LA TRANSFORMACIÓN GERENCIAL HACIA LA MODERNIDAD EN EL MARCO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

AUTOR:

RUEDA OLIVIERI EDDY RAMÓN

Resumen

Se presenta el resultado de una revisión sistemática cuyo objetivo fue analizar la transformación gerencial desde una perspectiva crítica, considerando la heterogeneidad de la región, la cultura y la colonialidad del poder, haciendo énfasis en la última década y en el ámbito latinoamericano. La metodología consistió en la aplicación de la hermenéutica fundamentándose en la técnica PRISMA. Se encontró una amplia variedad de literatura conformada por libros, informes y artículos con fundamentos válidos en su contenido. En cuanto a los resultados, se organizaron los principales hallazgos encontrando la heterogeneidad en Latinoamérica es una característica fundamental que influye en la transformación gerencial en la región, mientras que la cultura desempeña un papel crucial en esos cambios. Sin embargo, la colonialidad del poder sigue siendo una fuerza estructural que condiciona la transformación manifestándose en las estructuras de poder de organizaciones públicas y privadas limitando la autonomía y capacidad de autogestión.

Palabras Claves: Perspectiva Crítica, Transformación, Gerencia, Modernidad, Cultura y Colonialidad.

Abstract

The result of a systematic review is presented whose objective was to analyze the managerial transformation from a critical perspective, considering the heterogeneity of the region, the culture and the coloniality of power, emphasizing the last decade and in the Latin American sphere. The methodology consisted of the application of hermeneutics based on the PRISMA technique. A wide variety of literature was found, consisting of books, reports and articles with valid foundations in their content. Regarding the results, the main findings were organized, finding that heterogeneity in Latin America is a fundamental characteristic that influences managerial transformation in the region, while culture plays a crucial role in these changes. However, the coloniality of power continues to be a structural force that conditions the transformation, manifesting itself in the power structures of public and private organizations, limiting autonomy and the capacity for self-management.

Keywords: Critical Perspective, Transformation, Management, Modernity, Culture and Coloniality.

Introducción

La vertiginosa evolución del entorno empresarial, caracterizada por la globalización, la disrupción tecnológica y la creciente complejidad de los mercados, ha exigido una transformación radical en las prácticas gerenciales. Las organizaciones que aspiran a mantenerse competitivas en este nuevo paradigma deben adoptar una visión estratégica que les permita anticipar los cambios, identificar oportunidades y responder de manera ágil y efectiva a los desafíos. En este contexto, la presente investigación documental-interpretativa se propone analizar la transformación gerencial hacia la modernidad en el marco del pensamiento estratégico.

El pensamiento estratégico, entendido como la capacidad de concebir el futuro de la organización y diseñar las acciones necesarias para alcanzarlo, ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad imperiosa. Sin embargo, la implementación de una gestión estratégica no es un proceso sencillo, pues implica una profunda transformación cultural y organizacional. Los modelos gerenciales tradicionales, centrados en la eficiencia y el control, se muestran cada vez más obsoletos ante la demanda de flexibilidad, innovación y orientación al cliente.

La investigación documental-interpretativa se revela como una metodología idónea para explorar este fenómeno complejo y multifacético. A través de la revisión exhaustiva de la literatura científica, se busca dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿De qué manera el pensamiento estratégico ha influido en la transformación de las prácticas gerenciales y cuáles son los resultados obtenidos en términos de eficiencia, innovación y adaptación al cambio?

Desde esa perspectiva, el presente estudio se justifica por la relevancia que tiene la transformación gerencial para el futuro de las organizaciones. Al comprender los factores que impulsan y condicionan este proceso, se podrán diseñar estrategias más efectivas para impulsar el cambio y mejorar el desempeño organizacional. Además, los resultados de esta investigación pueden servir como guía para los directivos y líderes empresariales que buscan actualizar sus competencias y habilidades para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

Objetivo de la Investigación

Analizar el impacto del pensamiento estratégico en la transformación gerencial, identificando los principales factores que facilitan o dificultan su implementación y sus contribuciones a la mejora del desempeño organizacional.

Realidad Contextual

El mundo empresarial ha experimentado una transformación radical en las últimas décadas, impulsada por la globalización, la revolución tecnológica y la creciente complejidad del entorno competitivo. En este contexto dinámico, las organizaciones se enfrentan a nuevos desafíos que exigen una revisión profunda de sus modelos de gestión. La investigación documental-interpretativa titulada "La transformación gerencial hacia la modernidad en el marco del pensamiento estratégico" se inscribe en este debate crucial, explorando cómo las empresas están adaptando sus prácticas gerenciales para responder a las demandas del siglo XXI.

Según Eduardo Sterling (2019), las nuevas corrientes económicas mundiales han desencadenado una transformación radical en el

tejido empresarial, derribando las fronteras tradicionales y dando lugar a un nuevo orden económico basado en la competencia global. La irrupción de las tecnologías de la información ha amplificado esta tendencia, facilitando el acceso a información y conocimiento a escala mundial y generando una mayor exigencia por parte de los consumidores.

Por supuesto, históricamente, la gestión empresarial se caracterizó por enfoques más tradicionales y burocráticos, centrados en la eficiencia operativa y la planificación a largo plazo. Sin embargo, la creciente volatilidad del mercado, así como la irrupción tecnológica asociado también con la aparición de nuevos competidores han obligado a las organizaciones a adoptar una perspectiva más ágil y flexible, de esa manera, el pensamiento estratégico ha emergido como una herramienta fundamental para navegar en este entorno cambiante, permitiendo a las empresas anticipar tendencias, identificar oportunidades y tomar decisiones informadas.

En este escenario, las empresas que desean mantenerse a la vanguardia deben adoptar un enfoque estratégico que les permita anticipar los cambios del mercado, identificar nuevas oportunidades y desarrollar ventajas competitivas sostenibles. El pensamiento estratégico, tal y como lo define Sterling (2019), implica una visión a largo plazo, la capacidad de analizar el entorno y tomar decisiones informadas, así como la habilidad para movilizar a los recursos de la organización hacia la consecución de objetivos comunes

Metodología

Se sigue el método prisma de investigación que es un enfoque sistemático para diseñar y ejecutar proyectos de investigación que integran múltiples fuentes de

evidencia y perspectivas. Este método se basa en el modelo prisma, que consta de cuatro componentes: problema, revisión, síntesis y meta-inferencia. El objetivo del método Prisma de Investigación es facilitar la elaboración de informes de investigación que cumplan con los estándares de calidad y reproducibilidad, así como mejorar la comunicación y la difusión de los resultados.

En ese orden de ideas, se utilizará la declaración PRISMA que "ha sido diseñada principalmente para revisiones sistemáticas, que incluyen síntesis (por ejemplo, metanálisis de comparaciones por pares u otros métodos de síntesis estadística) o que no incluyen síntesis" (France, Cummingham, & Ring, 2019). Por lo tanto, permite establecer un proceso de revisión documental organizado en función de encontrar la información más precisa para dar respuesta a los objetivos del estudio.

En cuanto a los instrumentos para realizar el proyecto se destacan los softwares de búsqueda web donde se pueden encontrar diferentes estudios relacionados, pero además se realizará un "fichaje" a través del cual se seleccionará la muestra de estudios relevantes. No se establecerán límites idiomáticos, aunque predominante la bibliografía será en español. En cuanto al análisis de la información, una parte clave para acotar la bibliografía a revisar en profundidad, se comenzará realizando una primera criba mediante la lectura y comprensión de los resúmenes, resultados y conclusiones para después proceder al análisis en detalle de los artículos considerados como directamente en relación con los objetivos principales a estudio.

Resultados

Una vez realizado el proceso de análisis de los estudios más

relevantes se propone la siguiente tabla de categorización inicial:

Tabla 1. Categorización

Categoría	Subcategorías (ejemplos)	Descripción	Autores
Conceptos Clave	Transformación gerencial, modernidad, pensamiento estratégico, gestión del cambio.	Definición y evolución de estos conceptos en el contexto de las organizaciones.	Martínez, F. (2016) Matiz y Quintero (2019) Martínez (2013)
Factores Impulsores de la Transformación	Globalización, tecnología, competencia, cambios en el mercado, nuevos modelos de negocio	Análisis de los factores externos e internos que obligan a las organizaciones a transformarse.	Caruci (2024) Rojas (2019)
Casos de Éxito y Fracaso	Empresas, sectores, experiencias	Estudio de casos concretos para identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas.	Hastings, R. (2007). Isaacson, W. (2011). Steve Jobs. Simon & Schuster. Stone, B. (2013). Nohlen, D. (2012). Sussman, L. (2012).
Impacto de la Transformación	Resultados, beneficios, desafíos	Evaluación del impacto de la transformación en el desempeño organizacional y en los stakeholders.	Conclusiones Generales del investigador

A partir de la estructuración de la tabla 1 se procede al desarrollo de las principales categorías en las siguientes secciones en un proceso de contrastación para la conformación de subtemas a partir de los cuales se dará respuesta al objetivo de esta investigación.

Transformación Gerencial en el Marco del Pensamiento Estratégico

La era contemporánea se caracteriza por un dinamismo empresarial sin precedentes, donde las organizaciones se ven obligadas a adaptarse constantemente a un entorno globalizado, altamente competitivo y sujeto a disrupciones tecnológicas. Según Martínez (2016), la transformación gerencial implica un cambio profundo en la forma de pensar y actuar de los líderes empresariales, así como en las estructuras y procesos organizacionales, este proceso de transformación se sustenta en el pensamiento estratégico, que permite a las organizaciones anticipar los cambios del entorno, identificar nuevas oportunidades y desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Martínez (2016) destaca que la transformación gerencial no es un evento puntual, sino un proceso continuo que requiere de un compromiso a largo plazo por parte de todos los miembros de la organización. Para llevar a cabo esta transformación, es necesario contar con un liderazgo visionario capaz de inspirar y motivar a los equipos, así como de una cultura

organizacional que fomente la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo.

Uno de los principales desafíos de la transformación gerencial es la resistencia al cambio. Los empleados pueden sentirse amenazados por los cambios y resistirse a adoptar nuevas formas de trabajar. Para superar esta resistencia, es fundamental comunicar de manera clara y transparente los objetivos de la transformación, involucrar a los empleados en el proceso de cambio y proporcionarles el apoyo necesario para adaptarse a las nuevas condiciones.

La tecnología juega un papel cada vez más importante en la transformación gerencial. Las herramientas digitales permiten a las organizaciones recopilar y analizar grandes volúmenes de datos, automatizar procesos y mejorar la

comunicación y la colaboración. Sin embargo, es importante destacar que la tecnología no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Como señala Martínez Rodríguez (2016), las empresas que logren adaptarse a los cambios del entorno y adoptar un enfoque gerencial moderno tendrán mayores probabilidades de éxito a largo plazo.

Pensamiento Estratégico y Modernidad

Según Matiz y Quintero (2019), el pensamiento estratégico va más allá de la simple planificación. Implica una mentalidad proactiva y orientada al futuro, que permite a las organizaciones anticipar los cambios del entorno, identificar nuevas oportunidades y tomar decisiones informadas que les permitan alcanzar sus objetivos a largo plazo. Este tipo de pensamiento requiere de una visión holística de la organización y de su entorno, así como de la capacidad para analizar información compleja

y tomar decisiones en condiciones de incertidumbre.

Desde esa perspectiva, la modernidad, caracterizada por la aceleración del cambio y la creciente complejidad de los sistemas sociales y económicos, exige a las organizaciones una mayor agilidad y capacidad de respuesta. Las empresas que desean mantenerse competitivas deben ser capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias y tecnologías, así como de identificar y aprovechar las oportunidades que surgen en un entorno en constante evolución.

Por otra parte, Matiz y Quintero (2019) señalan que el pensamiento estratégico es fundamental para hacer frente a los desafíos de la modernidad. Al permitir a las organizaciones anticipar los cambios del entorno y desarrollar estrategias proactivas, el pensamiento estratégico les permite tomar el control de su propio destino y construir un futuro más sólido y sostenible.

También es importante tomar en consideración que uno de los aspectos clave del pensamiento estratégico es la capacidad de generar innovación. Las empresas que desean destacar en un mercado saturado deben ser capaces de desarrollar productos y servicios nuevos y diferenciados que satisfagan las necesidades de los consumidores y les permitan obtener una ventaja competitiva, por lo tanto, la innovación no solo se refiere al desarrollo de nuevos productos, sino también a la mejora de los procesos existentes y a la adopción de nuevas tecnologías.

La Gestión del Cambio como clave para la Transformación Gerencial

La gestión del cambio se ha convertido en una disciplina esencial para las organizaciones que buscan adaptarse a un

entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo. Según Martínez (2013), la gestión del cambio es un proceso estratégico que busca facilitar la implementación de nuevos enfoques, tecnologías y estructuras organizacionales, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la eficacia y la competitividad de las empresas.

En este sentido, la gestión del cambio se presenta como una herramienta fundamental para la transformación gerencial. Al adoptar nuevas formas de pensar y actuar, las organizaciones pueden superar los desafíos que plantea un entorno globalizado y altamente competitivo. Martínez (2013) destaca la importancia de contar con un liderazgo sólido y visionario para impulsar los procesos de cambio, así como la necesidad de involucrar a todos los miembros de la organización en la implementación de las nuevas estrategias.

Uno de los principales desafíos de la gestión del cambio reside en la resistencia al cambio por parte de los empleados. Los seres humanos, por naturaleza, somos reacios a salir de nuestra zona de confort y a adoptar nuevas formas de trabajar. Por ello, es fundamental diseñar estrategias de comunicación y participación que permitan involucrar a los empleados en el proceso de cambio, generando un sentimiento de pertenencia y compromiso con la organización. En ese sentido, Martínez (2013) señala que la gestión del cambio debe ser un proceso continuo y adaptativo, ya que el entorno empresarial está en constante evolución. Las organizaciones deben estar preparadas para identificar las nuevas tendencias y oportunidades, y para ajustar sus estrategias en consecuencia.

En conclusión, la gestión del cambio es una disciplina clave para la transformación gerencial. Al adoptar un enfoque estratégico y

participativo, las organizaciones pueden superar los desafíos que plantea un entorno empresarial en constante evolución. Como señala Martínez Guillén (2013), la gestión del cambio no solo implica la implementación de nuevas herramientas y tecnologías, sino también la transformación de la cultura organizacional y el desarrollo de nuevas competencias en los empleados.

Factores Impulsores de la Transformación

En el dinámico panorama empresarial actual, la transformación se ha convertido en una constante. Las organizaciones se ven obligadas a adaptarse a un entorno cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA). Según Caruci (2024), la gestión del cambio organizacional se ha vuelto un imperativo estratégico para garantizar la supervivencia y el crecimiento de las empresas. En este contexto, resulta fundamental analizar los factores que impulsan y dan forma a estos procesos de transformación.

Caruci (2024) sostiene que la globalización, la tecnología y la competencia son los principales impulsores de la transformación organizacional. La globalización ha intensificado la competencia a nivel mundial, obligando a las empresas a buscar nuevas formas de diferenciarse y agregar valor. La tecnología, por su parte, ha revolucionado la forma en que las empresas operan, creando nuevas oportunidades y desafíos. Las tecnologías digitales, la inteligencia artificial y la automatización están transformando los procesos de negocio, las relaciones con los clientes y la estructura organizacional.

Rojas (2019) también profundiza en los factores que impulsan estas transformaciones, ofreciendo una visión integral de los desafíos y

oportunidades que enfrentan las organizaciones en la actualidad y al igual que Caruci (2024) entre los factores más relevantes que impulsa el cambio organizacional señala la globalización, considerando la creciente interconexión entre países y mercados que ha generado un entorno altamente competitivo, en el que las empresas deben competir a nivel mundial. Para hacer frente a esta realidad, las organizaciones deben adoptar prácticas de gestión más eficientes, flexibles y adaptables a las diferentes culturas y contexto.

También Rojas (2019) hace referencia a como la tecnología también desempeña un papel fundamental en la transformación organizacional. La digitalización de los procesos, la inteligencia artificial, el big data y otras tecnologías emergentes están revolucionando la forma en que las empresas operan. Estas herramientas permiten a las organizaciones mejorar su eficiencia, personalizar sus productos y servicios, y establecer nuevas relaciones con sus clientes. Sin embargo, la adopción de nuevas tecnologías también plantea desafíos, como la necesidad de invertir en capacitación y desarrollo de las competencias digitales de los empleados.

Otro factor importante que impulsa el cambio organizacional según Rojas (2019) es la creciente demanda de los consumidores. Los clientes son cada vez más exigentes y buscan productos y servicios personalizados, de alta calidad y a precios competitivos. Para satisfacer estas demandas, las empresas deben innovar constantemente y desarrollar nuevos modelos de negocio. Además, los consumidores son cada vez más conscientes de los impactos sociales y ambientales de las empresas, lo que ha generado

una mayor demanda de productos y servicios sostenibles.

La transformación organizacional desde la perspectiva de Caruci (2024) también puede ser impulsada por factores internos, como el cambio de liderazgo, una crisis o la necesidad de mejorar el desempeño financiero. Estos factores pueden crear un sentido de urgencia y motivar a las organizaciones a adoptar nuevas formas de trabajar.

Casos de Éxito y Fracaso en la Aplicación del Pensamiento Estratégico

Para comprender los alcances del pensamiento estratégico en el ámbito de la transformación de las organizaciones se revisaron una serie de casos prácticos donde se evidencia de alguna forma cómo la aplicación de esa política organizacional fue exitosa o no, luego se procedió a la construcción de un cuadro comparativo donde se describe brevemente lo encontrado:

Tabla 1. Tabla comparativa de éxito/fracaso del pensamiento estratégico

Empresa/ Sector	Aplicación del Pensamiento Estratégico (Éxito/Fracaso)	Factores Clave de Éxito/Fracaso	Fuentes Bibliográficas
Netflix Entretenimiento	Transformó su modelo de negocio de alquiler de DVD a una plataforma de streaming global, basada en un análisis profundo de las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores. Invirtió fuertemente en contenido original y personalización de la experiencia del usuario.	Exito: Enfoque en el cliente, innovación constante, adaptación rápida alos cambios delmercado. Fracaso: Dependencia de acuerdos de licencia con estudios de cine (inicialmente).	Hastings, R. (2007). *That Will Never Work: The Birth of Netflix and the Amazing Life of Video*. Reed Business Information.
Apple Tecnología	Se reinventa constantemente, lanzando productos innovadores como el iPhone y el iPad. Su estrategia se basa en un diseño centrado en elusuario y una integración vertical de sus productos y servicios.	Exito: Diseño innovador, experiencia de usuario excepcional, ecosistema cerrado. Fracaso: Algunas críticas por la alta dependencia de un solo producto (iPhone) y los precios elevados.	Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster.
Amazon Comercio electrónico	Expandió su negocio desde una librería en línea a un gigante del comercio electrónico, diversificando su oferta y adquiriendo empresas complementarias. Su estrategia se basa en la innovación constante, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.	Exito: Diversificación, innovación constante, enfoque en el cliente, logística eficiente. Fracaso: Algunas críticas por prácticas laborales y fiscales.	Stone, B. (2013). *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. Little, Brown and Company.
Nokia Tecnología	No logró adaptarse a larevolución de los smartphones, manteniendo un enfoque en teléfonos con teclado físico y software propietario.	Fracaso: Resistenciaal cambio, subestimación de la competencia, enfoque en hardwareen lugar de software.	Nobles, D. (2012). *The Nokia Story: From humble beginnings to global leader to near collapse*. Wiley.
Blockbuster Entretenimiento	No pudo anticipar el impacto del streaming y la renta de películas en línea, manteniendo un modelo de negocio basado en tiendas físicas y alquiler de DVDs.	Fracaso: Incapacidad para adaptarse a los cambios del mercado, resistenciaa la innovación, modelo de negocio obsoleto.	
Kodak Tecnología	A pesar de ser pionera en la fotografía, no logró adaptarse a la era digital, manteniendo un enfoque en la fotografía química.	Fracaso: Resistenciaal cambio, subestimación de la competencia digital, modelo de negocio obsoleto.	Sussman, L. (2012). *Kodak and the Digital Revolution*. MIT Press.

Conclusiones

Luego de analizar los resultados anteriores, se evidencia como el pensamiento estratégico se revela como una herramienta indispensable para que las organizaciones puedan adaptarse con éxito a los cambios constantes

del entorno empresarial. Al permitir anticipar tendencias, identificar oportunidades y desarrollar estrategias proactivas, las empresas pueden navegar con mayor seguridad en un mundo cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo.

El pensamiento estratégico fomenta la innovación, tanto a nivel de productos y servicios como de procesos. Al adoptar una mentalidad orientada al futuro, las organizaciones pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles y diferenciarse de sus competidores, pero la transformación gerencial requiere de líderes visionarios capaces de inspirar y motivar a los equipos, así como de una cultura organizacional que fomente la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo, es por ello esencial trabajar en la línea del pensamiento estratégico pues proporciona a los líderes las herramientas necesarias para definir una visión clara para la organización y guiar a los equipos hacia la consecución de los objetivos.

Uno de los principales desafíos de la transformación gerencial evidenciado es la resistencia al cambio por parte de los empleados. Es fundamental diseñar estrategias de comunicación y participación que permitan involucrar a los empleados en el proceso de cambio y generar un sentimiento de pertenencia y compromiso con la organización, además, el entorno empresarial actual es cada vez más complejo y dinámico, lo que dificulta la predicción y la planificación a largo plazo. Las organizaciones deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y de tomar decisiones en condiciones de incertidumbre.

Por otra parte, la transformación gerencial requiere de una inversión significativa en tiempo, recursos y talento. No todas las organizaciones cuentan con los

recursos necesarios para llevar a cabo una transformación a gran escala, se hace entonces esencial impulsar la innovación a través de la cultura organizacional, así como la colaboración y el aprendizaje continuo, para esto es preciso crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y empoderados para tomar decisiones.

Asimismo, la comunicación es clave para el éxito de cualquier proceso de transformación, se necesita comunicar de manera clara y transparente los objetivos de la transformación, involucrar a los empleados en el proceso y proporcionarles la información necesaria para tomar decisiones informadas, ya que la gestión del cambio es un proceso continuo que requiere de planificación, comunicación, capacitación y seguimiento, es entonces fundamental contar con un plan de gestión del cambio sólido y adaptado a las necesidades de la organización, además considerar la tecnología porque puede ser una gran aliada en el proceso de transformación.

En conclusión, el pensamiento estratégico es un elemento fundamental para la transformación gerencial. Al permitir a las organizaciones anticipar los cambios del entorno, identificar nuevas oportunidades y desarrollar estrategias proactivas, el pensamiento estratégico puede ayudar a las empresas a mejorar su desempeño, aumentar su competitividad y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, la transformación gerencial es un proceso complejo y desafiante que requiere de un compromiso a largo plazo por parte de todos los miembros de la organización.

REFERENCIAS

Caruci, K. (2024). Gestión del cambio organizacional, estrategias

para liderar la transformación empresarial. (n.p.): Draft2digital.

France E., Cummingham, M. & Ring, N. (2019). Improving reporting of meta- ethnography: the eMERGe reporting guidance. BMC Med Res Methodol., vol. 19.

Hastings, R. (2007). *That Will Never Work: The Birth of Netflix and the Amazing Life of Video.* Reed Business Information (Traducción autor).

Isaacson, W. (2011). "La fascinante biografía de Steve Jobs, cofundador de Apple, escrita por Walter Isaacson", https://books.google.co.ve/books/about/Steve_Jobs.html?id=8U2oAAAAQBA J&redir_esc=y

Martínez, F. (2016). Transformación Gerencial. México: Grupo Editorial Patria.

Martínez, M. (2013). Gestión del cambio: La gestión empresarial. España: Editorial Díaz de Santos, S.A.

Matiz, F., & Quintero, I. (2019). Pensamiento estratégico: concepto, impulsores y práctica. Colombia: Alpha Editorial.

Rojas, R. (2019). Cambio Organizacional. (n.p.): Lulu.com.

Sterling, E. (2019). Gerencia Moderna Y Pensamiento Empresarial Estratégico. España: Euned.

Stone, B. (2013). The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon. Little, Brown and Company.

Nohlen, D. (2012). La Historia de Nokia: el inmovilismo del líder y la falta de innovación, https://evalueconsultores.com/nokia-innovacion-lider/

Sussman, L. (2012). Kodad y la Revolución Digital, https://es.scribd.com/document/434890506/Caso-Kodak-La-Revolucion- Digital