funcional?
- a) Es una estrategia relacionada con la función de los productos de la empresa.
 - b) Es una estrategia que determina cómo las funciones específicas de la organización, como finanzas, marketing, recursos humanos, etc., apoyarán la estrategia de negocios.
 - c) Es una estrategia que determina cómo la empresa debería expandirse a nuevos mercados.
 - d) Es una estrategia que determina la estructura organizacional de la empresa.
7. ¿Cuáles son los pasos clave en el proceso de dirección estratégica?
- a) Formulación, análisis, implantación, control y evaluación.
 - b) Análisis, formulación, publicación, control y eliminación.
 - c) Formulación, publicación, control, eliminación y revisión.
 - d) Análisis, publicación, implantación, control y revisión.
8. ¿Qué es el análisis estratégico?
- a) Es una estrategia para analizar los datos de ventas de la empresa.
 - b) Es un proceso para identificar las debilidades de los competidores de la empresa.
 - c) Es el proceso de examinar las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas en su entorno externo.
 - d) Es un proceso para evaluar la eficacia de la estrategia de marketing de la empresa.

9. ¿Cuál de los siguientes es un componente clave de la formulación estratégica?
- Identificar las debilidades de los competidores.
 - Determinar el precio de los productos de la empresa.
 - Desarrollar la estrategia en base a la información recopilada durante el análisis estratégico.
 - Publicar la estrategia en la página web de la empresa.
10. ¿Qué es la implantación estratégica?
- Es el proceso de contratación de nuevos empleados para llevar a cabo la estrategia.
 - Es el proceso de poner en práctica la estrategia.
 - Es el proceso de publicar la estrategia en la página web de la empresa.
 - Es el proceso de revisar y ajustar la estrategia.
11. ¿Qué es el análisis FODA?
- Es un tipo de análisis financiero.
 - Es un análisis que identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización.
 - Es un tipo de análisis de marketing.
 - Es un análisis que identifica las Fortalezas, Oportunidades, Decisiones y Amenazas de una organización.
12. ¿Qué es el análisis PESTEL?
- Es un tipo de análisis financiero.
 - Es un tipo de análisis de marketing.
 - Es un análisis que examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que pueden afectar a una organización.
 - Es un análisis que identifica las Fortalezas, Oportunidades, Decisiones y Amenazas de una organización.
13. ¿Qué es la cadena de valor?
- Es una herramienta de análisis de marketing.

- b) Es una herramienta que desglosa una organización en sus actividades clave para identificar dónde se agrega valor en el proceso.
- c) Es una herramienta de análisis financiero.
- d) Es una herramienta de análisis de recursos humanos.

14. ¿Qué es el análisis de las 5 fuerzas de Porter?

- a) Es un análisis que examina la estructura competitiva de una industria
- b) Es un análisis que identifica las Fortalezas, Oportunidades, Decisiones y Amenazas de una organización.
- c) Es un análisis que examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que pueden afectar a una organización.
- d) Es una herramienta de análisis financiero.

15. ¿Qué es la matriz BCG?

- a) Es una herramienta de análisis financiero.
- b) Es una herramienta de análisis de cartera que clasifica los productos o unidades de negocio de una organización en una matriz basada en su participación de mercado y la tasa de crecimiento del mercado.
- c) Es una herramienta de análisis de marketing.
- d) Es una herramienta de análisis de recursos humanos.

16. ¿Qué es el análisis VRIO?

- a) Es una herramienta de análisis financiero.
- b) Es una herramienta que evalúa los recursos y capacidades de una organización en términos de su Valor, Rareza, Inimitabilidad y Organización.
- c) Es una herramienta de análisis de marketing.
- d) Es una herramienta de análisis de recursos humanos.

17. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es verdadera sobre las herramientas de análisis estratégico?

- a) Se utilizan en conjunto en el proceso de dirección estratégica.
- b) Cada una se utiliza de manera independiente y no tiene relación con las demás.
- c) Sólo se utilizan en grandes corporaciones.

d) Sólo se utilizan en pequeñas empresas.

18. ¿Cómo ayuda la dirección estratégica a una organización a adaptarse al cambio?

a) Ayuda a una organización a navegar y adaptarse a los cambios estableciendo un curso de acción claro, coordinando los esfuerzos de toda la organización para seguir ese curso y haciendo ajustes a medida que cambian las circunstancias.

b) No ayuda, es mejor reaccionar a los cambios a medida que ocurren.

c) Ayuda a una organización a ignorar los cambios y seguir haciendo lo que siempre ha hecho.

d) Ayuda a una organización a cambiar de dirección sin planificación.

19. ¿Cómo puede influir el entorno externo en la formulación de la estrategia corporativa?

a) Los cambios en las condiciones económicas pueden requerir un cambio en la estrategia, o las nuevas regulaciones gubernamentales pueden crear oportunidades o amenazas que necesiten ser consideradas.

b) El entorno externo no tiene ninguna influencia en la formulación de la estrategia corporativa.

c) El entorno externo sólo influye en la estrategia de marketing, no en la estrategia corporativa.

d) El entorno externo sólo influye en la estrategia corporativa si la empresa es grande.

20. ¿Cuál de las siguientes es una manera en que una organización puede utilizar la dirección estratégica para responder eficazmente a una amenaza o aprovechar una oportunidad en su entorno empresarial?

a) Ignorando la amenaza o la oportunidad.

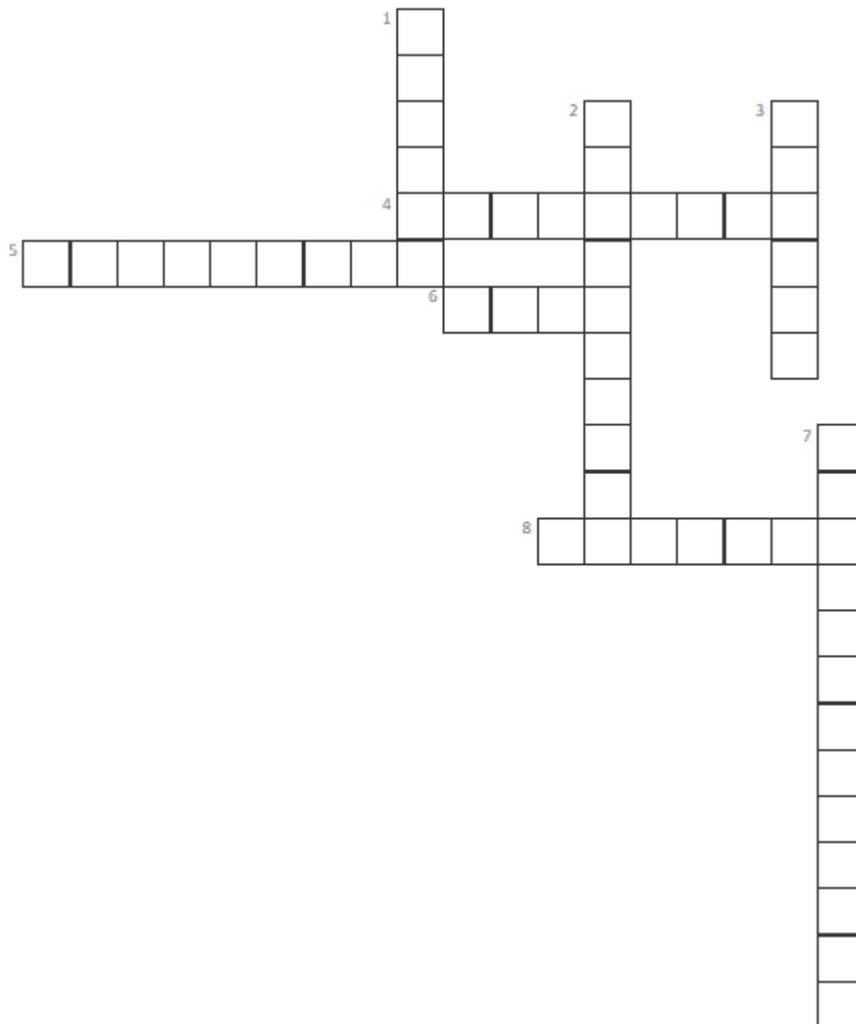
b) Reaccionando a la amenaza o la oportunidad sin ningún tipo de planificación.

c) Identificando una tendencia emergente en su industria a través de su análisis estratégico y ajustando su estrategia para capitalizar esa tendencia.

d) Cambiando completamente su modelo de negocio en respuesta a la amenaza o la oportunidad.

Actividad Complementaria Capítulo 2

Crucigrama Capítulo 2



Indicaciones para Llenar:

Verticales

1. Es una declaración sobre el propósito y los valores centrales de la organización
2. Es el plan general de una empresa para alcanzar sus metas y objetivos.
3. Es la imagen a largo plazo de lo que la organización desea convertirse o lograr en el futuro.
7. Este término se refiere al proceso de decidir sobre los objetivos de una organización, los medios para alcanzar esos objetivos y los recursos necesarios para lograr esos objetivos.

Horizontales

4. Son los resultados específicos que una organización espera lograr a largo plazo.
5. Se refiere al proceso de planificación, monitoreo y análisis de las actividades de una empresa para alcanzar sus objetivos y metas.
6. Es una herramienta estratégica de análisis que se utiliza para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa.
8. Son las acciones o pasos específicos que se toman para implementar la estrategia de una organización.

Capítulo III:

**Competencias
Esenciales
para la Dirección
Estratégica**

Competencias Esenciales para la Dirección Estratégica

3.1. Objetivos

- Identificar las habilidades únicas y los recursos internos de la empresa para crear una ventaja competitiva sostenible en el mercado.
- Fomentar la creatividad y la experimentación, con la capacidad de respuesta ágil ante las demandas cambiantes del mercado.
- Optimizar los procesos internos, reducir costos, mejorar la calidad y aumentar la productividad para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.
- Promover una cultura de colaboración, desarrollar habilidades de liderazgo y fomentar la sinergia entre los diferentes departamentos y equipos de la empresa para lograr una ejecución estratégica efectiva.

3.2. Introducción

Las competencias en una empresa se refieren a las habilidades, conocimientos, comportamientos y características personales que poseen los empleados para llevar a cabo tareas con eficacia. Estas pueden ser tanto técnicas (relacionadas con la tarea o trabajo en sí) como transversales (habilidades más genéricas que son útiles en una variedad de tareas y trabajos).

De acuerdo con Spencer & Spencer (1993) las competencias son patrones subyacentes de comportamiento que se identifican como cruciales para un rendimiento superior en un trabajo dentro de una cultura y que se manifiestan en comportamientos observables y que pueden ser medidos

Así Boyatzis (1982) menciona que una competencia es una capacidad subyacente que resulta en un comportamiento efectivo y/o un rendimiento superior en un trabajo. Las competencias se ven como una combinación de habilidades, atributos y comportamientos que se necesitan para desempeñar un papel de manera efectiva.

La Gestión por Competencias en una empresa es una forma de dirigir y desarrollar a los empleados para que puedan cumplir con los requisitos del trabajo de manera efectiva y contribuir al logro de los objetivos de la empresa (Sánchez & Levi, 2001).

Es importante tener en cuenta que las competencias pueden ser específicas del trabajo o genéricas. Las competencias específicas del trabajo se refieren a las habilidades necesarias para realizar un trabajo específico, mientras que las competencias genéricas son habilidades que son útiles en una variedad de trabajos, como la capacidad de comunicarse eficazmente, trabajar en equipo y tomar decisiones.

Por último, a menudo se hace una distinción entre las competencias duras y blandas. Las competencias duras son habilidades técnicas o específicas del trabajo, mientras que las competencias blandas se refieren a habilidades interpersonales y de comunicación, como la empatía, la capacidad para trabajar en equipo y la capacidad para resolver conflictos (Robles, 2012).

La Dirección Estratégica implica la planificación, ejecución y control de las estrategias dentro de una organización. Las competencias esenciales que se requieren en la dirección estratégica incluyen liderazgo, toma de decisiones, pensamiento estratégico, habilidades de comunicación y gestión de cambio, entre otras (Kaplan et al., 2010).

- *Liderazgo*: El liderazgo es crucial en la dirección estratégica ya que los líderes son los encargados de guiar a la organización hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos (Northouse, 2021). "El liderazgo efectivo es un requisito previo para la implementación exitosa de cualquier estrategia de negocios" (Hitt et al., 2021).
- *Pensamiento estratégico*: El pensamiento estratégico permite a los directivos visualizar el panorama completo, identificar oportunidades y amenazas, y determinar la mejor manera de alcanzar los objetivos de la organización (Liedtka, 1998).
- *Toma de decisiones*: La dirección estratégica requiere de la capacidad para tomar decisiones cruciales que afectarán a la organización a largo plazo (Mintzberg et al., 1998).

- *Habilidades de comunicación:* Las habilidades de comunicación son vitales para transmitir las estrategias de manera efectiva a todos los niveles de la organización (Kouzes & Posner, 2012).
- *Gestión del cambio:* La gestión del cambio es una competencia esencial en la dirección estratégica, ya que las estrategias a menudo implican cambios que deben ser manejados cuidadosamente para asegurar el éxito de la implementación (Kotter, 2012).

3.3. Liderazgo para el Desarrollo en la Organización

El liderazgo se puede definir como el proceso mediante el cual una persona ejerce influencia y guía a otros individuos o grupos hacia el logro de metas y objetivos comunes (Northouse, 2021).

El líder debe entender la cultura de su organización y ser capaz de trabajar con ella para promover el cambio. El liderazgo efectivo implica comprender los supuestos subyacentes de la cultura organizacional y trabajar con ellos, no contra ellos (Schein, 2010).

Los líderes efectivos son capaces de adaptarse a las circunstancias, están dispuestos a aprender y a cambiar, y trabajan bien en colaboración con otros (Yukl, 2013).

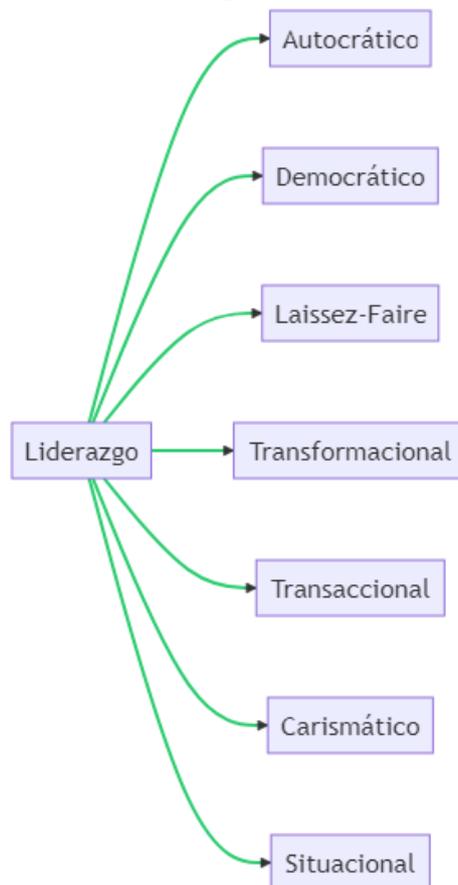
3.3.1. Tipos de Liderazgo en la actualidad

Existen diferentes tipos de liderazgo (ver Figura 17) que se pueden observar en las organizaciones. Algunos de los tipos más comunes son:

- *Autocrático:* Este tipo de liderazgo se caracteriza por la toma de decisiones unilaterales, sin la participación de los miembros del equipo (Eagly & Johnson, 1990).
- *Democrático:* En este estilo de liderazgo, las decisiones se toman de manera colectiva, con la participación de los miembros del equipo (Rotemberg & Saloner, 1993).

- *Laissez-Faire*: Este es un estilo de liderazgo no intervencionista, donde los miembros del equipo tienen la libertad de tomar sus propias decisiones (de Vries et al., 2010)
- *Transformacional*: Este tipo de liderazgo se centra en inspirar y motivar a los miembros del equipo para alcanzar su máximo potencial (Vinkenbunrg et al., 2011)
- *Transaccional*: Este estilo de liderazgo se basa en un sistema de recompensas y castigos para motivar a los miembros del equipo (Rotemberg & Saloner, 1993).
- *Carismático*: Este tipo de liderazgo se basa en la personalidad y el carisma del líder para influir y motivar a los miembros del equipo (Vinkenbunrg et al., 2011).
- *Situacional*: Este estilo de liderazgo implica adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades y habilidades de los miembros del equipo en diferentes situaciones (Yukl, 2013).

Figura 17
Tipos de Liderazgos actuales en las organizaciones



Nota: La figura enfatiza las clases de liderazgo. **Fuente:** Autores, 2023.

3.3.2. Características del Liderazgo como parte de la Dirección Estratégica

Visión y Orientación al Futuro: Los líderes estratégicos tienen una visión clara del futuro y pueden comunicar esta visión a los miembros de su organización. Esta visión a menudo proporciona el rumbo que guía las decisiones estratégicas de la organización.

"Los líderes estratégicos necesitan una visión persuasiva para el futuro de su organización" (Kotter, 2012, p. 26).

Un líder estratégico tiene una visión clara de hacia dónde quiere llevar a su organización y puede comunicar efectivamente esa visión a los demás (Johnson, 2021).

Adaptabilidad y Aprendizaje Continuo: Los líderes estratégicos se adaptan a los cambios en el entorno empresarial y promueven el aprendizaje continuo en su organización.

Los líderes efectivos son aprendices en serie. Mantienen su frescura al estar receptivos a nuevas experiencias y al no permitir que sus juicios previos obstruyan su pensamiento (Bennis & Thomas, 2002).

En un mundo de negocios cada vez más volátil e incierto, los líderes estratégicos deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios (Raelin, 2020).

Toma de Decisiones Informada y Basada en Datos: Los líderes estratégicos toman decisiones basadas en datos e información relevante, lo que puede llevar a decisiones más efectivas y beneficiosas para la organización.

Los líderes exitosos toman decisiones informadas basándose en datos, y esto a menudo da como resultado una mejora en la eficiencia y la eficacia de sus organizaciones (Davenport & Harris, 2007).

La toma de decisiones basada en datos es una competencia clave para los líderes estratégicos en el mundo empresarial actual (Davenport & Bean, 2021).

Enfoque en el Desarrollo del Talento: Los líderes estratégicos se centran en desarrollar el talento dentro de su organización, lo que puede mejorar la eficacia y eficiencia de la organización a largo plazo.

Los líderes eficaces son constructores de equipos y promueven la formación y el desarrollo de las habilidades de sus subordinados (Ulrich & Smallwood, 2007).

Los líderes estratégicos comprenden la importancia del desarrollo del talento y buscan constantemente formas de promover el crecimiento y el aprendizaje de sus equipos (McKeown, 2022).

En la opinión de Clearpoint Strategy (2022) algunas características importantes del Liderazgo incluyen:

- **Fuerte Comunicación:** Un líder estratégico efectivo debe ser capaz de comunicar claramente su visión y objetivos estratégicos a su equipo, uniendo los esfuerzos de todos hacia un propósito común.
- **Buenas Habilidades de Escucha:** Escuchar activamente a los miembros del equipo puede ser igualmente importante como la comunicación efectiva. Los líderes estratégicos deben dar valor a las ideas y preocupaciones de su equipo, lo que ayuda a fortalecer la moral y mejorar la organización.
- **Pasión y Compromiso:** La pasión por la misión o el proyecto puede emocionar a los demás, pero también se necesita compromiso para lograr el éxito. El compromiso se refiere a la capacidad de mantener el enfoque en lo que conducirá al éxito.
- **Positividad:** Una actitud positiva puede ser contagiosa y ayudar a crear un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio.
- **Innovación:** Un buen líder estratégico debe tener una visión para la innovación y ser capaz de ejecutarla. Esto puede incluir la adaptación ágil a los entornos empresariales o económicos actuales y la disposición para considerar e implementar nuevas ideas o procesos.
- **Colaboración:** Un enfoque colaborativo en el liderazgo puede crear transparencia en la organización y fomentar la confianza dentro del equipo. Esto puede conducir a un mayor apoyo a su visión y a un plan estratégico más efectivo.

- **Honestidad:** La honestidad es fundamental en el liderazgo estratégico. Ser franco acerca de los éxitos, fracasos y razones para elegir ciertas estrategias y metas sobre otras puede ganar el respeto del equipo.

3.3.3. Toma de Decisiones en la Dirección de Operaciones

Es un proceso clave para garantizar la eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos y las operaciones de una organización. La toma de decisiones en la DO abarca una variedad de aspectos, incluyendo la planificación de la producción, la gestión del inventario, la programación del personal, la logística y la cadena de suministro, entre otros.

La toma de decisiones es el núcleo de la gestión y la dirección de operaciones es el motor que mantiene funcionando a las organizaciones (Slack et al., 2013).

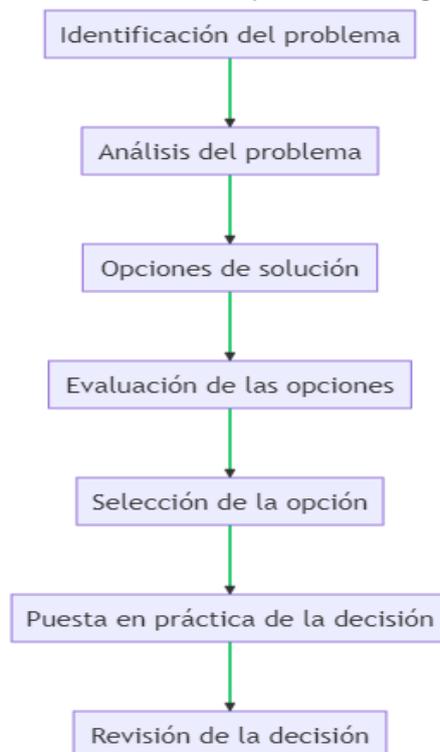
"La dirección de operaciones implica diseñar, dirigir y mejorar los sistemas de producción y distribución de bienes y servicios" (Heizer et al., 2016, p. 7).

"La toma de decisiones en la DO puede ser tanto estratégica como operativa. Las decisiones estratégicas establecen el marco de operación, mientras que las decisiones operativas se encargan de la gestión diaria" (Jacobs et al., 2014, p. 35).

Por último, es importante destacar que la toma de decisiones en la DO no sólo depende de los gerentes y líderes de la organización, sino también de la participación de los empleados en todos los niveles (Bryson, 2018). La inclusión de múltiples perspectivas puede aumentar la calidad de las decisiones tomadas (ver Figura 18).

Figura 18

Proceso básico en la toma de decisiones para una organización



Nota: Este diagrama ilustra los siguientes pasos: Venkatesh et al., (2000), Manes et al. (2002), Hernandez, (2002), Cubillo et al., (2006), Orton (2011).

1. *Identificación del problema:* Este es el primer paso en el proceso de toma de decisiones. Se reconoce que existe un problema que necesita ser resuelto.
2. *Análisis del problema:* En este paso, se recopila información sobre el problema y se analiza para entenderlo mejor.
3. *Opciones de solución:* Aquí, se generan diferentes soluciones posibles para el problema.
4. *Evaluación de las opciones:* Cada opción se evalúa en términos de sus ventajas y desventajas.
5. *Selección de la opción:* Se elige la opción que parece ser la más efectiva para resolver el problema.
6. *Puesta en práctica de la decisión:* La decisión seleccionada se implementa.
7. *Revisión de la decisión:* Finalmente, se revisa la decisión para ver si ha resuelto el problema de manera efectiva.

3.4. Modelos para la Toma de Decisiones Empresariales

Es un proceso que implica identificar y resolver problemas o cuestiones relacionadas con la empresa. Existen diversos modelos de toma de decisiones

en el mundo empresarial. Los modelos más destacados se mencionan a continuación:

- **Modelo racional:** Este modelo asume que los tomadores de decisiones tienen acceso a toda la información relevante y pueden evaluar todas las posibles opciones para tomar una decisión óptima (Huczynski & Buchanan, 2013). El modelo racional de toma de decisiones es un proceso que sigue varios pasos lógicos y ordenados para llegar a una decisión. Se describen los siguientes pasos (ver Figura 19):

1. *Identificación del problema:* Este es el primer paso en el que se reconoce que existe un problema que necesita ser resuelto (Simon, 1977).

2. *Análisis del problema:* En este paso, se comprende el problema en profundidad y se identifican las causas y los efectos de este (Mintzberg et al., 1976).

3. *Desarrollo de alternativas:* Aquí se generan diferentes soluciones posibles para el problema (Nutt, 1998).

4. *Evaluación de alternativas:* En este paso, se evalúan las diferentes soluciones propuestas en función de su viabilidad y efectividad (Keeney, 1982)

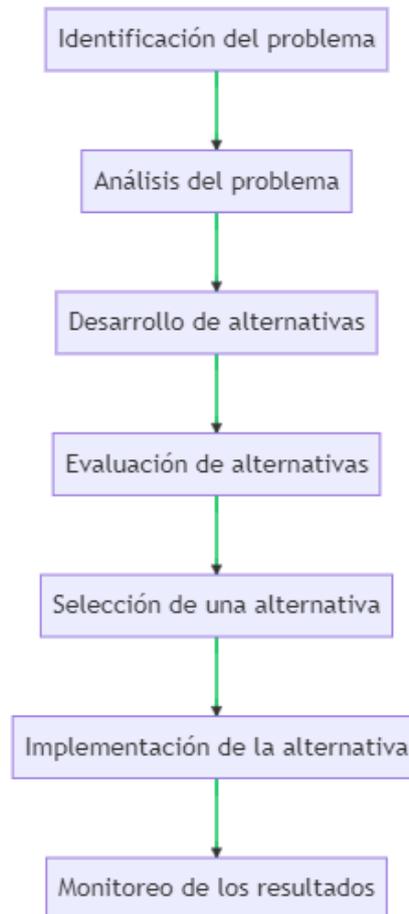
5. *Selección de una alternativa:* Se elige la solución más adecuada entre las alternativas evaluadas (Simon, 1977).

6. *Implementación de la alternativa:* En este paso, la solución seleccionada se pone en práctica (Mintzberg et al., 1976).

7. *Monitoreo de los resultados:* Finalmente, se evalúa la efectividad de la solución implementada y se hacen ajustes si es necesario (Nutt, 1998)

Figura 19

Modelo racional y sus pasos a seguir



Nota: La figura describe los pasos del modelo racional. **Fuente:** Autores, 2023.

- **Modelo de satisfacción:** El modelo que describes es el modelo de satisfacción o "satisficing" que fue propuesto por el economista y científico político Herbert A. Simon.

La idea principal de este modelo es que los individuos, dada la complejidad del mundo y la limitación de sus propias capacidades cognitivas, toman decisiones de una manera que es "suficientemente buena" en lugar de óptima. Es decir, una vez que una solución aceptable es encontrada, el proceso de toma de decisiones se detiene. Esto se contrasta con el enfoque de la "maximización", en el que se buscaría examinar todas las opciones posibles para encontrar la mejor.

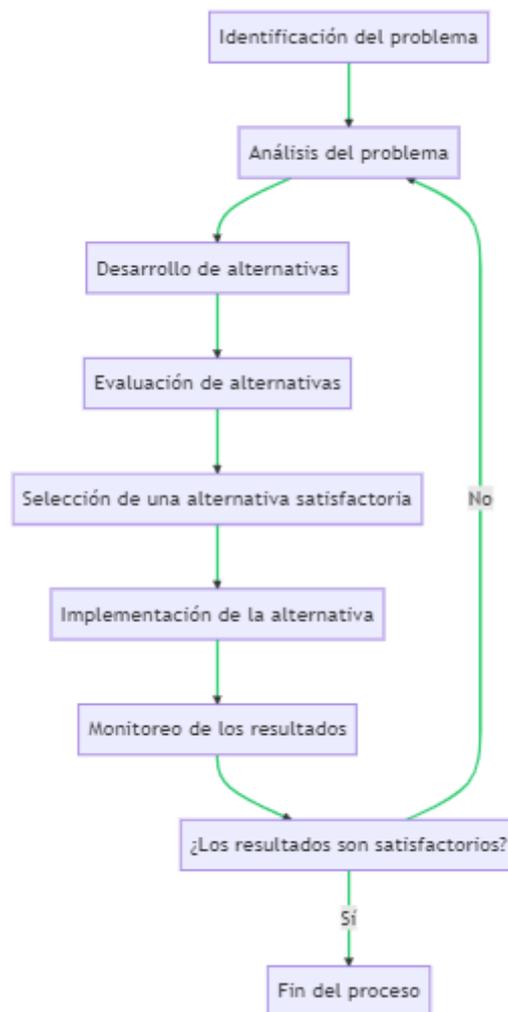
Simon introdujo este concepto para explicar el comportamiento de toma de decisiones en situaciones de incertidumbre y complejidad, donde la información es incompleta y las capacidades de procesamiento de información son limitadas.

Se reconoce que los humanos son "racionalmente limitados" o "limitados" en su toma de decisiones.

El modelo de satisfacción (ver Figura 20) es relevante en una variedad de contextos, incluyendo economía, ciencias políticas, psicología y negocios. Puede tener implicaciones importantes en áreas como la formulación de políticas, la planificación estratégica, la gestión de recursos, etc.

Figura 20

Modelo de Satisfacción de Simon



Nota: La figura muestra los pasos del modelo de satisfacción. **Fuente:** Autores, 2023.

Según este modelo, los tomadores de decisiones buscan una solución que sea "suficientemente buena" en lugar de buscar la solución óptima. Este modelo reconoce que los tomadores de decisiones pueden no tener acceso a toda la información relevante y que existen límites para cuántas opciones pueden evaluar (Simon, 1955).

- **Modelo incremental:** Lindblom argumentaba que la toma de decisiones en la vida real, especialmente en el ámbito de las políticas públicas, rara vez implica un análisis exhaustivo de todas las opciones posibles y sus consecuencias. En cambio, los tomadores de decisiones suelen hacer ajustes pequeños y graduales a las políticas existentes, basándose en experiencias pasadas y haciendo cambios modestos que son políticamente factibles. La elección de opciones se limita a aquellas que difieren solo incrementalmente de las políticas o prácticas existentes.

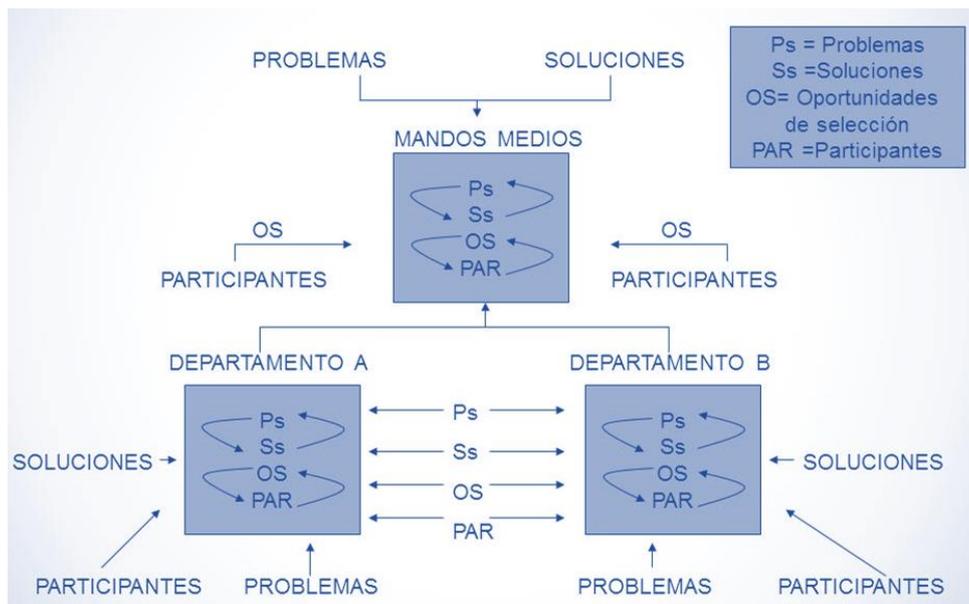
Estos cambios incrementales permiten a los tomadores de decisiones aprender de la experiencia, adaptarse a nuevas circunstancias y lograr algún grado de consenso entre los diferentes intereses. El modelo incremental reconoce la incertidumbre, la complejidad y los conflictos de intereses que a menudo caracterizan la toma de decisiones en la vida real.

Este modelo sugiere que los tomadores de decisiones hacen cambios pequeños e incrementales en lugar de grandes cambios radicales. Este modelo puede ser particularmente relevante en situaciones de incertidumbre o cuando los tomadores de decisiones carecen de consenso (Lindblom, 1959).

Este modelo ha sido ampliamente aplicado y discutido en el campo de la formulación de políticas públicas. Sin embargo, también ha sido criticado por potencialmente limitar la capacidad para hacer cambios importantes cuando son necesarios, y por reforzar las desigualdades existentes al favorecer el statu quo

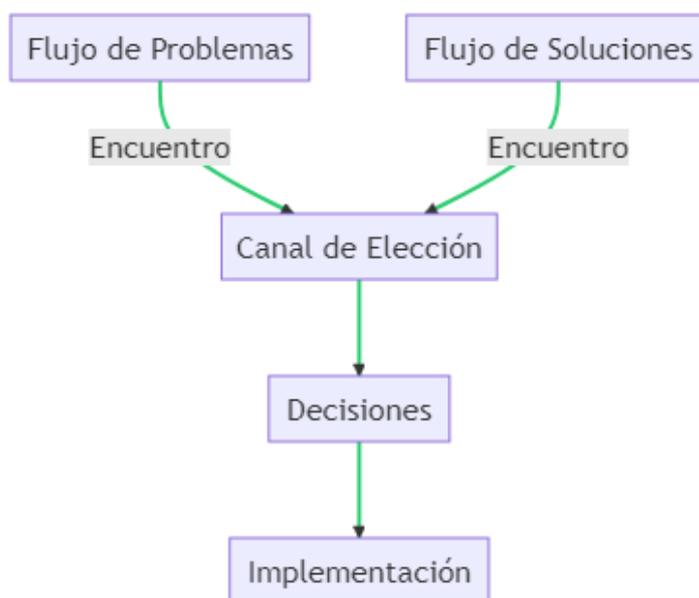
- **Modelo de basura o modelo de flujo de basura:** Este modelo, propuesto por Cohen et al. (1972), sugiere que el proceso de toma de decisiones en las organizaciones es a menudo desordenado e impredecible (ver Figura 21 y Figura 22). Las decisiones pueden verse afectadas por factores aleatorios, como la disponibilidad de soluciones preexistentes, problemas que necesitan atención y los participantes disponibles en un momento dado.

Figura 21
Modelo de Flujo de Basura



Nota: La figura describe cómo funciona el modelo de flujo de basura. **Fuente:** Autores, 2023.

Figura 22
Pasos que seguir en el Modelo de Flujo de Basura



Nota: La figura explica los pasos del modelo de flujo de basura. **Fuente:** Autores, 2023.

- *Flujo de Problemas:* Este es el flujo constante de problemas que necesitan ser resueltos.

- *Flujo de Soluciones:* Este es el flujo constante de soluciones que se generan para resolver los problemas.

- *Canal de Elección:* Este es el lugar donde los problemas y las soluciones se encuentran. No todas las soluciones se aplican a todos los problemas, y no todos los problemas encuentran una solución.

- *Decisiones:* Aquí es donde se toman las decisiones basadas en los problemas y las soluciones que se encuentran en el canal de elección.

- *Implementación:* En este paso, las decisiones tomadas se ponen en práctica.

3.5. Herramientas para la Toma de Decisiones Estratégicas

Las herramientas para la toma de decisiones (ver Tabla 17) son vitales en las empresas por varias razones:

- *Aumentan la eficiencia:* Las herramientas de toma de decisiones ayudan a organizar y analizar los datos de manera más eficiente, lo que ahorra tiempo y recursos valiosos.
- *Mejoran la precisión:* Estas herramientas proporcionan análisis de datos precisos y confiables, lo que puede ayudar a reducir los errores en la toma de decisiones.
- *Facilitan la colaboración:* Muchas herramientas de toma de decisiones tienen capacidades de colaboración, lo que facilita la discusión y el consenso entre los miembros del equipo.
- *Apoyan el análisis predictivo:* Algunas herramientas de toma de decisiones permiten el análisis predictivo, lo que puede ayudar a las empresas a anticipar futuros problemas y oportunidades.
- *Incrementan la comprensión de los datos:* Estas herramientas a menudo ofrecen visualizaciones de datos, lo que puede facilitar la comprensión de los datos y los patrones subyacentes.
- *Ayudan a gestionar el riesgo:* Las herramientas de toma de decisiones pueden ayudar a identificar y evaluar los riesgos, lo que puede mejorar la gestión del riesgo.
- *Facilitan la toma de decisiones basada en datos:* En lugar de basarse en suposiciones o intuiciones, las empresas pueden usar estas herramientas para tomar decisiones informadas y basadas en datos.

Tabla 17

Clasificación de las Herramientas para la Toma de Decisiones Estratégicas

Herramienta	Descripción	Referencia Bibliográfica
Análisis de Costo-Beneficio	Permite evaluar la relación entre los costos y los beneficios de una decisión empresarial	Boardman et al. (2017)
Análisis DAFO (SWOT)	Identifica las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de una empresa para tomar decisiones estratégicas	Hill & Westbrook (1997)
Árbol de Decisiones	Presenta gráficamente las opciones, los posibles resultados y las probabilidades en una decisión	Kirkwood (1997)
Técnica de Grupo Nominal	Promueve la participación de grupo en el proceso de toma de decisiones, resolviendo problemas a través de un proceso estructurado	Delbecq & Van de Ven (1971)
Análisis de Riesgos	Identifica y evalúa los posibles riesgos que podrían afectar una decisión empresarial	Aven (2016)
Matriz de Priorización	Ayuda a clasificar las decisiones o tareas en términos de su importancia o urgencia	Eisenhardt & Zbaracki (1992)
Análisis PESTEL	Analiza los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que podrían afectar una decisión empresarial	Aguilar (1967)
Benchmarking	Consiste en comparar las prácticas y los procesos de la empresa con los de la competencia para tomar decisiones informadas	Bogan & English (1994)
Método Delphi	Recoge y consolida las opiniones de un grupo de expertos a través de una serie de rondas de encuestas	Dalkey & Helmer (1963)
Six Sigma	Metodología centrada en la mejora continua de los procesos a través de la reducción de la variabilidad	Pande et al. (2000)
Diagrama de Pareto	Este es un gráfico que muestra las causas de un problema en orden de severidad. El diagrama de Pareto se	Simon (1955)

Herramienta	Descripción	Referencia Bibliográfica
Diagrama de flujo de procesos	<p>basa en el principio de Pareto, que dice que el 80% de los problemas son causados por el 20% de las causas. Esta herramienta puede ayudar a los gerentes a identificar las áreas que necesitan más atención.</p> <p>Este es un diagrama que muestra los pasos en un proceso. Los diagramas de flujo de procesos pueden ayudar a los gerentes a entender cómo fluye el trabajo a través de la organización y dónde pueden ocurrir problemas.</p>	Saaty (1980)
Diagrama de causa y efecto (Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado)	<p>Esta herramienta ayuda a los gerentes a identificar las posibles causas de un problema. Los gerentes pueden utilizar este diagrama para rastrear un problema hasta su origen.</p> <p>Las técnicas de modelado y simulación pueden permitir a los gerentes prever las consecuencias de diferentes decisiones. Estas herramientas pueden ser particularmente útiles en situaciones de alta incertidumbre.</p>	Ishikawa & Loftus (1990)
Modelado y simulación	<p>Estas técnicas permiten a los gerentes evaluar varias opciones de decisión en función de múltiples criterios. Ejemplos de este tipo de técnicas son el análisis de jerarquía (AHP) y el análisis de decisión multi-atributo (MAUT).</p>	Goodwin & Wright (2014)
Técnicas de análisis de decisión multicriterio (MCDA)	<p>Estas técnicas permiten a los gerentes evaluar varias opciones de decisión en función de múltiples criterios. Ejemplos de este tipo de técnicas son el análisis de jerarquía (AHP) y el análisis de decisión multi-atributo (MAUT).</p>	Goodwin & Wright (2014)

Nota: La tabla describe las herramientas para la toma de decisiones. **Fuente:** Autores, 2023.

Es importante tener en cuenta que ninguna herramienta por sí sola es suficiente para todas las decisiones gerenciales. A menudo, los gerentes tendrán que utilizar una combinación de estas herramientas para tomar decisiones eficaces.

3.6. Habilidades de Comunicación en el DO

La comunicación efectiva es un componente crucial en el campo del Desarrollo Organizacional (DO). Las habilidades de comunicación son esenciales para facilitar el cambio, mejorar el rendimiento y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Según Robbins et al. (2017), la comunicación efectiva puede ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos estratégicos, mejorar la toma de decisiones y aumentar la satisfacción de los empleados. Además, la comunicación efectiva puede ayudar a las organizaciones a gestionar el cambio de manera más efectiva, lo cual es un aspecto clave del DO.

Por otro lado, la falta de habilidades de comunicación puede llevar a malentendidos, conflictos y baja moral en el lugar de trabajo. Por lo tanto, es esencial que los líderes y gerentes en el DO posean fuertes habilidades de comunicación.

La comunicación efectiva es una habilidad vital en cualquier tipo de organización. Esto es particularmente cierto en el contexto de la Dirección Organizacional (DO), donde la comunicación eficiente y eficaz es esencial para el logro de los objetivos de la organización.

El desarrollo organizacional (DO) es un campo que se centra en la mejora de la efectividad organizacional y el bienestar de las personas en el trabajo (Cummings & Worley, 2014). La comunicación es un componente crítico de esto, ya que permite la coordinación de las actividades, la difusión de información, la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

Existen varias estrategias que pueden utilizarse para mejorar la comunicación en la dirección organizacional:

Claridad y brevedad: Los mensajes deben ser claros y concisos para evitar cualquier posible confusión. La comunicación clara es esencial para una organización efectiva (Robbins, 2013).

Escucha activa: Los líderes deben practicar la escucha activa para entender completamente los mensajes que se les transmiten. Según Bodie et al. (2015),

la escucha activa es una habilidad crucial que facilita la comprensión y el intercambio efectivo de información.

Retroalimentación: La retroalimentación proporciona una manera de garantizar que el mensaje ha sido entendido correctamente. Según De Vito (2013), la retroalimentación es una parte integral de la comunicación eficaz.

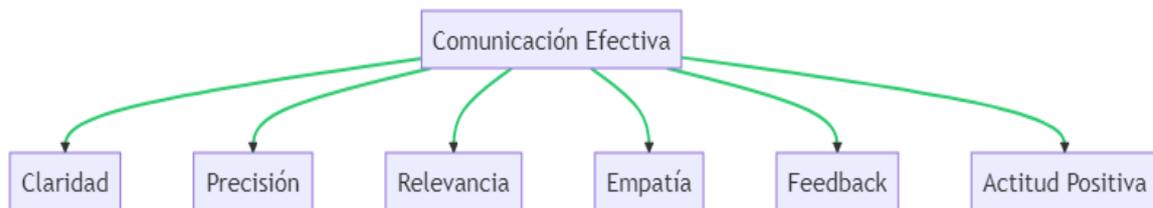
Comunicación bidireccional: La comunicación no debe ser solamente de arriba hacia abajo. Se debe alentar a los empleados a que se comuniquen con sus superiores para mejorar la transparencia y el entendimiento mutuo (Miller, 2015).

Uso de tecnología: La tecnología puede facilitar la comunicación, especialmente en organizaciones grandes. Herramientas como el correo electrónico, las videoconferencias y las plataformas de gestión de proyectos pueden ser útiles para mejorar la comunicación (Nunamaker et al., 2015).

En resumen, las habilidades de comunicación son fundamentales en el DO (ver Figura 23) y pueden tener un impacto significativo en el éxito de una organización.

Figura 23

Elementos clave de la Comunicación Efectiva



Nota: La figura describe los elementos importantes en la comunicación. **Fuente:** Autores, 2023.

Claridad: La información debe ser clara y fácil de entender.

Precisión: Los mensajes deben ser precisos y no ambiguos.

Relevancia: La información debe ser relevante para el receptor.

Empatía: La comunicación debe tener en cuenta los sentimientos y perspectivas del receptor.

Feedback: Debe haber una oportunidad para que el receptor dé retroalimentación o haga preguntas.

Actitud Positiva: Una actitud positiva puede mejorar la eficacia de la comunicación.

3.7. Los Siete Modelos de la Comunicación

Aquí se presentó siete de estos modelos comúnmente estudiados en la teoría de la comunicación:

1. *Modelo de Lasswell*: Este es uno de los primeros y más simples modelos de comunicación. Lasswell propuso la fórmula: ¿Quién dice qué en qué canal a quién con qué efecto? Este modelo se enfoca en el emisor, el mensaje, el canal, el receptor y el efecto (Lasswell, 1948).
2. *Modelo de Shannon-Weaver*: Es un modelo lineal que identifica los siguientes componentes: el emisor, el codificador, el canal, el ruido, el decodificador y el receptor (Shannon & Weaver, 1949).
3. *Modelo de Schramm*: Fue uno de los primeros en reconocer que la comunicación es circular. Propone que tanto el emisor como el receptor pueden enviar y recibir mensajes, destacando el papel de la retroalimentación (Schramm, 1954).
4. *Modelo de Berlo*: Expandió el modelo de Shannon-Weaver e introdujo el concepto de habilidades de codificación y decodificación. Este modelo se enfoca en el emisor, el mensaje, el canal, el receptor y también en los elementos de codificación y decodificación (Berlo, 1960).
5. *Modelo de Osgood-Schramm*: Este modelo también propone una visión circular de la comunicación, pero añade un elemento de interpretación del mensaje a través de un proceso llamado inferencia. Este modelo también enfatiza que la comunicación es un proceso continuo (Osgood & Schramm, 1954).
6. *Modelo de Westley-MacLean*: Este modelo se centra en la comunicación mediada y presenta a los medios de comunicación como un intermediario clave en el proceso de comunicación (Westley & MacLean Jr., 1957).
7. *Modelo de Dance*: Propuso este modelo para ilustrar que la comunicación no es un proceso lineal ni circular, sino que es un proceso complejo que se asemeja más a un helicoides. Este modelo tiene en cuenta la dimensión temporal y el efecto acumulativo de la comunicación (Dance, 1967).

Actividades para Desarrollar Capítulo 3

Autoevaluación Capítulo 3

1. ¿Cuáles son las tres competencias esenciales para la dirección estratégica?
2. ¿Cómo puede el liderazgo fomentar el desarrollo en una organización?
3. ¿Qué son los tipos de liderazgo transformacional y transaccional?
4. ¿Cómo se toman decisiones en la dirección de operaciones?
5. ¿Qué es un modelo racional para la toma de decisiones empresariales?
6. ¿Cómo difiere el modelo de satisfacción del modelo racional?
7. ¿Qué es el modelo incremental en la toma de decisiones?
8. ¿En qué consiste el Modelo de basura o modelo de flujo de basura?
9. ¿Qué son las matrices de decisión como herramienta para la toma de decisiones estratégicas?
10. ¿Por qué son importantes las habilidades de comunicación en la dirección de operaciones?
11. ¿Cuáles son los Siete Modelos de la Comunicación?
12. ¿Cómo se aplica el liderazgo situacional en la gestión estratégica?
13. ¿Cómo influye el liderazgo carismático en la organización?
14. ¿Qué es el proceso de toma de decisiones por consenso?
15. ¿Cómo puede un líder mejorar la comunicación dentro de su equipo?
16. ¿Qué es el análisis DAFO como herramienta de toma de decisiones estratégicas?
17. ¿Cómo ayuda el análisis PESTEL en la dirección estratégica?
18. ¿Qué es la empatía en el contexto de las habilidades de comunicación?
19. ¿Qué es el Modelo de Dance de la comunicación?
20. ¿Cómo se aplica el Modelo de Shannon y Weaver en la comunicación organizacional?

Actividades Colaborativas Capítulo 3

1. Competencias Esenciales para la Dirección Estratégica

Análisis de caso: Piense en una empresa líder en su industria. Identifique las competencias esenciales que contribuyen a su éxito y cómo estas competencias se alinean con su dirección estratégica.

2. Liderazgo para el Desarrollo en la Organización

Análisis de caso: Considere a un líder que ha tenido un impacto significativo en el desarrollo de una organización. Analice cómo este líder ha fomentado el desarrollo, incluyendo cualquier desafío que haya superado.

3. Tipos de Liderazgo

Análisis de caso: Analice el estilo de liderazgo de un líder famoso. ¿Cómo se manifiesta este estilo en su liderazgo? ¿Cómo influye este estilo de liderazgo en la organización que dirige?

4. Toma de Decisiones en la Dirección de Operaciones

Análisis de caso: Seleccione una decisión operativa importante que una empresa haya tomado recientemente. Analice el proceso de toma de decisiones y cómo afectó el resultado de las operaciones de la empresa.

5. Modelos para la Toma de Decisiones Empresariales

Análisis de caso: Presente una situación en la que una empresa tuvo que tomar una decisión estratégica importante. Analice la decisión desde la perspectiva de los diferentes modelos de toma de decisiones (racional, satisfacción, incremental, basura o flujo de basura).

6. Herramientas para la Toma de Decisiones Estratégicas

Análisis de caso: Tome una decisión estratégica reciente de una empresa y analice cómo podría haberse utilizado una herramienta de toma de decisiones estratégicas, como el análisis DAFO o PESTEL, para informar esa decisión.

7. Habilidades de Comunicación en la Dirección de Operaciones

Análisis de caso: Identifique un ejemplo de una comunicación efectiva en un entorno operativo. Analice qué habilidades de comunicación fueron utilizadas y cómo contribuyeron a la efectividad de la comunicación.

8. Los Siete Modelos de la Comunicación

Análisis de caso: Elija una campaña de comunicación exitosa de una empresa. Analice esta campaña utilizando los siete modelos de la comunicación. ¿Cómo se reflejan estos modelos en la campaña y cómo contribuyeron a su éxito?

9. Modelo racional, Modelo de satisfacción, Modelo incremental, Modelo de basura o modelo de flujo de basura

Análisis de caso: Elija una empresa y analice una decisión reciente que hayan tomado. ¿Qué modelo o modelos de toma de decisiones parece que han utilizado? ¿Cómo podría haber cambiado la decisión si se hubiera aplicado un modelo diferente?

10. Tipos de Liderazgo y Desarrollo Organizacional

Análisis de caso: Considere una organización que ha pasado por un cambio importante. Analice cómo los diferentes estilos de liderazgo en juego influyeron en el proceso de cambio y en el desarrollo general de la organización. ¿Qué desafíos y éxitos se encontraron en el proceso?

Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo 3

1. ¿Cuáles son las tres competencias esenciales para la dirección estratégica?
 - a) Liderazgo, finanzas, marketing
 - b) Visión estratégica, habilidades de liderazgo, capacidad para la toma de decisiones
 - c) Creatividad, resistencia, orientación a resultados
 - d) Orientación al cliente, análisis de riesgos, ventas

2. ¿Cómo puede el liderazgo fomentar el desarrollo en una organización?
 - a) Delegando todas las responsabilidades
 - b) Ignorando las sugerencias de los empleados
 - c) A través de la motivación, inspiración y creación de un entorno propicio para la innovación y el aprendizaje
 - d) Manteniendo el statu quo

3. ¿Cuál de las siguientes opciones es un tipo de liderazgo?
 - a) Transformacional
 - b) Transaccional
 - c) Democrático
 - d) Todas las anteriores

4. ¿Cuál es el primer paso en la toma de decisiones en la dirección de operaciones?
 - a) Evaluación de alternativas
 - b) Selección de la mejor opción
 - c) Implementación de la decisión
 - d) Análisis de la situación

5. ¿Qué modelo de toma de decisiones busca la solución óptima evaluando todas las opciones posibles?
 - a) Modelo incremental
 - b) Modelo racional
 - c) Modelo de satisfacción
 - d) Modelo de basura o modelo de flujo de basura

6. ¿En qué modelo de toma de decisiones se busca una solución que sea "suficientemente buena"?
 - a) Modelo racional
 - b) Modelo de satisfacción
 - c) Modelo incremental
 - d) Modelo de basura o modelo de flujo de basura

7. ¿En qué modelo de toma de decisiones se toman decisiones de manera gradual, a medida que se obtiene más información?
 - a) Modelo racional
 - b) Modelo de satisfacción
 - c) Modelo incremental
 - d) Modelo de basura o modelo de flujo de basura

8. ¿Qué modelo de toma de decisiones sugiere que la toma de decisiones en las organizaciones a menudo es caótica?
 - a) Modelo racional
 - b) Modelo de satisfacción
 - c) Modelo incremental
 - d) Modelo de basura o modelo de flujo de basura

9. ¿Qué herramienta permite evaluar y comparar diversas opciones en función de varios criterios para la toma de decisiones estratégicas?
- Análisis DAFO
 - Análisis PESTEL
 - Matrices de decisión
 - Análisis de costo-beneficio
10. ¿Por qué son importantes las habilidades de comunicación en la dirección de operaciones?
- Facilitan la delegación
 - Facilitan la colaboración, el entendimiento y la eficacia en la ejecución de las tareas
 - Evitan el cambio
 - Todas las anteriores
11. ¿Cuál de los siguientes no es uno de los Siete Modelos de la Comunicación?
- Modelo de Shannon y Weaver
 - Modelo de Schramm
 - Modelo de Osgood y Schramm
 - Modelo de Descartes
12. ¿Qué es el liderazgo situacional?
- Un estilo de liderazgo que nunca cambia
 - Un estilo de liderazgo que se adapta a las necesidades y habilidades del equipo en un contexto determinado
 - Un estilo de liderazgo basado solo en las decisiones del líder
 - Un estilo de liderazgo que delega todas las responsabilidades
13. ¿Cómo influye un líder carismático en una organización?
- Puede desmotivar a los empleados
 - Puede causar confusión y desorganización
 - Puede inspirar y motivar a los miembros de la organización, impulsar el cambio y generar un alto nivel de compromiso y lealtad
 - Todas las anteriores

14. ¿Qué es la toma de decisiones por consenso?
- Un proceso en el que se busca el desacuerdo de todos los miembros de un grupo antes de tomar una decisión
 - Un proceso en el que se busca el acuerdo de todos los miembros de un grupo antes de tomar una decisión
 - Un proceso en el que solo el líder toma la decisión
 - Un proceso en el que se toma la decisión sin considerar la opinión de los demás
15. ¿Cómo puede un líder mejorar la comunicación dentro de su equipo?
- Ignorando las sugerencias de los miembros del equipo
 - Fomentando un entorno abierto y seguro para compartir ideas, dando retroalimentación constructiva y escuchando activamente
 - Limitando la comunicación a las reuniones formales
 - Todas las anteriores
16. ¿Qué herramienta de toma de decisiones estratégicas ayuda a entender la situación interna y externa de una organización?
- Análisis de costo-beneficio
 - Matrices de decisión
 - Análisis PESTEL
 - Análisis DAFO
17. ¿Qué es la empatía en el contexto de las habilidades de comunicación?
- La capacidad de ignorar los sentimientos de los demás
 - La capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás
 - La capacidad de hablar en público
 - Todas las anteriores
18. ¿Qué Modelo de la comunicación sugiere que la comunicación evoluciona con el tiempo y está influenciada por experiencias pasadas?
- Modelo de Shannon y Weaver
 - Modelo de Schramm
 - Modelo de Osgood y Schramm

d) Modelo de Dance

19. ¿Qué Modelo de la comunicación propone un proceso de comunicación lineal con un emisor, mensaje, canal, receptor y ruido?

- a) Modelo de Shannon y Weaver
- b) Modelo de Schramm
- c) Modelo de Osgood y Schramm
- d) Modelo de Dance

20. ¿Qué análisis se utiliza en la dirección estratégica para entender el entorno macro de una organización?

- a) Análisis de costo-beneficio
- b) Análisis DAFO
- c) Análisis PESTEL
- d) Matrices de decisión

ANEXOS

The background features a dark blue field with a large, diagonal orange shape that has a subtle gradient. The word 'ANEXOS' is printed in white, bold, uppercase letters within a dark blue trapezoidal shape in the upper left corner.

SOLUCIONES AUTOEVALUACIONES

Solucionario Autoevaluación Capítulo 1

1. ¿Qué es la gestión del cambio organizacional?

Solución: La gestión del cambio organizacional se refiere al proceso de planificación, implementación, comunicación y control de cambios en una organización con el objetivo de mejorar su eficiencia y eficacia.

2. ¿Cuál es la importancia de la comunicación en el proceso de cambio organizacional?

Solución: La comunicación es vital en el proceso de cambio organizacional porque ayuda a las partes interesadas a entender la necesidad del cambio, cómo afectará sus roles y qué se espera de ellas durante y después del cambio.

3. Menciona tres resistencias comunes al cambio en una organización.

Solución: Las resistencias más comunes incluyen el miedo a lo desconocido, la pérdida de control y la duda sobre la capacidad para adaptarse o aprender nuevas habilidades.

4. ¿Cuáles son las tres fases del modelo de cambio de Lewin?

Solución: Las tres fases del modelo de cambio de Lewin son: descongelar (preparar la organización para el cambio), cambiar (implementar el cambio) y recongelar (estabilizar la organización después del cambio).

5. ¿Cómo puede un líder facilitar el cambio organizacional?

Solución: Un líder puede facilitar el cambio organizacional mediante la comunicación efectiva, la motivación, el modelado de comportamientos y la creación de un entorno de apoyo que facilite el cambio.

6. ¿Qué papel desempeña la cultura organizacional en la gestión del cambio?

Solución: La cultura organizacional puede facilitar o obstaculizar el cambio. Una cultura que promueve la adaptabilidad y la innovación puede facilitar el cambio, mientras que una cultura que se resiste al cambio puede hacer que la gestión del cambio sea más desafiante.

7. ¿Cuáles son algunos indicadores clave de rendimiento (KPIs) que se podrían utilizar para evaluar la efectividad de un cambio organizacional?

Solución: Los KPIs pueden variar, pero podrían incluir medidas de productividad, satisfacción del empleado, tasa de rotación de empleados, y calidad del producto o servicio.

8. ¿Cómo pueden las organizaciones gestionar el cambio en un entorno de negocio que está en constante evolución?

Solución: Las organizaciones pueden gestionar el cambio en un entorno de negocio en constante evolución mediante la creación de una cultura de cambio, manteniéndose al día con las tendencias del sector, y utilizando la gestión del cambio como una estrategia de negocios continua, no solo como una reacción a eventos específicos.

9. ¿Qué son los agentes de cambio y cuál es su papel en el cambio organizacional?

Solución: Los agentes de cambio son personas o grupos que ayudan a gestionar y dirigir el cambio en una organización. Su papel puede incluir la planificación del cambio, la comunicación con las partes interesadas, la implementación del cambio y la evaluación de su efectividad.

10. ¿Cómo pueden las organizaciones minimizar la resistencia al cambio?

Solución: Las organizaciones pueden minimizar la resistencia al cambio a través de la comunicación efectiva, la participación y la implicación de las partes interesadas en el proceso de cambio, y proporcionando aplicabilidad de todos los involucrados.

Solucionario Autoevaluación Capítulo 2

1. ¿Qué es el pensamiento estratégico y por qué es importante para una organización?

El pensamiento estratégico es la capacidad de ver el panorama general, prever tendencias y situaciones, y diseñar una forma de actuar que aproveche las oportunidades y mitigue los riesgos. Es crucial para las organizaciones porque proporciona dirección, facilita la toma de decisiones y ayuda a anticiparse a los cambios.

2. ¿Cómo ayuda el pensamiento estratégico a las organizaciones a adaptarse a los cambios en el entorno empresarial?

El pensamiento estratégico ayuda a las organizaciones a adaptarse a los cambios identificando tendencias y patrones futuros, y preparando a la organización para aprovechar las oportunidades o evitar los riesgos asociados con estos cambios.

3. ¿Cuál es la relación entre el pensamiento y la dirección estratégica?

El pensamiento estratégico es la fase conceptual en la que se visualiza y se planea el futuro. La dirección estratégica es la aplicación práctica de ese pensamiento, donde se implementa y se ejecuta la estrategia.

4. ¿Qué se entiende por dirección estratégica y cuál es su papel en la implementación de las estrategias de una organización?

La dirección estratégica es el proceso de definir la visión, misión y objetivos de la organización, y luego implementar y controlar la estrategia de la organización para alcanzar estos objetivos.

5. ¿Cómo ayuda la dirección estratégica a coordinar y alinear los esfuerzos de las diferentes partes de una organización?

La dirección estratégica coordina y alinea los esfuerzos de diferentes partes de una organización asegurando que todos los departamentos o equipos trabajen hacia los mismos objetivos estratégicos.

6. Explique brevemente qué es la estrategia corporativa y dé un ejemplo.

La estrategia corporativa se refiere a las decisiones de alto nivel sobre la dirección total de la organización. Por ejemplo, decidir en qué mercados competir o si diversificarse en nuevas industrias.

7. ¿Qué diferencia a la estrategia de negocios de la estrategia corporativa? Mientras que la estrategia corporativa se ocupa de la dirección global de la empresa, la estrategia de negocios se enfoca en cómo competir y ganar en un mercado específico.

8. ¿Qué es una estrategia funcional y cómo se relaciona con la estrategia de negocios?

La estrategia funcional se refiere a cómo las funciones específicas de la organización, como finanzas, marketing, recursos humanos, etc., apoyarán la estrategia de negocios.

9. ¿Cuáles son los pasos clave en el proceso de dirección estratégica?

El proceso de dirección estratégica implica análisis estratégico, formulación estratégica, implantación estratégica y evaluación y control estratégico.

10. ¿Cuál es el propósito de la formulación estratégica y qué factores se deben considerar durante este proceso?

La formulación estratégica implica desarrollar la estrategia en sí misma, basada en la información recopilada durante el análisis estratégico. Durante este proceso, se deben considerar factores como los objetivos de la organización, las condiciones del mercado y las capacidades de la organización.

11. Describa brevemente la implantación estratégica y explique su importancia.

La implantación estratégica es el proceso de poner en práctica la estrategia. Es importante porque incluso la mejor estrategia no será útil a menos que se implemente efectivamente.

12. ¿Qué factores se consideran en un análisis PESTEL y cómo ayuda este análisis a una organización a comprender su entorno externo?

El análisis PESTEL examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que pueden afectar a una organización. Este análisis ayuda a la organización a comprender su entorno externo.

13. Explique el concepto de cadena de valor y cómo puede ayudar a una organización a identificar sus fortalezas internas.

La cadena de valor es un concepto que desglosa una organización en sus actividades clave para identificar dónde se agrega valor en el proceso. Esto

puede ayudar a la organización a identificar áreas donde tiene ventajas competitivas y áreas donde puede mejorar.

14. ¿Qué es el análisis de las 5 fuerzas de Porter y cómo puede ayudar a una organización a entender su posición en el mercado?

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta que se utiliza para analizar la estructura competitiva de una industria, considerando la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores.

15. ¿Cómo se utiliza la matriz BCG para analizar la cartera de negocios o productos de una organización?

La matriz BCG es una herramienta de análisis de cartera que clasifica los productos o unidades de negocio de una organización en una matriz basada en su participación de mercado y la tasa de crecimiento del mercado. Esto puede ayudar a la organización a identificar cuáles productos o unidades de negocio deberían recibir más o menos inversión.

16. Explique el concepto de análisis por competencias y cómo puede ayudar a una organización a identificar sus competencias distintivas.

Es una herramienta que evalúa los recursos y capacidades de una organización en términos de su Valor, Rareza, Inimitabilidad y Organización. Esto puede ayudar a la organización a identificar recursos o capacidades que podrían darle una ventaja competitiva sostenible.

17. ¿Cómo se integran las diversas herramientas de análisis estratégico (como el análisis FODA, PESTEL, la cadena de valor, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, la matriz BCG) en el proceso general de dirección estratégica?

Las herramientas de análisis estratégico se utilizan en conjunto en el proceso de dirección estratégica. Por ejemplo, un análisis FODA puede ayudar a identificar fortalezas y debilidades internas, y oportunidades y amenazas externas, que luego pueden informar la formulación de la estrategia. Del mismo modo, una vez que se ha implementado la estrategia, se pueden utilizar herramientas como el análisis de las 5 fuerzas de Porter o el análisis BCG para evaluar su efectividad y hacer ajustes si es necesario.

18. ¿Cómo ayuda la dirección estratégica a una organización a navegar y adaptarse a los cambios en su entorno empresarial?

La dirección estratégica ayuda a una organización a navegar y adaptarse a los cambios en su entorno empresarial estableciendo un curso de acción claro, coordinando los esfuerzos de toda la organización para seguir ese curso, y haciendo ajustes a medida que cambian las circunstancias.

19. ¿Cómo influye el entorno externo en la formulación de la estrategia corporativa de una organización?

El entorno externo puede influir en la formulación de la estrategia corporativa de una organización de muchas maneras. Por ejemplo, los cambios en las condiciones económicas pueden requerir un cambio en la estrategia, o las nuevas regulaciones gubernamentales pueden crear oportunidades o amenazas que necesiten ser consideradas.

20. Proporcione un ejemplo de cómo una organización puede utilizar la dirección estratégica para responder eficazmente a una amenaza o aprovechar una oportunidad en su entorno empresarial.

Un ejemplo de cómo una organización puede utilizar la dirección estratégica para responder eficazmente a una amenaza o aprovechar una oportunidad en su entorno empresarial sería una organización que identifica una tendencia emergente en su industria a través de su análisis estratégico, y luego ajusta su estrategia para capitalizar esa tendencia. Esto podría implicar el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, la entrada en un nuevo mercado, o incluso un cambio en la forma en que la organización opera internamente.

Solucionario Autoevaluación Capítulo 3

1. ¿Cuáles son las tres competencias esenciales para la dirección estratégica?

Respuesta: Visión estratégica, habilidades de liderazgo y capacidad para la toma de decisiones.

2. ¿Cómo puede el liderazgo fomentar el desarrollo en una organización?

Respuesta: A través de la motivación, la inspiración y la creación de un entorno propicio para la innovación y el aprendizaje.

3. ¿Qué son los tipos de liderazgo transformacional y transaccional?

Respuesta: El liderazgo transformacional es aquel que inspira y motiva a los empleados a superar sus propias expectativas y rendimientos, mientras que el liderazgo transaccional se basa en el intercambio de recompensas por servicios y penalizaciones por incumplimientos.

4. ¿Cómo se toman decisiones en la dirección de operaciones?

Respuesta: Las decisiones se toman generalmente a través de un proceso de análisis de la situación, identificación de alternativas, evaluación de estas alternativas y selección de la mejor opción.

5. ¿Qué es un modelo racional para la toma de decisiones empresariales?

Respuesta: Es un modelo en el cual se identifican todas las opciones posibles y se evalúan en función de criterios predefinidos, para luego seleccionar la opción que maximiza el valor.

6. ¿Cómo difiere el modelo de satisfacción del modelo racional?

Respuesta: A diferencia del modelo racional que busca la solución óptima, el modelo de satisfacción se enfoca en encontrar una solución que sea "suficientemente buena" o que cumpla con un nivel mínimo de satisfacción.

7. ¿Qué es el modelo incremental en la toma de decisiones?

Respuesta: Es un modelo que sugiere que las decisiones se toman de manera gradual, a medida que se obtiene más información, y las soluciones suelen ser modificaciones de decisiones anteriores.

8. ¿En qué consiste el Modelo de basura o modelo de flujo de basura?

Respuesta: Este modelo sugiere que la toma de decisiones en las organizaciones a menudo es caótica y no sigue un proceso lineal. Las soluciones pueden surgir de forma aleatoria y ser aplicadas a los problemas que coinciden con ellas.

9. ¿Qué son las matrices de decisión como herramienta para la toma de decisiones estratégicas?

Respuesta: Las matrices de decisión son herramientas que permiten evaluar y comparar diversas opciones en función de varios criterios.

10. ¿Por qué son importantes las habilidades de comunicación en la dirección de operaciones?

Respuesta: Son importantes porque facilitan la colaboración, el entendimiento y la eficacia en la ejecución de las tareas.

11. ¿Cuáles son los Siete Modelos de la Comunicación?

Respuesta: Los Siete Modelos de la Comunicación son: el Modelo de Shannon y Weaver, el Modelo de Schramm, el Modelo de Osgood y Schramm, el Modelo de Lasswell, el Modelo de Gerbner, el Modelo de Jakobson y el Modelo de Dance.

12. ¿Cómo se aplica el liderazgo situacional en la gestión estratégica?

Respuesta: El liderazgo situacional se aplica adaptando el estilo de liderazgo a las necesidades y habilidades del equipo en un contexto determinado para lograr los objetivos estratégicos.

13. ¿Cómo influye el liderazgo carismático en la organización?

Respuesta: Un líder carismático puede inspirar y motivar a los miembros de la organización, impulsar el cambio, y generar un alto nivel de compromiso y lealtad.

14. ¿Qué es el proceso de toma de decisiones por consenso?

Respuesta: Es un proceso en el que se busca el acuerdo de todos los miembros de un grupo antes de tomar una decisión.

15. ¿Cómo puede un líder mejorar la comunicación dentro de su equipo?

Respuesta: Un líder puede mejorar la comunicación fomentando un entorno abierto y seguro para compartir ideas, dando retroalimentación constructiva y escuchando activamente.

16. ¿Qué es el análisis DAFO como herramienta de toma de decisiones estratégicas?

Respuesta: El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) es una herramienta que ayuda a entender la situación interna y externa de una organización para la toma de decisiones estratégicas.

17. ¿Cómo ayuda el análisis PESTEL en la dirección estratégica?

Respuesta: El análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal) ayuda a entender el entorno macro de una organización, lo cual es fundamental para la planificación estratégica.

18. ¿Qué es la empatía en el contexto de las habilidades de comunicación?

Respuesta: La empatía es la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás. En la comunicación, ayuda a entender mejor a los interlocutores y a responder de manera adecuada.

19. ¿Qué es el Modelo de Dance de la comunicación?

Respuesta: El Modelo de Dance sugiere que la comunicación no es un proceso lineal sino helicoidal, que evoluciona con el tiempo y está influenciada por experiencias pasadas.

20. ¿Cómo se aplica el Modelo de Shannon y Weaver en la comunicación organizacional?

Respuesta: El Modelo de Shannon y Weaver propone un proceso de comunicación lineal con un emisor, mensaje, canal, receptor y ruido. En la comunicación organizacional, este modelo puede ser útil para identificar donde se producen malentendidos o interrupciones en la comunicación.

Soluciones de los cuestionarios

Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c	a	b	c	b	c	b	b	c	d

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
a	c	b	d	b	a	b	d	c	d

Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b	b	d	b	b	b	a	c	c	b

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
b	c	b	a	b	b	a	a	a	d

Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B	c	d	d	b	b	c	d	c	b

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
D	b	c	b	b	d	b	d	a	c

Soluciones de los crucigramas

Crucigrama Capítulo 1

Horizontal:

1. RECONGELACION
3. CAMBIO
5. LIDER
9. FLEXIBILIDAD

Vertical:

2. KOTTER
4. ADKAR
6. RESISTENCIA
7. LEWIN
8. CAPACITACION

Crucigrama Capítulo 2

Horizontal:

1. PLANIFICACIÓN
2. ESTRATEGIA
3. VISIÓN
7. OBJETIVOS

Vertical:

4. MISIÓN
5. DIRECCION
6. FODA
8. TÁCTICA

Referencias Bibliográficas

The background features a dark blue shape in the top-left corner containing the text. A large, diagonal orange shape with a gradient effect extends from the bottom-left towards the top-right, overlapping the dark blue area.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, FJ (1967). Exploración del entorno empresarial. Nueva York: Macmillan.
- Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*.
- Ansoff, H. I. (1987). *Corporate strategy. A management classic*. Penguin Books.
- Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. doi:10.1177/014920639902500303
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: performance management in action*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2001). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Harvard Business Press.
- Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change*. Addison-Wesley.
- Bennis, W. (1997). *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration*. Addison-Wesley.
- Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). *Crucibles of Leadership*. Harvard Business Review.
- Berlo, D. K. (1960). *The process of communication*. Holt, Rinehart, & Winston.
- Blank, S. (2013). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch.
- Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2017). *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice*. Cambridge University Press.

- Bodie, G. D., Vickery, A. J., Cannava, K., & Jones, S. M. (2015). The role of "active listening" in informal helping conversations: Impact on perceptions of listener helpfulness, sensitivity, and supportiveness and discloser emotional improvement. *Western Journal of Communication*, 79(2), 151-173.
- Bogan, CE & English, MJ (1994). *Benchmarking para las mejores prácticas: ganar a través de la adaptación innovadora*. McGraw-Hill, Inc.
- Bologna, G., & Menguzzato, M. (1992). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Editorial Ariel.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Boyatzis, R. 1982. *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change*. Da Capo Lifelong Books.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Wiley.
- Buchanan, D., & Badham, R. (2008). *Power, politics, and organizational change: Winning the turf game*. SAGE Publications.
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Sage Publications.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. Pearson Education.
- Burnes, B. (2015). Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15(2), 92-116.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change (4th ed.)*. Kogan Page.

- Cameron, E., & Green, M. (2019). Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. Kogan Page Publishers.
- Camp, R. C. (1989). Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. ASQC Quality Press.
- Camp, R. C. (1995). Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. ASQC Quality Press.
- Carr, N. G. (2003). IT Doesn't Matter. Harvard Business Review.
- Cascio, W. F. (2018). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. McGraw-Hill Education.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press.
- Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business School Press.
- Clearpoint Strategy. (2022). 10 Qualities Of A Good Strategic Leader. Retrieved May 23, 2023, from <http://www.clearpointstrategy.com/blog/10-qualities-of-a-good-strategic-leader/>
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 1-25.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In *Research in organizational change and development*, 1, 129-169). JAI Press.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative inquiry handbook: For leaders of change*. Crown Custom Publishing, Inc.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.
- Cubillo, J. M., Sánchez, J., & Cerviño, J. (2006). International students' decision-making process. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 101-115. <https://doi.org/10.1108/09513540610646091>

- Cuervo García, A. (1995). La dirección estratégica de la empresa. En: Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno. Civitas.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). Organization development and change. Cengage learning.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the DELPHI method to the use of experts. *Management science*, 9(3), 458-467.
- Dance, F. E. (1967). A Helical Model of Communication. In F. E. Dance (Ed.), *Human Communication Theory*, p. 196-205.
- Davenport, T. H. (1990). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Bean, R. (2021). La organización impulsada por IA: aproveche el poder de la IA para transformar su negocio. *Harvard Business Review*.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11-27.
- David, F.R., y David, F.R. (2017). *Gestión estratégica: un enfoque de ventaja competitiva*, Conceptos (16ª ed.). Pearson
- Dawson, P. (1994). *Cambio Organizacional: Un Enfoque Procesal*. Editorial Paul Chapman.
- De Vito, J. A. (2013). *The interpersonal communication book*. Pearson.
- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>

- Delbecq, A. L., & Van de Ven, A. H. (1971). A group process model for problem identification and program planning. *Journal of Applied behavioral Science*.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (2000). *The New Economics for Industry, Government, Education*. MIT press.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management (14th ed.)*. Pearson.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. HarperBusiness.
- Drucker, P. (2008). *The Essential Drucker*. HarperCollins.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94
- Drury, C. (2018). *Cost and Management Accounting: An Introduction (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., & Sen, S. (2013). The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 155-169. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1333-3>
- Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46(8), 905–920.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2014). Accelerating Adaptation: The Evolution of a Superior Organizational Solution. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1767-1787.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17-37.

- Fahey, L., & Randall, R. M. (1998). *Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios*. Wiley.
- Flamarique, S. (2019). *Manual de gestión de almacenes*. Marge books.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, 33(2), 362-377.
- Fragozo, D. J. M., Daza, B. C. O., & Contreras, J. D. R. L. (2017). Innovación tecnológica como herramienta gerencial para el desarrollo organizacional. *Boletín Redipe*, 6(4), 160-169.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall.
- Galpin, T. J. (1996). *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. Jossey-Bass).
- García, S., & Dolan, S. L. (2018). El cambio estratégico en las organizaciones: implicaciones para la dirección de recursos humanos. *Management y Organizaciones*, 2(1), 1-15.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Pearson.
- González, F. (2008). La planificación estratégica de recursos humanos. *Revista de administración pública*.
- Goodwin, P., & Wright, G. (2014). *Decision analysis for management judgment*. John Wiley & Sons.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. John Wiley & Sons.
- Grunig, J. E. (Ed.). (2013). *Excellence in public relations and communication management*. Routledge.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2016). The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.

- Hamel, G. (2003). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2016). *Principles of Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. Pearson.
- Hernandez, A. V., Zainos, A., & Romo, R. (2002). Temporal Evolution of a Decision-Making Process in Medial Premotor Cortex. *Neuron*, 33(6), 959-972. [https://doi.org/10.1016/S0896-6273\(02\)00613-X](https://doi.org/10.1016/S0896-6273(02)00613-X)
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2014). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46-54.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Administración. Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos*. Cengage Learning.
- Hrebiniak, L.G. (2013). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (2013). *Organizational behaviour*. Pearson education.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice-Hall, Inc.

- Ishikawa, K., & Loftus, J. H. (1990). *Introduction to Quality Control*. Tokyo: 3A Corporation.
- Jacobs, F. R., Chase, R. B., & Lummus, R. R. (2014). *Operations and Supply Chain Management*. McGraw-Hill.
- Jarzabkowski, P., & Lê, J. K. (2010). Strategy-as-Practice: An Activity-Based Approach. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 127-141). Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnson, G. (2017). *Gestión estratégica: conceptos y casos* (15ª ed.). Pearson.
- Johnson, G., & Brown, S. (2012). Management Accounting: Strategic Management Accounting. In C. Chapman, A. Hopwood, & M. Shields (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*, 3, 755-771). Elsevier.
- Johnson, M. (2021). *The Future Leader: 9 Skills and Mindsets to Succeed in the Next Decade*. Wiley.
- Jones, GR (2010). *Teoría organizacional, diseño y cambio*. Pearson.
- Juran, J. M., & De Feo, J. A. (2016). *Juran's Quality Handbook: the complete guide to performance excellence*. McGraw-Hill Education.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Rugelsjoen, B. (2010). Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard Business Review*, 88(1-2), 114-120.
- Keeney, R. L. (1982). Decision analysis: an overview. *Operations Research*, 30(5), 803-838.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kirkwood, CW (1997). *Toma de decisiones estratégicas*. Duxbury Press.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principios de Marketing* (17^a ed.). Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2019). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-139.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. Macmillan.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago press.
- Kumar, S., & Chandra, C. (2001). Enhancing the effectiveness of benchmarking in manufacturing organizations. *Industrial Management & Data Systems*.
- Lasswell, H. D. (1948). *The Structure and Function of Communication in Society. The Communication of Ideas*. Institute for Religious and Social Studies, p. 37).
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper & Brothers.

- Liddell, H. G., & Scott, R. (1940). *A Greek-English Lexicon*. Oxford: Clarendon Press.
- Liedtka, J. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120-129.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through". *Public administration review*, 19(2), 79-88.
- Lynch, R. (2012). *Strategic Management (6th ed.)*. Harlow, England: Pearson.
- Manes, F., Sahakian, B. J., Clark, L., Rogers, R. D., Antoun, N. M., Aitken, M. D., & Robbins, T. W. (2002). Decision-making processes following damage to the prefrontal cortex. *Brain*, 125(3), 624-639. <https://doi.org/10.1093/brain/awf049>
- McKeown, G. (2022). Sin esfuerzo: haga que sea más fácil hacer lo que más importa. Currency.
- Miller, K. (2015). *Organizational communication: Approaches and processes*. Nelson Education.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2018). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Sage.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1995). Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. In D. A. Nadler,

- R. B. Shaw, A. E. Walton (Eds.), *Discontinuous change: Leading organizational transformation* (pp. 19-33). Jossey-Bass.
- Nava, J. A. G., & Hernández, L. M. P. (2014). *Estrategias financieras empresariales*. Grupo Editorial Patria.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of human resource management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. 2021. *Leadership: Theory and practice* (9a ed). Sage Publications.
- Nunamaker, J. F., Briggs, R. O., & Mittleman, D. D. (2015). Information systems for virtual collaboration: Destiny or disaster?. *Information Systems Journal*, 25(2), 79-106.
- Nutt, P. C. (1998). Evaluating alternatives to make a strategic choice. *Omega*, 26(1), 75-88.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: text with cases*. Routledge.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.
- Orton, L., Lloyd-Williams, F., Taylor-Robinson, D., O'Flaherty, M., & Capewell, S. (2011). The Use of Research Evidence in Public Health Decision Making Processes: Systematic Review. *PLoS ONE*, 6(7), e21704. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0021704>
- Osgood, C. E., & Schramm, W. (1954). *Process of Abstracting: From the Empirical Standpoint*. Stanford University Press.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Pande, PS, Neuman, RP & Cavanagh, RR (2000). *The Six Sigma Way: cómo GE, Motorola y otras empresas importantes están perfeccionando su desempeño*. McGraw-Hill, Inc.
- Peng, M. W. (2020). *Estrategia Global (3ra ed.)*. Cengage Learning.
- Peppard, J., & Rowland, P. (2005). *The essence of business process reengineering*. Prentice Hall.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794).
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores (1ª ed.)*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Pretell Vidal, G. (2023). *Marketing: Una herramienta para el crecimiento (2a ed.)*. Ediciones Díaz de Santos.
- Puranam, P., & Singh, H. (2012). The architecture of high-performing organizations: A managerial tour. *Business Horizons*, 55(3), 301-311.
- Quinn, J. B. (1996). *Deep Change: Discovering the Leader Within*. San Francisco: Jossey-Bass
- Raelin, J. (2020). *Leadership as Practice: Theory and Application*. Routledge.

- Rey Peña, C. (2007). Dirección estratégica y creación de valor. *Revista de Empresa*, 16, 6-17
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational behavior*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Fundamentos de Administración*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional (17ª ed.)*. Pearson.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management*. Pearson.
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Rodríguez, J. M., & Pérez, M. (2017). Factores que influyen en la participación en el cambio estratégico: un análisis de la literatura. *Revista de Dirección y Estrategia*, 1(1), 15-29).
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. S. (2015). *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices (2nd ed.)*. Reverse Logistics Association.
- Rohrbeck, R., & Hage, J. (2008). Strategic Foresight in Multinational Companies: Building a Best-practice Framework from Lessons Learned. *Futures*, 40(2), 141-156.
- Rotemberg, J. J., & Saloner, G. (1993). Leadership Style and Incentives. *Management Science*, 39(11), 1299-1318.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.39.11.1299>
- Rumelt, R. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The difference and why it matters*. Crown Business
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill.
- Sánchez, J. I., & Levi, M. (2001). Understanding the role of the competency concept in HR management. In *Understanding human resource development: a research-based approach*. Routledge.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.

- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Schramm, W. (1954). How Communication Works. In W. Schramm (Ed.), *The process and effects of communication*, p. 3-26.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Currency Doubleday.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois press).
- Shepherd, D. A. (2015). Party On! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 489-507).
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 69(1), 99-118.
- Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision*. Prentice-Hall.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2013). *Operations Management*. Pearson.
- Smith, J. (2010). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (4th ed.). Wiley.
- Solomon, M. R., Dahl, D. W., White, K., Zaichkowsky, J. L., & Polegato, R. (2019). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (13th ed.). Pearson.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Sun Tzu (2002). *The Art of War*. (L. Giles, Trans.). New York: Barnes & Noble Classics. Original work published circa 500 B.C.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. J. (2020). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84-93.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2007). Building a leadership brand. *Harvard Business Review*.
- Vázquez, J. L., Nistal, M. L., & Paredes, G. R. (2019). Gestión del cambio estratégico en las organizaciones: revisión sistemática de la literatura y agenda de investigación. *Contaduría y Administración*, 64(1), 1-23.
- Venkatesh, V., Morris, M. A., & Ackerman, P. L. (2000). A Longitudinal Field Investigation of Gender Differences in Individual Technology Adoption Decision-Making Processes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(1), 33-60. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2896>
- Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.003>
- Ward, J., & Peppard, J. (2002). *Strategic planning for information systems* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure Is Not Organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26.
- Watson, GH (2015). *Evaluación comparativa estratégica recargada con Six Sigma: mejore el rendimiento de su empresa utilizando las mejores prácticas globales*. John Wiley & Sons.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.

Referencias:

- Westley, B. H., & MacLean Jr, M. S. (1957). Conceptual model for communications research. *Journalism quarterly*, 34(1), 31-38.
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575-1586.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.



Resumen

El libro es una obra completa que examina la integración vital de la dirección estratégica y la gestión del cambio. El primer capítulo argumenta que el cambio estratégico es un componente crucial de la dirección estratégica, destacando la necesidad de anticipar y adaptarse a las fluctuaciones en el entorno de negocio. El segundo capítulo presenta la dirección estratégica como un modelo de cambio, subrayando la importancia de alinear la estrategia con la visión y los objetivos de la empresa para impulsar el cambio efectivo. El capítulo final analiza las competencias esenciales necesarias para la dirección estratégica, enfatizando en habilidades como el liderazgo, la toma de decisiones informada y la gestión de la incertidumbre. Esta obra es una guía esencial para aquellos que buscan comprender y aplicar efectivamente la gestión del cambio en un marco estratégico.

Editorial Grupo AEA

www.grupo-aea.com

www.editorialgrupo-aea.com



[EditorialgrupoAeA](https://www.facebook.com/EditorialgrupoAeA)



[editorialgrupoaea](https://www.instagram.com/editorialgrupoaea)



[editorialgrupoaea](https://www.tiktok.com/@editorialgrupoaea)



[Editorial Grupo AEA](https://plus.google.com/Editorial Grupo AEA)

ISBN: 978-9942-7119-5-3



9 789942 711953