

Habilidades directivas estratégicas

Nombre del asesor: Ma. Alma Eudelia Aguilar Gasca

Número y fecha de la Evidencia de Aprendizaje: EA6. 20 de abril de 2026

Título del trabajo Ensayo sobre habilidades estratégicas

Nombre del estudiante: Mauricio Pablo Frutos Rubio

Matrícula del estudiante: 19017178

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

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

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

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

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

Firma:  Fecha: 26/04/2026

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

Formato: Ensayo sobre las habilidades directivas estratégicas

Datos del estudiante

Nombre:	Mauricio Pablo Frutos Rubio
Matrícula:	19017178
Fecha de elaboración:	26 de abril de 2026
Nombre del Módulo:	Habilidades Directivas Estratégicas
Nombre de la Evidencia de Aprendizaje:	Ensayo sobre habilidades directivas
Nombre del asesor:	Ma. Alma Eudelia Aguilar Gasca

Introducción

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

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

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



Importante

Elementos de forma y estilo:

- **Márgenes:** a la izquierda un margen de 3.5 cm y de 2.5 en los extremos superior, inferior y lado derecho.
- **Tipo de letra:** Arial o Times New Roman, con un tamaño de 12 puntos y con un interlineado de 1:15.
- **Ortografía:** sin errores.
- **Redacción:** presentación de ideas claras y lógicas, escritas en tercera persona. Es importante que exista una correcta secuenciación de ideas y de párrafos.

Portada

Utiliza la Portada Institucional, registra el título de su trabajo e incorpora todos los datos solicitados.

Título y resumen

Título: Metodologías de resolución de problemas y toma de decisiones

Resumen:

El análisis de problemas y la toma de decisiones constituyen competencias esenciales en la dirección estratégica. Mientras el análisis de problemas se centra en identificar desviaciones respecto a un estándar y explicar sus causas verificables, la toma de decisiones implica proyectar acciones hacia un futuro incierto, valorando alternativas en función de objetivos claros. Diversas teorías desde Poincaré y Wallas hasta Kepner & Tregoe y Brightman han propuesto etapas para abordar problemas, destacando la importancia de la preparación, la incubación creativa, el razonamiento lógico y la verificación de soluciones.

Dado que tengo certificación en Lean Six Sigma White Belt, quiero comentar que la metodología aporta un enfoque práctico orientado a la mejora continua. Su énfasis está en la identificación de la causa raíz y en la aplicación de herramientas como el diagrama de Ishikawa, los 5 Porqués y el diagrama de árbol (Aprende Industrial, 2025), que permiten descomponer problemas complejos, profundizar en sus orígenes y visualizar alternativas de solución. Estas técnicas complementan las teorías clásicas al ofrecer un método estructurado, visual y basado en datos, reduciendo la variabilidad y asegurando que las decisiones no se limiten a paliar síntomas, sino que eliminen las causas fundamentales.

La integración de ambos enfoques académico y metodológico fortalece la capacidad directiva para enfrentar desafíos organizacionales. Por ejemplo, en una clínica dental donde actualmente he estado apoyando en asesorías, el análisis de problemas puede detectar tiempos de espera excesivos, mientras que Lean Six Sigma facilita descubrir la raíz del retraso (falta de control de inventario, procesos administrativos deficientes) y seleccionar soluciones sostenibles. Así, el directivo estratégico no solo interpreta teorías, sino que aplica herramientas prácticas que garantizan decisiones más efectivas y alineadas con los objetivos organizacionales.

Introducción

Dirigir una organización nunca ha sido sencillo, pero en los entornos actuales cambiantes, inciertos, cada vez más competitivos se ha vuelto un ejercicio que exige mucho más que experiencia o intuición. Dos habilidades se encuentran en el centro de esa exigencia: saber analizar problemas y saber tomar decisiones. No como conceptos abstractos, sino como capacidades reales que un directivo pone en juego todos los días, a veces bajo presión, a veces con información incompleta, casi siempre con consecuencias importantes. De ahí que estudiar las habilidades directivas **estratégicas tenga tanto sentido: porque es justamente en ese cruce entre lo que dice la teoría y lo**

que ocurre en la práctica donde se forma o se quiebra un líder.

Analizar un problema, como señala Reyes (Reyes, 2007), es en el fondo preguntarse qué salió mal y por qué. Es un ejercicio que mira hacia atrás: algo se desvió de lo esperado y hay que encontrar la causa. Decidir, en cambio, es mirar hacia adelante: definir qué se quiere lograr, considerar las opciones disponibles y elegir un camino, aun sabiendo que el futuro no ofrece garantías. Esta doble mirada hacia el pasado para comprender, hacia el futuro para actuar resume buena parte de lo que hace un directivo. El problema es que la realidad rara vez se presenta de forma ordenada. Los contextos actuales son complejos, las variables se multiplican y las decisiones tienen efectos en cadena. Por eso no basta con entender los conceptos; hace falta contar con herramientas que ayuden a reducir la incertidumbre y a convertir las decisiones en mejoras reales.

Vale la pena detenerse en un punto que a veces se pasa por alto: estas habilidades no son puramente técnicas. Quien dirige necesita observar con atención, comparar escenarios, jerarquizar objetivos, imaginar alternativas y prever consecuencias. Todo eso involucra pensamiento analítico, sí, pero también creatividad, juicio y capacidad de trabajar con otros. Cuando un equipo directivo desarrolla estas competencias de forma deliberada, la organización se vuelve más adaptable, más innovadora y más capaz de competir. En otras palabras, el análisis de problemas y la toma de decisiones no son tareas aisladas que se resuelven en una sala de juntas: son parte del tejido mismo de la estrategia organizacional.

A lo largo del tiempo, distintos autores han propuesto formas de entender cómo resolvemos problemas. Poincaré y Wallas, por ejemplo, pusieron atención en algo que cualquiera ha experimentado: que a veces las mejores ideas llegan cuando dejamos de buscarlas, después de un periodo de incubación inconsciente. Dewey y Polya, en cambio, apostaron por un camino más metódico, basado en percibir el problema, razonarlo paso a paso y verificar la solución. Kepner y Tregoe fueron más allá y diseñaron un método analítico que parte de definir estándares y detectar con precisión dónde están las desviaciones. Brightman y Hayes integraron varias etapas: diagnóstico, diseño de alternativas, predicción de consecuencias e implementación. Lo interesante de revisar estas perspectivas juntas es que muestran algo importante: resolver problemas no es un proceso lineal ni único. Requiere tanto rigor como intuición, tanto método como apertura.

Pero la teoría, por valiosa que sea, necesita aterrizar. Y aquí es donde entra la metodología Lean Six Sigma White Belt, que ofrece herramientas concretas para llegar a la raíz de un problema en lugar de quedarse en la superficie. Técnicas como el diagrama de Ishikawa, los 5 Porqués o el diagrama de árbol permiten descomponer situaciones complejas, explorar sus causas con profundidad y visualizar posibles soluciones de manera ordenada. Cuando estas herramientas se combinan con los marcos teóricos clásicos, el resultado es un directivo que no solo entiende lo que pasa, sino que sabe qué hacer al respecto, con un enfoque que es a la vez conceptual, analítico y práctico.

¿Por qué importa todo esto? Porque una organización cuyos líderes no saben analizar problemas ni tomar decisiones con criterio termina improvisando. Aplica soluciones superficiales, repite los mismos errores y pierde terreno frente a competidores mejor preparados. En cambio, cuando los directivos cuentan con estas competencias, pueden anticipar escenarios, diseñar planes coherentes y construir ventajas que se sostengan en el tiempo. Además, hay un efecto que no siempre se

menciona: estas habilidades transforman la cultura de la organización. Promueven la transparencia, la responsabilidad y la mejora continua, valores que son fundamentales para que cualquier empresa pueda resistir y adaptarse.

Un ejemplo concreto ayuda a ilustrar el punto. En el sector salud, y particularmente en clínicas dentales, los procesos deben cumplir estándares estrictos de calidad y regulación. Si los pacientes enfrentan tiempos de espera excesivos, la solución no puede ser simplemente "apurarse más". Es necesario analizar con rigor qué está provocando esas demoras: quizá la causa está en un control de inventario deficiente, en procesos administrativos mal diseñados o en una distribución inadecuada de las cargas de trabajo. Las herramientas de Lean Six Sigma permiten identificar esas causas con precisión y proponer alternativas que equilibren eficiencia, satisfacción del paciente y costos. Así, el directivo deja de actuar por instinto y empieza a tomar decisiones respaldadas por evidencia.

En síntesis, analizar las habilidades directivas estratégicas importa porque son el corazón del liderazgo organizacional. El directivo que combina el conocimiento de las teorías clásicas con el uso de metodologías como Lean Six Sigma está mejor preparado para enfrentar la incertidumbre, reducir la variabilidad y generar valor real. Este ensayo busca explorar precisamente esa integración entre lo académico y lo profesional, partiendo de una convicción sencilla pero poderosa: dirigir bien es un acto de síntesis entre pensar y hacer, entre analizar y decidir.

Desarrollo

1. Análisis de problemas como competencia estratégica

El análisis de problemas constituye la base de toda acción directiva (Leading Change, 2012). Identificar una desviación respecto a un estándar esperado es el primer paso para comprender la naturaleza de un desafío organizacional. Sin embargo, el verdadero valor estratégico radica en la capacidad del directivo para ir más allá de la superficie y descubrir las causas raíz. Aquí es donde metodologías como Lean Six Sigma aportan rigor, al utilizar herramientas como el diagrama de Ishikawa o los 5 Porqués para descomponer el problema y evitar soluciones superficiales. En mi experiencia profesional, he observado que las organizaciones que se limitan a corregir síntomas reproducen los mismos errores en ciclos repetitivos, mientras que aquellas que profundizan en el análisis logran mejoras sostenibles y duraderas.

2. Comunicación

La comunicación es de suma importancia ya que permite que el análisis de problemas y la toma de decisiones se conviertan en acciones efectivas. Un directivo puede tener claridad sobre la causa raíz, pero si no logra transmitirla de manera comprensible y persuasiva, la organización no se movilizará hacia la solución. La comunicación estratégica implica claridad, empatía y capacidad de adaptación al interlocutor. En proyectos de transformación clínica, he comprobado que la comunicación abierta y transparente reduce resistencias y genera confianza, mientras que la opacidad alimenta rumores y bloquea el cambio. Por ello, la comunicación no es un complemento, sino un componente esencial de las habilidades directivas estratégica.

3. Ética como fundamento de la acción directivas.

En diversas ocasiones durante esta maestría hemos visto que la ética es el marco que legitima las decisiones. En un entorno donde los directivos enfrentan presiones económicas, regulatorias y sociales, la ética asegura que las soluciones no solo sean eficaces, sino también justas y responsables. La ética directiva implica transparencia en la información, respeto a los colaboradores y responsabilidad frente a los clientes y la sociedad. En el sector salud, por ejemplo, una decisión que optimice costos pero reduzca la calidad de atención sería inaceptable. La ética, entonces, no es un límite, sino un criterio estratégico que orienta la toma de decisiones hacia la sostenibilidad y la legitimidad.

4. Gestión del cambio como capacidad adaptativa

Toda decisión implica transformación, y la gestión del cambio es la habilidad que permite que las organizaciones transiten de un estado actual a uno deseado. El directivo estratégico debe anticipar resistencias, diseñar planes de transición y acompañar a las personas en el proceso. Modelos como el de Kotter enfatizan la creación de un sentido de urgencia, la construcción de coaliciones y la generación de victorias tempranas. En mi práctica, he visto que la gestión del cambio fracasa cuando se subestima la dimensión humana del proceso. Por ello, integrar comunicación, motivación e inteligencia socioemocional es indispensable para que el cambio sea aceptado y sostenido.

5. Inteligencia socioemocional como competencia directiva

La inteligencia socioemocional permite al directivo comprender y gestionar sus propias emociones, así como reconocer y responder a las de los demás. En contextos de conflicto, incertidumbre o presión, esta habilidad marca la diferencia entre un líder que inspira confianza y uno que genera miedo. La empatía, la autorregulación y la motivación intrínseca son componentes que fortalecen la capacidad de liderazgo. En proyectos de mejora continua, la inteligencia socioemocional facilita la creación de equipos resilientes, capaces de enfrentar la frustración y mantener el compromiso. Desde mi perspectiva, esta habilidad es tan estratégica como el análisis financiero o la planificación operativa.

6. Liderazgo como articulador de competencias.

El liderazgo es la capacidad de movilizar a las personas hacia objetivos comunes. No se trata únicamente de autoridad formal, sino de influencia, inspiración y ejemplo. Un líder estratégico integra análisis de problemas, comunicación, ética e inteligencia socioemocional para guiar a su equipo en la toma de decisiones. En organizaciones familiares, he comprobado que el liderazgo transparente y participativo fortalece la confianza y evita conflictos de poder. El liderazgo estratégico, entonces, es el hilo conductor que articula todas las demás habilidades directivas.

7. Manejo de conflictos como oportunidad de aprendizaje.

El conflicto es inevitable en cualquier organización, pero su gestión define si se convierte en una amenaza o en una oportunidad. El manejo de conflictos implica identificar intereses, facilitar el diálogo y buscar soluciones que generen valor para todas las partes. En la práctica, los conflictos mal gestionados erosionan la confianza y bloquean la innovación, mientras que los conflictos bien conducidos fortalecen la cohesión y estimulan la creatividad. Durante mi diplomado en Negociación: Arte y Ciencia en el IPADE pude aprender que existen herramientas como la negociación colaborativa y la mediación son esenciales para transformar el conflicto en motor de mejora.

8. Motivación como motor de desempeño

La motivación es el impulso que moviliza a las personas hacia el logro de objetivos. Un directivo estratégico debe comprender que la motivación no se reduce a incentivos

económicos, sino que incluye reconocimiento, desarrollo profesional y sentido de propósito. En proyectos de transformación, la motivación se convierte en el factor que sostiene el esfuerzo frente a la resistencia y la incertidumbre. La teoría de la autodeterminación, que enfatiza la autonomía, la competencia y la relación, ofrece un marco útil para diseñar estrategias motivacionales que fortalezcan el compromiso organizacional.

9. Negociación como habilidad estratégica

La negociación es el proceso mediante el cual los directivos equilibran intereses divergentes para alcanzar acuerdos sostenibles. En la práctica, la negociación estratégica implica preparación, claridad en los objetivos y disposición a generar valor compartido. En el ámbito clínico, por ejemplo, negociar con proveedores, reguladores y colaboradores requiere habilidades que van más allá de la persuasión: exige ética, comunicación y pensamiento sistémico. La negociación, entonces, no es un acto aislado, sino una competencia que se integra en la toma de decisiones y en la gestión del cambio.

10. Pensamiento sistémico – estratégico

El pensamiento sistémico permite al directivo comprender que los problemas no son eventos aislados, sino parte de un sistema interconectado. Esta perspectiva evita soluciones parciales y promueve decisiones que consideran impactos en múltiples dimensiones. El pensamiento estratégico, por su parte, orienta estas decisiones hacia la creación de ventajas competitivas y la sostenibilidad organizacional. En mi experiencia, aplicar pensamiento sistémico en clínicas y PYMES permite identificar cómo una decisión en procesos administrativos afecta la satisfacción del cliente, la rentabilidad y la cultura organizacional. Esta visión integral es indispensable para el liderazgo estratégico.

11. Toma de decisiones como síntesis de competencias

La toma de decisiones es la culminación del análisis de problemas y de todas las habilidades directivas mencionadas. Decidir implica establecer objetivos, valorar alternativas, anticipar consecuencias y elegir el curso de acción más coherente con la estrategia organizacional. Sin embargo, la calidad de la decisión depende de la integración de comunicación, ética, inteligencia socioemocional, liderazgo, motivación y pensamiento sistémico. En este sentido, la toma de decisiones no es un acto aislado, sino la síntesis de competencias estratégicas que definen la efectividad del directivo.

12. Trabajo colaborativo como condición de éxito.

El trabajo colaborativo es la condición que permite que las decisiones se conviertan en resultados. Ningún directivo puede implementar soluciones de manera individual; requiere equipos comprometidos y coordinados. El trabajo colaborativo implica confianza, comunicación abierta y disposición a compartir responsabilidades. En proyectos de mejora continua, la colaboración es el factor que asegura que las soluciones se mantengan en el tiempo y que la organización aprenda colectivamente. Desde mi perspectiva, el trabajo colaborativo no es solo una técnica, sino una cultura que fortalece la resiliencia y la innovación.

Aportación personal

Considero de gran importancia que gracias a la UVEG pude certificarme en Lean Management y también en Lean Six Sigma White Belt por parte de Lean Six Sigma Institute.

Y por mi parte haber tomado un curso que se llama Negociación: Arte y Ciencia en el IPADE.

Dados mis avances académicos y la experiencia profesional me he tomado la libertad de hacer una aportación personal al tema.

Desde mi experiencia profesional y académica, considero que el verdadero valor de las habilidades directivas estratégicas radica en su capacidad de integrar teoría y práctica en contextos reales. El análisis de problemas y la toma de decisiones no son procesos abstractos, sino herramientas vivas que se aplican en cada interacción organizacional. En mi trayectoria, he comprobado que los directivos que logran identificar la causa raíz de los problemas, comunicar con claridad, actuar con ética y gestionar el cambio con inteligencia socioemocional, generan un impacto positivo no solo en los resultados, sino también en la cultura de la organización.

Particularmente, la metodología Lean Six Sigma White Belt me ha permitido visualizar cómo las herramientas prácticas como el diagrama de Ishikawa, los 5 Porqués o el diagrama de árbol fortalecen la capacidad de un líder para enfrentar desafíos complejos. Estas técnicas, combinadas con liderazgo, motivación y trabajo colaborativo, convierten la resolución de problemas en un proceso estratégico que impulsa la mejora continua y la innovación.

Creo firmemente que el pensamiento sistémico-estratégico es el hilo conductor que une todas estas competencias. Un directivo que comprende las interconexiones entre procesos, personas y resultados puede anticipar consecuencias, negociar con visión de largo plazo y manejar conflictos como oportunidades de aprendizaje. En mi práctica, esta perspectiva ha sido clave para guiar proyectos de transformación clínica y empresarial, asegurando que las decisiones no solo resuelvan problemas inmediatos, sino que construyan sostenibilidad.

Conclusión

El análisis de problemas y la toma de decisiones constituyen el núcleo de las habilidades directivas estratégicas que distinguen a un ejecutivo de alto desempeño. En un entorno caracterizado por la incertidumbre, la complejidad y la presión constante por resultados, estas competencias permiten transformar desafíos en oportunidades de crecimiento y consolidar la resiliencia organizacional. Sin embargo, su verdadero valor no radica únicamente en la capacidad técnica de identificar desviaciones o elegir alternativas, sino en la integración de un enfoque ético que legitime las acciones y asegure su sostenibilidad en el tiempo.

El análisis de problemas, entendido como la identificación de desviaciones respecto a un estándar esperado, exige rigor metodológico y disciplina intelectual. Herramientas como el diagrama de Ishikawa, los 5 Porqués o el diagrama de árbol, provenientes de Lean Six Sigma, facilitan la búsqueda de la causa raíz y evitan soluciones superficiales. No obstante, el análisis por sí solo no garantiza el éxito; es la toma de decisiones la que convierte el diagnóstico en acción. Decidir implica establecer objetivos claros, valorar alternativas y anticipar consecuencias, siempre bajo la premisa de que el futuro es incierto y que cada elección conlleva riesgos y responsabilidades.

En este sentido, el ejecutivo de alto desempeño se distingue por su capacidad de integrar múltiples dimensiones en el proceso decisorio: comunicación efectiva para movilizar a la

organización, inteligencia socioemocional para gestionar emociones y resistencias, liderazgo para inspirar confianza, y pensamiento sistémico para comprender las interconexiones entre procesos, personas y resultados. Sin embargo, todas estas competencias deben estar enmarcadas en la ética. La ética directiva asegura que las decisiones no solo sean eficaces, sino también justas, transparentes y responsables frente a los colaboradores, clientes y la sociedad. Un ejecutivo que ignora la dimensión ética puede alcanzar resultados inmediatos, pero compromete la legitimidad y la sostenibilidad de la organización.

La importancia de este análisis radica en que las organizaciones actuales requieren líderes capaces de enfrentar problemas complejos con una visión integral. El ejecutivo de alto desempeño no se limita a reaccionar ante desviaciones, sino que anticipa escenarios, diseña soluciones estratégicas y moviliza equipos hacia objetivos comunes. Su éxito no se mide únicamente en indicadores financieros, sino también en la capacidad de generar confianza, fomentar la colaboración y construir una cultura de mejora continua. En este marco, el enfoque ético se convierte en el “deber ser” que orienta cada decisión, asegurando que el camino hacia la eficiencia y la competitividad no sacrifique valores fundamentales como la dignidad humana, la transparencia y la responsabilidad social.

En conclusión, el análisis de problemas y la toma de decisiones son competencias indispensables para alcanzar un desempeño directivo sobresaliente. Su integración con herramientas metodológicas y su orientación ética permiten que los ejecutivos no solo resuelvan problemas inmediatos, sino que construyan soluciones sostenibles y legítimas. El directivo estratégico que domina estas habilidades se convierte en un agente de transformación capaz de guiar a su organización en entornos inciertos, garantizando que cada decisión contribuya al bienestar colectivo y al fortalecimiento de la cultura organizacional. Así, el verdadero alto desempeño no se define únicamente por resultados, sino por la capacidad de decidir con rigor, visión y ética.

Referencias

Referencias

- (2012). En J. Kotter, *Leading Change* (pág. 109). Boston: Harvard Business Review Press.
- Aprende Industrial. (3 de Octubre de 2025). *Metodologías Modernas: Lean, Six Sigma y Kaizen*. Obtenido de Aprende Industrial: Metodologías Modernas: Lean, Six Sigma y Kaizen
- Reyes, O. (2007). *Modelo de Analisis de Problemas y Toma de Decisiones*. Obtenido de Cátedra de Competitividad, A.C.: <https://www.slideshare.net/Dr-Octavio-Reyes/modelo-de-analisis-de-problemas-y-toma-de-decisiones>

