

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado**

**Dirección estratégica: Un enfoque integral para la toma de decisiones empresariales**

Corporación Universitaria Remington.  
Facultad de ciencias empresariales  
Administración de Empresas

María Fernanda Morales Rojas  
Laydy Tatiana Osorno Nieto  
Tutor: Jorge Iván Puerta Jaramillo  
Opción de Trabajo de grado Seminario  
2024

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado**

**Dedicatoria**

A mis amados padres e hijo, quienes han sido mi mayor fuente de inspiración y fortaleza a lo largo de este camino.

María Fernanda Morales Rojas

A mis padres, quienes con amor y dedicación me inculcaron el valor de la responsabilidad, la perseverancia y la disciplina.

Laydy Tatiana Osorno Nieto

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado**

**Agradecimientos**

En primer lugar, queremos agradecer a Dios por otorgarnos la sabiduría, la fortaleza y, sobre todo, la perseverancia, las cuales fueron necesarias para culminar este proyecto tan significativo.

A nuestros padres, quienes con su amor, apoyo incondicional y sabios consejos nos han guiado en cada etapa de nuestras vidas. Gracias por creer en nosotras siempre.

Extendemos nuestro más sincero agradecimiento a nuestros profesores y tutores, en especial al profesor Jorge Iván Puerta Jaramillo, por su valiosa orientación, dedicación y paciencia. Su experiencia y compromiso han sido pilares fundamentales en la realización de este seminario.

Finalmente, queremos reconocer a nuestros amigos, compañeros y familiares, quienes nos brindaron palabras de aliento, ideas y momentos de alegría que hicieron más llevadero este proceso. Este logro no habría sido posible sin el apoyo de cada uno de ustedes.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado**

**Tabla de contenido**

<b>Contenido</b>	
<b>Resumen</b> .....	5
<b>Palabras clave</b> .....	5
<b>Pregunta orientadora de la búsqueda</b> .....	6
<b>Metodología de búsqueda de la información</b> .....	7
<b>Sustentación teórica de la pregunta</b> .....	8
<b>Modelo incremental</b> .....	9
<b>Fundamentos del modelo incremental</b> .....	9
<b>Modelo sinóptico</b> .....	10
<b>Fundamentos del modelo sinóptico</b> .....	10
<b>Fases de la dirección estratégica</b> .....	12
<b>Tipos de decisiones</b> .....	14
<b>Factores que influyen la toma de decisiones</b> .....	15
<b>Herramientas para la toma de decisiones</b> .....	15
<b>Conclusiones</b> .....	17
<b>Referencias</b> .....	18

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado**

**Resumen**

La dirección estratégica es una disciplina clave que analiza los principios fundamentales de la planificación estratégica dentro de las organizaciones. En este documento se resalta la relevancia de la dirección estratégica, ya que esta influye de manera directa en las decisiones que determinan el rumbo de la organización a corto y mediano plazo. El objetivo de este trabajo es promover la toma de decisiones informadas, a través de la formulación de estrategias efectivas que aporten a la innovación y la capacidad de adaptación de la organización frente a futuros cambios del entorno.

Además, este enfoque proporciona información clara y concisa para la toma de decisiones fundamentadas y adaptadas a los cambios del entorno que garanticen la permanencia y competitividad de la organización.

**Palabras clave**

Dirección estratégica, organización, planificación, toma de decisiones, competitividad

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado**

**Pregunta orientadora de la búsqueda**

La dirección estratégica juega el papel principal para que las organizaciones puedan adaptarse a un entorno que está en un cambio constante, además de convertirlas en organizaciones competitivas que buscan engranar los objetivos, la misión y la visión con un mercado en constante evolución de manera crítica y planificada que facilita la toma de decisiones, en este contexto surge la pregunta ¿De qué manera el enfoque integral de la dirección estratégica facilita la toma de decisiones empresariales efectivas?

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Seminario-Diplomado**

### **Metodología de búsqueda de la información**

Este trabajo se enfoca en una investigación de tipo documental o bibliográfica, además, según diversos autores, este tipo de investigación se caracteriza por la búsqueda, recopilación, análisis y organización de información contenida en documentos escritos o audiovisuales, los cuales, fueron previamente elaborados sobre un tema apoyado en las palabras claves de este documento.

En el caso particular de este trabajo, las fuentes consultadas provinieron principalmente de la biblioteca y las bases de datos de la Corporación Universitaria Remington, así como de otras plataformas de acceso libre y abierto, como Google Académico, Scielo, entre otras.

El proceso inició con una búsqueda amplia de documentos relacionados, tanto conceptuales como teóricas con el tema y enfoque seleccionados. Posteriormente, se escogieron aquellos libros, artículos y textos que se consideraron más relevantes y valiosos para el desarrollo del trabajo. Con base en este material, se llevó a cabo la elaboración del documento y se obtuvieron las conclusiones presentadas.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado**

**Sustentación teórica de la pregunta**

Todas las organizaciones, sin importar su tamaño o el sector económico al que pertenezcan, deben afrontar diversas situaciones que pueden amenazar su productividad, competitividad y continuidad en el mercado, por lo tanto, el enfoque integral de la dirección estratégica valora la organización como un sistema vinculado, donde cada decisión tomada afecta o beneficia distintas áreas, niveles o procesos.

En este sentido, el enfoque de la gerencia estratégica contribuirá en forma definitiva a valorar el entorno, la competencia, las regulaciones gubernamentales, los avances tecnológicos, como variables críticas para asegurar la sobre vivencia y porque no decirlo el éxito de las empresas. La Gerencia Estratégica, es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias; así mismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro. (Camacho Gaibor, Gavilanes Sagñay, Moncayo Sánchez, & Vallejo Sánchez, 2023)

Esto quiere decir que, las empresas necesitan realmente conocer y evaluar tanto su entorno interno como externo para lograr ser competitivas y productivas. Este tipo de diagnóstico permite a la alta dirección establecer estrategias y tácticas efectivas que impulsen el logro de sus objetivos. Así, la estrategia se convierte en un factor esencial para el éxito organizacional.

La función de la dirección estratégica consiste en lograr identificar las causas que influyen en el crecimiento de la organización, mediante técnicas científicamente validadas, para así, lograr altos niveles de productividad y competitividad establecidos como objetivo y que a su vez, respondan a las circunstancias y desafíos detectados en el entorno. De esta manera, impulsa el cambio, la transformación y la adaptación dentro de la organización, orientándola hacia un futuro deseado. De acuerdo con lo que es la dirección estratégica en sí, al ser definida como un enfoque que pauta los pasos a seguir de las organizaciones con el fin de obtener ventajas competitivas en la industria en la que se desempeñan. Acarrea estudiar el entorno interno y externo, plantear estrategias, ejecutarlas y evaluarlas de manera constante.

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Seminario-Diplomado**

Dentro de la dirección estratégica, se destacan dos modelos los cuales orientan la toma de decisiones y el logro de los objetivos organizacionales:

### **Modelo incremental**

Este modelo realiza la formulación de la estrategia utilizando un proceso de aprendizaje adaptativo incremental donde la empresa determina los fines y medios de manera simultánea. Los fines generalmente no son registrados en documentos formales. Si son anunciados se lo hace de manera genérica y no cuantificada. Muchos autores recomiendan este modelo para ambientes dinámicos, inestables, complejos y de alta incertidumbre. (Silva Murillo, 2010)

Tal como lo menciona el autor, este enfoque facilita a las organizaciones adaptarse de manera versátil, reducir riesgos y aprender durante el proceso, se fundamenta en el concepto de que las decisiones estratégicas no se toman de forma precisa ni total. En cambio los líderes eligen alternativas incrementales y ajustables que se adaptan de manera constante según su entorno.

### **Fundamentos del modelo incremental**

***Progresión paso a paso.*** Este modelo alienta realizar pequeños ajustes graduales en pequeñas etapas, analizando cada paso antes de avanzar al siguiente. Realizando modificaciones progresivas en lugar de realizar cambios radicales.

***Flexibilidad.*** Durante este proceso las decisiones se adaptan a los cambios ya sea de la organización o el entorno. Lo que permite una respuesta eficiente ante retos o imprevistos.

***Aprendizaje continuo.*** Este modelo se basa en un flujo de evaluación continua, lo que permite aprender de cada proceso y según los resultados obtenidos se realizan ajustes en sus estrategias.

***Reducción de riesgos.*** Al realizar ajustes continuos, el modelo permite controlar los riesgos minimizando la incertidumbre que genera una transformación brusca, por eso, este

## TRABAJO DE GRADO Opción Seminario-Diplomado

enfoque es ideal en entornos versátiles y complejos, donde la planificación estricta es menos efectiva.

### **Modelo sinóptico**

Para este modelo se considera un proceso deliberado, racional y lineal donde la empresa determina en primera instancia los fines y a continuación los medios. Estos últimos son el resultado de un proceso de planificación especificado detalladamente considerando objetivos, programas y planes operativos. Al contrario del modelo incremental, este modelo es recomendable para contextos predecibles, estables y con baja incertidumbre. (Silva Murillo, 2010)

Como indica el autor, este modelo es un enfoque estructurado, el cual aplica un proceso riguroso para formular y ejecutar estrategias, es comúnmente utilizado en empresas grandes y en escenarios donde el ambiente es constante y seguro. Este modelo considera que las decisiones se toman con todos los datos y se basa en un juicio crítico.

### **Fundamentos del modelo sinóptico**

***Identificación del problema.*** Este enfoque consiste en comprender y determinar el problema o la oportunidad a abordar, esto conlleva examinar su causa principal y diferenciarla de los indicadores superficiales. Sumado a esto, se debe definir el problema y desarrollar una interrogante que direcciona el análisis y permita su solución.

***Definición de objetivos.*** En esta etapa, se fijan metas claras que orienten la solución del problema o aprovechamiento de la oportunidad.

***Análisis del entorno interno y externo.*** En esta fase se analizan tanto los factores internos como los externos que complican la situación. Por una parte, el análisis interno reconoce las fortalezas y debilidades de la organización, diagnosticando recursos, capacidades y dinámicas internas, mediante herramientas como la FODA o VRIO. En otro sentido el análisis externo

## **TRABAJO DE GRADO Opción Seminario-Diplomado**

estudia las oportunidades y amenazas originadas por el entorno, como cambios en el mercado, avances tecnológicos o factores políticos, económicos y sociales, aplicando métodos como PESTEL o las cinco fuerzas de Porter. Esta evaluación dual permite comprender el escenario general y sentar las bases para la toma de decisiones estratégicas.

***Generación de alternativas.*** Se generan diversas alternativas estratégicas que puedan dar solución al problema o aprovechar la oportunidad presentada. Esto incluye gran variedad de propuestas innovadoras, arriesgadas y tradicionales.

***Evaluación y selección de estrategias.*** Cada opción generada se estudia a fondo en aspectos como costos, viabilidad, beneficios y riesgos, de este modo se elige la opción más adecuada para alcanzar los objetivos.

***Ejecución de la estrategia.*** En esta fase la estrategia se ejecuta mediante un plan detallado, este debe incluir fases determinados, responsables y recursos necesarios.

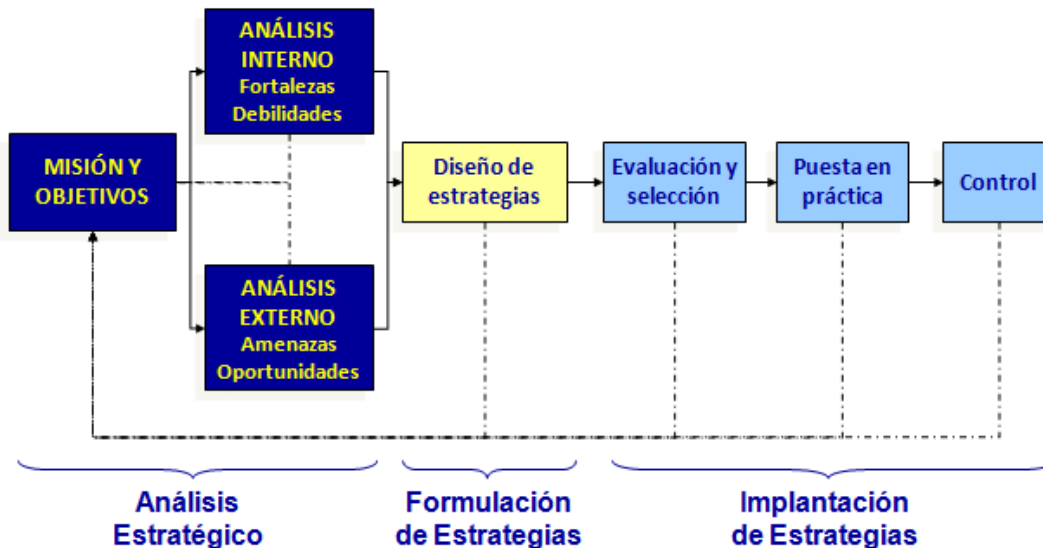
***Seguimiento y ajuste.*** Finalmente, se supervisan los resultados obtenidos para realizar una comparación con los objetivos iniciales, en este punto, se logran identificar posibles desviaciones, teniendo en cuenta que de ser necesario debe realizarse un ajuste a las estrategias para obtener un mejor resultado en los objetivos propuestos.

Este proceso ofrece un enfoque planificado y coherente que facilita la toma de decisiones estratégicas.

También podemos ver que la dirección estratégica cuenta con unas fases las cuales se expresan en el siguiente gráfico:

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado**

Grafico No. 1. Etapas de la planeación estratégica



**Nota.** En el anterior grafico se observan las etapas que deben desarrollar las empresas en un proceso de dirección estratégica. Tomado de (Navas y Guerras, 2007) mencionado en (LLEDó Balaguer , 2013)

De acuerdo con (LLEDó Balaguer , 2013), “El Análisis Estratégico, es la comprensión de la posición estratégica, tras realizar el correspondiente análisis interno y externo (del Macroentorno y el Microentorno). Formulación de Estrategias, es la elección de estrategias para el futuro. Implantación y Control de Estrategias, es la conversión de la estrategia en acción.”

**Fases de la dirección estratégica**

Las fases de la dirección estratégica representan un proceso esencial dentro de la gestión empresarial, el cual facilita a las organizaciones que planteen e implementen las estrategias adecuadas para lograr sus objetivos. Estas fases comprenden los siguientes puntos:

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Seminario-Diplomado**

***Análisis estratégico.*** Es una etapa relevante durante este proceso, donde su objetivo es brindar toda la información requerida para la toma de decisiones informadas, al momento de evaluar e identificar las variables del entorno interno y externo, también, valora las variables como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además, de las fuerzas competitivas.

***Misión y visión.*** Son puntos fundamentales dentro del proceso ya que establecen los objetivos principales de la organización y sus objetivos a largo plazo. Funcionan como las bases que guían la toma de decisiones, así como las estrategias a tomar, direccionando a la organización hacia una meta unificada.

***Formulación de estrategias.*** Es una etapa importante la cual consiste en definir las estrategias con las cuales la organización podrá alcanzar sus objetivos a largo plazo. Proporcionando enfoques tales como la innovación y competitividad, alineadas con el punto anterior.

***Implementación de estrategias.*** Es una fase crítica dentro del proceso, ya que en este punto se ejecutan las estrategias teniendo en cuenta los recursos adecuados, un presupuesto ya asignado y un buen liderazgo, los cuales son necesarios para alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta que sin una implementación adecuada no se tendrían los resultados esperados.

***Evaluación y control.*** Es la fase final del proceso, la cual tiene gran relevancia ya que asegura que las estrategias se implementen y garanticen el éxito de los objetivos, que se pretenden alcanzar. De ser necesario se deben realizar los ajustes pertinentes.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, podemos decir que, la dirección estratégica y la toma de decisiones son un binomio clave para el alcance de metas de la organización.

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Seminario-Diplomado**

En sintonía con David (2003), citado en (González , Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019) La toma de decisiones es un proceso intencional que combina el análisis de la Información, la confrontación de alternativas, la valoración de las opciones y, finalmente, la toma de la decisión. Se trata de formarse en el uso de métodos sistemáticos, es decir, estructurados y coherentes con el campo disciplinar, técnico o académico de la decisión; elegir entre las posibilidades, previamente identificadas, la mejor forma de proceder valorando las implicaciones y consecuencias de tal forma que se revele el nivel de compromiso con ella.

La toma de decisiones y la dirección estratégica están naturalmente relacionadas, operando como los pilares fundamentales para el logro de los objetivos de cualquier organización. En este contexto, la toma de decisiones es un mecanismo funcional que convierte las estrategias en acciones concretas, ajustándolas a los cambios del entorno empresarial. Además, (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009) “sugieren que la formulación de estrategias depende directamente de la calidad del proceso de toma de decisiones. La capacidad para identificar oportunidades estratégicas y gestionar los recursos de manera eficiente es fundamental para cualquier empresa que busque sostener su competitividad.”

Por lo tanto podemos describir que la toma de decisiones es un proceso que implica la identificación y evaluación de opciones para seleccionar la más adecuadas, teniendo en cuenta las metas establecidas, los recursos disponibles y las circunstancias del entorno actual. A continuación, se enfatizan los aspectos claves:

### **Tipos de decisiones**

***Estratégicas.*** Son aquellas decisiones que pueden afectar a la organización las cuales deben ser tomadas a largo plazo.

***Tácticas.*** Son las decisiones relacionadas con los procesos y departamentos de manera individual de la organización.

***Operativas.*** Son aquellas que se toman de manera habitual en la asignación de tareas.

## TRABAJO DE GRADO Opción Seminario-Diplomado

### Factores que influyen la toma de decisiones

**Información disponible.** Hace referencia a la calidad y proporción de datos, los cuales pueden determinar la efectividad.

**Entorno.** Se enfatiza en los factores externos como lo son, la economía, la competencia y regulaciones.

**Experiencia.** Se refiere a la percepción intuitiva y la experiencia previa del responsable al tomar decisiones.

**Riesgos.** Hace referencia a la habilidad que existe para manejar de manera eficiente la incertidumbre y sus posibles consecuencias.

### Herramientas para la toma de decisiones

**Matriz DOFA.** Es una herramienta que se utiliza para analizar tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los factores externos (oportunidades y amenazas) de la organización. Tras cruzar esta información se pueden desarrollar estrategias efectivas para enfrentar diferentes situaciones.

**Matriz PESTEL.** Este método ayuda a la dirección a reconocer los factores que no controla directamente, pero que deben considerarse por el impacto que pueden tener dentro de la organización. Entre estos factores se incluyen los sociales, políticos, económicos, legales y ambientales.

**Árbol de problemas.** Es un mecanismo que permite identificar un problema, además de sus causas y consecuencias. A partir de este análisis, la gerencia puede establecer planes de acción para poder revertir la situación y mejorarla.

Estas herramientas al ofrecer una comprensión más clara de la situación, se convierten en una base sólida para la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa.

En este contexto, como lo señala (García, 2015), citado en (Bernal Plaza, 2021) afirma que, Ante un mayor conocimiento organizacional y una buena toma de decisiones, se

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Seminario-Diplomado**

generan innumerables beneficios para la empresa tales como un mayor impacto en el desempeño organizacional y por ende mayor productividad, es decir el proceso de transferencia de la competencia en la toma de decisiones es un eje fundamental de gestión del talento humano y un plus para la organización en búsqueda de sus objetivos organizacionales.

En sintonía con lo mencionado anteriormente, podemos decir que la toma de decisiones es un pilar fundamental dentro de la organización y como lo plantea (Chiavenato, 2010)

Todas las organizaciones compiten por obtener recursos, capacidades, dinero, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio, y por ganar ventajas competitivas. Actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto que generan los veloces cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medioambiente. Todo lo anterior exige que los administradores de tales organizaciones comprendan las dinámicas y las tendencias de sus respectivos sectores de actividades y que, además, formulen estrategias creativas que motiven a los colaboradores y aseguren un desempeño superior, a fin de garantizar la competitividad y sostenibilidad de la organización en un mundo de negocios en constante cambio.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado**

**Conclusiones**

Son varios los aspectos clave que deben destacarse al concluir sobre la toma de decisiones como un factor crucial para el éxito de las organizaciones. Un conocimiento profundo de la organización, sumado a decisiones bien fundamentadas, no solo asegura un alto desempeño, sino también un incremento en la productividad y una adecuada adaptación a los cambios del entorno. Todo esto contribuye a garantizar la sostenibilidad de la empresa en el mercado. Este proceso es fundamental para alcanzar los objetivos empresariales y mantener una posición competitiva a largo plazo.

Toda organización está obligada permanentemente a tomar decisiones en todas sus áreas tanto estratégicas, tácticas como operativas, estas decisiones tienen un impacto ya sea en el entorno interno o externo y ese impacto involucra de manera obligada diferentes actores interesados en la organización. Esto obliga a que la toma de decisiones esté fundamentada en análisis técnicos que permitan identificar tanto las oportunidades como los desafíos de la empresa y es allí donde la planeación y la gerencia estratégica juegan un papel crucial.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado**

**Referencias**

- Bernal Plaza, B. E. (2021). *Transferencia de la Planeación Estratégica en la toma de decisiones, un estudio de casos múltiples de la gerencia del talento humano* . Universidad de Manizales .
- Camacho Gaibor, V. P., Gavilanes Sagñay, M. A., Moncayo Sánchez, Y. P., & Vallejo Sánchez, D. P. (2023). TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL: INFORMACIÓN, TICS Y MARKETING DIGITAL. *Revista Científica* , 1-10.
- Chiavenato, A. (2010). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones. Tercera edición* . México : Mc Graw Hill Education.
- González , J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia Estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TeloS*, 242-256.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Dirección estratégica: conceptos y casos. 9a edición* . México : Cengage learning .
- LLedó Balaguer , S. (2013). Importancia de la dirección estratégica en la empresa . *3ciencias*, 1-16.
- Silva Murillo, R. (2010). ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. *PERSPECTIVAS*, 153-178.