

Alexandra Tatiana Valle Alvarez

ESTRATEGIA Y ARQUETIPOS ORGANIZACIONALES

Un enfoque epistemológico y bibliométrico



Religación Press

| Colección Administración |

Estrategia y arquetipos organizacionales

Un enfoque epistemológico y bibliométrico

Alexandra Tatiana Valle Alvarez

RELIGACION PRESS · QUITO · 2023



Equipo Editorial

Roberto Simbaña Q. Director Editorial
Felipe Carrión. Director de Comunicación
Ana Benalcázar. Coordinadora Editorial
Ana Wagner. Asistente Editorial

Consejo Editorial

Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova | Fabiana Parra |
Mateus Gamba Torres | Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina
Sosa



Religación Press, es una iniciativa del Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanidades desde América Latina (CICSHAL)
Diseño, diagramación y portada: Religación Press.
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.
Correo electrónico: press@religacion.com
www.religacion.com

Estrategia y arquetipos organizacionales. Un enfoque epistemológico y bibliométrico

Organizational strategy and archetypes. An epistemological and bibliometric approach.

Primera Edición: 2023 Alexandra Tatiana Valle Alvarez©, Religación Press©

Editorial: Religación Press

Materia Dewey: 338.7 - Empresas de negocios

Clasificación Thema: KJC - Estrategia empresarial

Público objetivo: Profesional/Académico

Colección: Administración

Serie: Administración de empresas

Soporte: Digital

Formato: Epub (.epub)/PDF (.pdf)

Publicado: 2023-09-30

ISBN: 978-9942-642-14-1

Disponible para su descarga gratuita en <https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



Citar como (APA 7)

Valle Alvarez, A.T. (2023). *Estrategia y arquetipos organizacionales. Un enfoque epistemológico y bibliométrico*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.65>

ISBN: 978-9942-642-14-1



Revisión por pares / Peer Review

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos. Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema, quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

This book was reviewed by an independent external reviewers. Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.

Sobre la autora

Alexandra Tatiana Valle Alvarez

Ph.D. en Administración, Magister en Gerencia Financiera Empresarial, Magister en Auditoría Integral. Docente investigadora de grado y posgrado. Subdecana y Decana de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato. Más de 15 años en funciones gerenciales en empresas privadas, Comisario Revisor, Auditora Externa calificada por la Superintendencia de Compañías desde el año 2019.

<http://orcid.org/0000-0002-1000-2531>

Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

alexandratvalle@uta.edu.ec

Resumen

La estrategia organizacional resulta de especial importancia en los nuevos enfoques empresariales y en los procesos de gestión administrativa, por lo cual, su estudio a nivel académico y empresarial se encuentra en constante auge. Encontrar una estrategia correcta se convierte en una encrucijada, cuando el entorno es volátil e incierto, debido a las cambiantes necesidades de los clientes, las condiciones de consumo, la competencia, entre otros aspectos. Es por ello que, la formulación de una estrategia que cumpla las condiciones de viabilidad y factibilidad, resulta un reto para las organizaciones. A nivel global, la mayoría de las empresas buscan alternativas para mantenerse como “negocio en marcha”, por ello la diversidad de enfoques y métodos empíricos desencadenan resultados diversos en un mismo contexto. Internamente, en las organizaciones resulta sencillo cometer errores, por esto, los gerentes deben vigilar constantemente el progreso de sus estructuras y estrategias, de esta forma, conseguir la eficiencia, eficacia y productividad. La unificación del ámbito académico e investigativo ha logrado durante décadas, dotar a las organizaciones de componentes que permitan obtener un adecuado direccionamiento estratégico. Las perspectivas del entorno y recomendaciones efectivas contribuyen a la toma de decisiones y por ende a la consecución de los objetivos, sin embargo, estas acciones no son adaptadas por todos, la mayoría de las organizaciones no delimitan sus acciones ni valoran objetivamente sus efectos, lo cual, es un impedimento para el desarrollo organizacional.

Palabras clave: Epistemología, Organización y Dirección de Empresas.

Abstract

Organizational strategy is of special importance in the new business approaches and in the administrative management processes, so its study at academic and business level is constantly increasing. Finding the right strategy becomes a crossroads when the environment is volatile and uncertain, due to changing customer needs, consumer conditions, competition, among other aspects. This is why formulating a strategy that meets the conditions of viability and feasibility is a challenge for organizations. Globally, most companies seek alternatives to remain a "going concern", so the diversity of approaches and empirical methods trigger different results in the same context. Internally, it is easy for organizations to make mistakes, so managers must constantly monitor the progress of their structures and strategies to achieve efficiency, effectiveness and productivity. For decades, the unification of the academic and research fields has provided organizations with components that allow them to obtain an adequate strategic direction. Environmental perspectives and effective recommendations contribute to decision making and therefore to the achievement of objectives, however, these actions are not adapted by all, most organizations do not delimit their actions or objectively assess their effects, which is an impediment to organizational development.

Keywords: Epistemology, Business Organization and Management.

Contenido

Revisión por pares / Peer Review	7
Sobre los autores	8
Resumen	10
Abstract	11
Capítulo 1	19
Aspectos generales y paradigmáticos de la estrategia organizacional	19
Aproximación al concepto de estrategia	20
Escuelas de estudio estratégico	26
Tipología estratégica	29
Tipo o arquetipo ideal estratégico	32
Teoría Configurativa de la Estrategia: La tipología de Miles y Snow	34
Contenido de la estrategia	35
Proceso estratégico	35
Ciclo adaptativo	38
Incertidumbre ambiental	40
Arquetipos estratégicos	44
Capítulo 2	54
Estudio bibliométrico de Estrategia Organizacional	54
Estudio bibliométrico en Scopus	55
Producción científica	55
Asociatividad de términos científicos	58
Implementación	58
Organización	59
Estrategia	59
Organización estratégica	59
Cultura organizacional	60
Liderazgo	60
Innovación	60
Desempeño organizacional	61
Evolución, comportamiento de las revistas científicas	61

Capítulo 3	67
Producción científica	67
Ley de Lotka	68
Comportamiento temporal de la producción científica por afiliación	69
Producción científica por países	71
Mapa temático	72
Temas motores	72
Temas básicos	73
Temas de nicho	74
Emergente o temas en declive	75
Mapa y evolución temática	77
Análisis factorial y dendrograma	79
Historiógrafo	81
Producción científica más citada a nivel global	83
Referencias	87

Figuras

Figura 1. Criterios clasificados por Ansoff	22
Figura 2. Evolución del término estrategia	23
Figura 3. Evolución del pensamiento estratégico en la historia empresarial.	24
Figura 4. Escuelas de estudio estratégico	27
Figura 5. Tipo y arquetipo ideal estratégico	33
Figura 6. El Ciclo adaptativo	39
Figura 7. Indicadores de incertidumbre ambiental	43
Figura 8. Estrategias Miles y Snow	48
Figura 9. Factores para identificación de estrategias genéricas	50
Figura 10. Indicadores de estudio	51
Figura 11. Producción científica	57
Figura 12. Gráfico de 3 fases: Resumen, autor y palabras clave	58
Figura 13. Revistas más relevantes en la temática por publicaciones	62
Figura 14. Revistas más relevantes en la temática por citas	63
Figura 15. Evolución de la producción científica por revista	64
Figura 16. Lotka's Law	68
Figura 17. Afiliación	69
Figura 18. Afiliación en el tiempo	70
Figura 19. Países con mayor producción y citación científica	71
Figura 20. Clústeres por acoplamiento	72
Figura 21. Evolución temática	77
Figura 22. Análisis Factorial y Dendrograma	79
Figura 23. Historiograma	81
Figura 24. Documentos más citados a nivel global	83

Tablas

Tabla 1. Arquetipos organizativos de Miles y Snow	46
---	----

| Colección Administración |

Estrategia y arquetipos organizacionales

Un enfoque epistemológico y bibliométrico

· Serie ·

Administración de Empresas

Capítulo 1

Aspectos generales y paradigmáticos de la estrategia organizacional

Aproximación al concepto de estrategia

Desde la creciente complejidad de los conflictos sociales a nivel mundial, líderes políticos, militares, académicos e investigadores, estudiaron y codificaron los conceptos estratégicos, logrando establecer principios de general aceptación. La esencia de estos principios fue afinada por ciertos estratégicos clásicos de guerra como Lenin, Napoleón, Maquiavelo, Hart, Sun Tzu, Mao Tse-Tung, Foch, Von Clausewitz.

Estos principios han sido referencia de los manuales modernos de gestión empresarial y ajustados para acomodarlos a esa jerga, como “ejército” por “empresa”, “armamento” por “recurso”, “enemigo” por “competencia” (Castellanos & Cruz, 2014). Más tarde, los analistas estratégicos adaptaron estos preceptos estratégicos clásicos para conflictos a gran escala, estableciendo posiciones defensivas, evaluando los recursos para enfrentar segmentos previamente elegido del mercado, o bien, para expandirse a partir de los resultados alcanzados.

Para Calderón et al. (2010) el estudio de la estrategia empresarial empieza a vislumbrarse en los trabajos iniciales de Selznick et al. (1957) quien estableció que el esfuerzo gerencial debería centrarse en las fortalezas internas y en la capacidad de gestión, para poder generar ventajas frente a otras organizaciones, sin embargo, Castellanos & Cruz (2014) consideran que tiempo antes, Drucker (1949) ya se había interesado en el estudio de la estrategia en la administración, con una visión a largo plazo.

A partir de esto, varios autores, dentro de un enfoque en el ámbito de la planificación estratégica, abordan con mayor profundidad este concepto; Chandler (1969) estudió a la estrategia como la base para determinar las metas y los objetivos de una empresa a largo plazo y para la adopción de recursos necesarios para llevar a cabo dichos objetivos; Ansoff (1965) por su parte, la cataloga el hilo conductor entre la empresa y las actividades que generan productos, mientras que, Andrew (1965) la describe como el patrón de políticas, planes y metas para la consecución de los objetivos, de forma tal, que es posible, identificar en qué lugar se encuentra la empresa y qué tipo de empresa es o va a ser, además, precisó que en relación con la estrategia hay dos elementos interrelacionados, pero claramente diferenciados: la formulación y la ejecución.

Para Ghemawat (2002) el abordaje del tema de la estrategia en el campo organizacional, se transforma en una visión longitudinal, puesto que, se relaciona con la evolución de las organizaciones. En el párrafo anterior, se evidencian las diferentes ópticas de autores considerados como clásicos en la literatura de la estrategia, que van desde el pensamiento estratégico, hasta la puesta en marcha de las acciones estratégicas.

Es necesario precisar en este punto, la propuesta de uno de los pioneros en estrategia organizacional, Ansoff (1987, 1988) que concibe a la estrategia como un proceso de formulación elusiva y abstracta, además, de incorporar la realización de acciones que no son inmediatas tras la toma de decisiones. Este autor enmarca la determinación estratégica en la vida de las organizaciones como normas clasificadas en cuatro criterios.

Figura 1. Criterios clasificados por Ansoff



Fuente: Ansoff (1988)

Para Ansoff (1988) la formulación estratégica va más allá de alcanzar mejores resultados internos, se sostiene en constituirse como herramienta de sostenibilidad en los entornos cambiantes que experimentan las organizaciones. A continuación, se expone una línea de tiempo que representa la evolución del término *estrategia* por sus mayores precursores.

Figura 2. Evolución del término estrategia



Fuente: Castellanos & Cruz (2014)

Sin embargo, la propuesta de contrastación empírica del concepto y tipología de estrategias fue propuesta a finales de la década de los setenta, principalmente con el aporte de Miles & Snow (1978), Porter (1990) y la propuesta crítica de Mintzberg (1990). Se procede a detallar la evolución del pensamiento estratégico en la historia empresarial.

Figura 3. Evolución del pensamiento estratégico en la historia empresarial.

Planificación financiera (1920)

- Enfocada en la preparación de diferentes tipos de presupuesto: producción, ventas, inventario, caja. Visión particular de cada área.

Planificación de largo plazo (1950)

- Predicción del futuro a través de diversos escenarios (optimista, neutral, pesimista). Visión funcional de la empresa.

Planificación estratégica (1965-1971; 1979-1980; 1990)

- A partir de los postulados de Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes vieron la necesidad de formular estrategias de forma articulada y dinámica relacionándolas con el medio ambiente competitivo.

Pensamiento estratégico (1990)

- La formulación de la estratégica inicia con el análisis del entorno de la empresa a través de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, buscando entender tanto a los competidores como a la posición de la empresa dentro del mercado. Un autor fundamental en esta etapa fue Michel Porter.

Fuente: Taziján (2013)

Las principales definiciones del pensamiento estratégico empresarial (Figura 2), pueden ser incorporadas y estudiadas dentro de cuatro etapas evolutivas (Figura 3), propuestas por Tarzizán (2013); la primera (1920) con un enfoque financiero a corto plazo, en la que el nivel de cumplimiento de los presupuestos de producción, ventas, inventario y caja, constituyen el eje del direccionamiento estratégico. La segunda etapa (1950) considera las proyecciones futuras a través de diversos escenarios financieros a largo plazo, se mantiene al igual que en la fase anterior con respecto a la visión funcional de las áreas de la empresa, analizadas de manera individual en búsqueda de resultados globales. La tercera etapa (1965-1990) reconoce a la estrategia como un conjunto de normas que involucran la vida de las organizaciones y con interrelación con su ambiente competitivo (Ansoff, 1988).

Finalmente, la cuarta etapa se introduce al estudio del pensamiento estratégico y la exploración constante de una ventaja competitiva sostenible dentro del sector en el cual las organizaciones se desempeñan, ventaja que va acompañada de la estrategia y está relacionada con la generación de valor (Noguera et al., 2014).

El estudio de la estrategia desde el enfoque corporativo, inicia también con Ansoff (1965) con propuestas de visión corporativa, competencia distintiva y análisis DAFO, es decir, desde el papel de la dirección general, para luego avanzar con la estructura organizativa (Chandler, 1969), diversificación (Montgomery et al., 1989), estrategia basada en el valor (Rumelt et al., 1991), estrategias corporativas genéricas (Goold & Campbell, 1987; Porter,

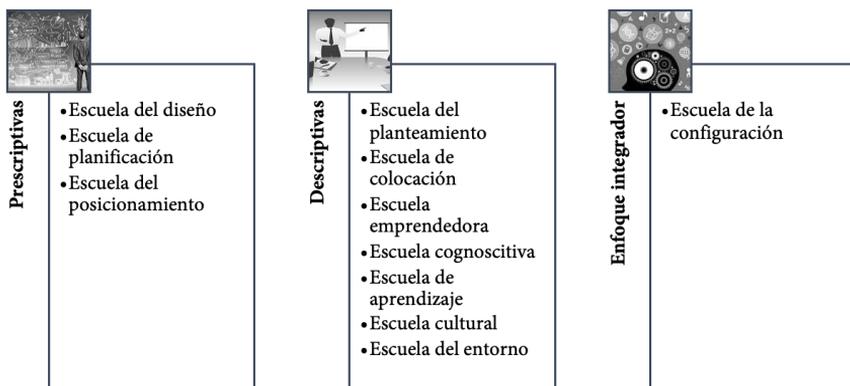
1990)and, as far as possible, to operate with a single, consistent, widely understood corporate culture throughout the company. Managing diversity therefore causes particular problems and conflicts. This article puts forward three alternative philosophies for managing diversity that the authors have encountered in extensive research on this topic with 16 large U.K. companies. It brings out the advantages and disadvantages of each philosophy and discusses the results that companies following each approach achieve.”,”container-title”.”Long Range Planning”,”-DOI”.”10.1016/0024-6301(87, hasta llegar a la propuesta de una economía financiera que genere valor de pertenecer a la corporación y valor para los accionistas (Berger & Ofek, 1995; Collis & Montgomery, 1995).

Escuelas de estudio estratégico

Como se muestra en la Figura 4, Mintzberg (2003) identifican diez escuelas que estudian la estrategia y la clasifican en dos grandes grupos: escuelas prescriptivas y escuelas descriptivas reconociendo además, un tercer grupo con un enfoque integrador de las dos anteriores.

Las escuelas prescriptivas, están orientadas al *cómo* formular la estrategia y forman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional, haciendo referencia al concepto convencional de la formulación estratégica y siendo de carácter normativo, mientras que, las escuelas descriptivas muestran *cómo* y *por qué* surgen y se desarrollan las estrategias en las organizaciones.

Figura 4. Escuelas de estudio estratégico



Fuente: Mintzberg, 2003.

El enfoque integrador combina diferentes elementos y comportamientos de las organizaciones—proceso en la formación de estrategias, contenido de las estrategias, dimensiones de la estructura y dimensiones del entorno de la organización— en diferentes etapas o episodios de sus historias, a veces secuenciados en el tiempo en forma de modelos de ciclos de vida (Mintzberg, 1990).

Miller (1987) ha argumentado que los principales paradigmas de la teoría organizacional sugieren cuatro imperativos o influencias poderosas: ambiente, estructura, liderazgo y estrategia, las que ayudan a dar forma a las configuraciones organizacionales e interactúan para formar gestalts, arquetipos o configuraciones, que podrían facilitar el entendimiento de la realidad, así como distorsionarla.

Al ser de nuestro interés, el contexto configurativo de la estrategia será necesario profundizar el estudio de las escuelas que, a priori, podrían responder a nuestro fin: la escuela de diseño y la de configuración.

La **escuela de diseño**, como lo sustenta Hernández & Galindo (2010) estudia a la estrategia como un ciclo de concepción y formulación, definido por el máximo directivo de una entidad a partir de condiciones internas y externas. Una de las principales características de esta escuela, es relacionar las capacidades internas y las opciones externas que tiene la organización, a través de un modelo de creación de estrategia basada en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En esta escuela el proceso secuencial en la preparación de la estrategia inicia en la evaluación de fortalezas y debilidad, para con ello formular la estrategia; y, finalmente, establecer la estructura que se requiera para cumplir esa estrategia. Aquí se destacan autores como Drucker (1949), Andrews (1971) con la matriz FODA, Ansoff (1957) con la matriz de Ansoff., y Porter (1980), con sus formas de creación de valor: ventaja competitiva en costos, es decir, menores precios de los productos con iguales beneficios o ventaja competitiva por diferenciación, con atributivos exclusivos que compensan los costos.

La **escuela de la configuración**, Mintzberg (2003) trata de integrar las demás escuelas, identificando al proceso de creación de la estrategia como *transformación* y a los estados de la organización y su entorno, como *configuraciones*. Para esta escuela, una entidad puede ser identifica dentro de un tipo de configu-

ración constante, hasta el punto de que se vea interrumpida por un proceso de transformación, por lo que, el éxito se concentrará en mantener la estabilidad o por lo menos un cambio estratégico adaptable la mayor parte del tiempo, sin dejar de lado la necesidad de transformación y de lograr administrar esos procesos cambiantes e inciertos.

En esta corriente se destacan Mintzberg et al. (1997), Miller (1987) y Chandler (1969) con su descripción del proceso estratégico desde una perspectiva evolutiva. Así también, Miles & Snow (1978) con su propuesta de diferentes tipos de estrategia (defensiva, prospectora, analizadora y reactiva). No obstante, algunos autores reconocen al igual que en las otras escuelas, que la escuela de la configuración no es completa y que están presentes vacíos en torno al management¹ estratégico durante los procesos de transformación. En la obra *Safari a la estrategia*, Mintzberg (2003) describe la fábula del elefante y los ciegos, tomando a los ciegos, como los diversos enfoques académicos que han abordado el tema, enfatizando finalmente que, si “la estrategia es vista, tocando solo cierta parte del elefante, no se podrá obtener la visión del todo” (Hernández y Garrido, 2010), con ello surge la propuesta de una combinación de estos enfoques-escuelas que en palabras de Mintzberg, permitan ver a la “bestia” como un todo o, por lo menos, lograr apreciarla mejor.

1

Voz inglesa que refiere a la técnica de la dirección y gestión de una empresa.

Tipología estratégica

Para el estudio de la tipología, es necesario partir de la distinción entre clasificación y tipología, debido a que son términos que se constituyen en líneas de investigación distintas para los estudios en torno a la estrategia. Una tipología constituye una forma de ordenamiento de los fenómenos sociales, sin embargo, una tipología no es una clasificación (Doty & Glick, 1994).

El proceso de clasificación genérico, es bastante simple, la única regla básica es que, las clases formadas deben ser exhaustivas y mutuamente excluyentes, este proceso busca agrupar entidades por similitud (Bailey, 1994). Siguiendo las ideas de Bailey, se asume que el *objeto de estudio* constituye la diferencia básica entre una clasificación y una tipología, puesto que, la primera ordena los casos, mientras que, la segunda se enfoca únicamente en ordenar las variables. De esta manera para el autor, el *método* utilizado no es determinante en la diferencia de estos dos conceptos. Roca (2002) este elemento permanece relativamente inexplorado, debido sobre todo a su falta de formalización y a un olvido generalizado en los estudios empíricos. Con el propósito de superar este inconveniente, en esta tesis se realiza un análisis exhaustivo de este concepto, y se dilucida qué formulación matemática de ajuste y qué metodología es la más oportuna para la modelización de dos tipologías estratégicas clásicas: la tipología de Porter (1985,1980 identifica que, en la literatura existente, de manera consensuada por sobre el *objeto de estudio* y el *método* escogido, está el *propósito esencial* de una clasificación y de una tipología.

Una clasificación es descriptiva buscará distribuir a los casos en grupos específicos, mientras que, una tipología buscará llegar a explicar una tercera variable (Bailey, 1994; Doty & Glick, 1994).

Las tipologías organizativas han sido aplicadas frecuentemente, para pensar sobre estructuras y estrategias organizacionales, empero, varios autores que desarrollan tipologías han sido criticados por definir sistemas de clasificación simplistas en lugar de teorías, al contrario, se sostiene la idea que las tipologías cumplen los criterios de una teoría. Cuando las tipologías se desarrollan y se especifican completamente, son teorías complejas que pueden someterse a rigurosas pruebas empíricas utilizando modelos cuantitativos (Doty & Glick, 1994). En un ámbito más amplio, una tipología es un marco sustantivo cuyo eje central es el concepto de tipo ideal (Bailey, 1994; Doty & Glick, 1994; Roca, 2002). En este sentido, tomaremos textualmente el concepto de tipo ideal desarrollado por el sociólogo alemán Max Weber (1990) en sus ensayos sobre metodología sociológica:

Un tipo ideal... se obtiene... mediante el *realce* unilateral de *uno* o de *varios* puntos de vista y la reunión de una multitud de fenómenos *singulares*, difusos y discretos, que se presentan en mayor medida en unas partes que en otras o que aparecen de manera esporádica, fenómenos que encajan en aquellos puntos de vista, escogidos unilateralmente, en un cuadro *conceptual* en sí unitario. (Weber, 1982, pp. 79-80)

El autor desde el enfoque puramente conceptual considera que un tipo ideal no es posible hallarlo empíricamente, lo considera una utopía con la cual se busca comprobar como la realidad

se acerca o se aleja de ese ideal, es esto, precisamente lo que ha generado controversia en los investigadores, al considerar el tipo ideal como imaginario o hipotético (McKelvey, 1975). Sin embargo, el tipo ideal del que habla Weber, no es una entidad ficticia, más bien, es una entidad empírica con una combinación de variables definidas (Bailey, 1994), es un tipo extremo, que refleja las características clave que ayudarán a identificar a priori distinciones entre las orientaciones estratégicas (Meyer et al., 1993).

En las investigaciones de Doty y Glick (1994) y Weber los tipos ideales han sido utilizados como punto de referencia para compararlos con la realidad, entendiendo a las desviaciones encontradas como variable explicativa del desempeño de una organización, con ello, los tipos ideales permiten también formular hipótesis, este es el enfoque que pretendemos también para esta investigación. Dado que el concepto de tipología lo hemos relacionado con el de teoría o marco sustantivo, se ha considerado necesario discernir entre “tipo ideal estratégico” y “arquetipo ideal estratégico”.

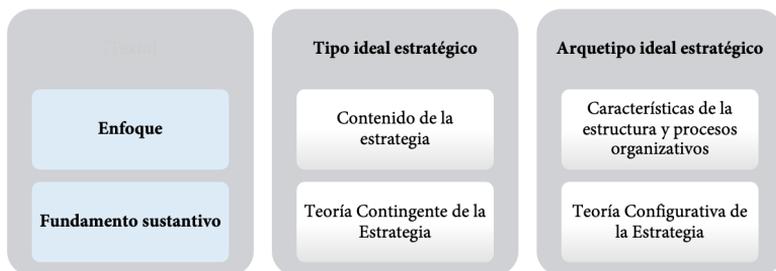
Tipo o arquetipo ideal estratégico

Dentro del enfoque tipológico, los términos tipo y arquetipo, representan a entidades identificadas de la unión de varias dimensiones, a las que se ha denominado “configuraciones estratégicas” (Roca, 2002). Las configuraciones para Mintzberg (1989) se refieren al conjunto multidimensional de atributos que se presentan de manera interrelacionada y sincrónica, propone un en-

foque bajo el cual, los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, su antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc. Por tanto, los parámetros de diseño, así como los factores de situación deben agruparse para crear lo que el autor llama *configuraciones*.

En este sentido, tanto los tipos como los arquetipos ideales se hacen evidentes a través de configuraciones, que integran atributos distintos, pero mutuamente interdependientes. Como se muestra en la Figura 6, ambas dimensiones enfatizan distintos dominios y van a justificarse en un marco sustantivo diferente, así el tipo ideal estratégico se centra en el contenido de la estrategia y sigue la teoría contingente de la estrategia, mientras que los arquetipos se orientan a las características de la estructura y procesos organizativos y está sustentada en la Teoría Configurativa. A continuación, se detalla el tipo y arquetipo ideal estratégico.

Figura 5. Tipo y arquetipo ideal estratégico



Fuente: Roca (2002)

Uno de los ejemplos más representativos utilizados en las investigaciones de la Teoría Contingente es la tipología de Porter (1980, 1990) y la tipología de Miles & Snow (1978) como ejemplo característico de la Teoría Configurativa.

Teoría Configurativa de la Estrategia: La tipología de Miles y Snow

Para Roca & Llusar (2004) el origen de la Teoría Configurativa subyace en los principios de la Teoría de la Organización y en la Teoría de los Sistemas, distintivamente a la tipología de Porter, que se alinean en el contexto de la Teoría de la estrategia pura y en los modelos de posicionamiento del negocio en el mercado de productos. Con el fin de situarnos en el marco sustantivo de la teoría configurativa, es necesario profundizar en el fundamento teórico de la estrategia bajo dos premisas; el *proceso estratégico* en sí mismo, que busca sus raíces científicas en una amplia gama de materias, considerando como principales la teoría de la organización, la planificación y política de empresa y la economía institucional; y, el *contenido de la estrategia*, que se fundamenta en el campo de la economía y, más concretamente, en la organización industrial y en la economía de las organizaciones (Hirsch, 1991).

De esta manera, en investigaciones significativas como The concept of strategy de Andrews (1971), Corporate Strategy de Ansoff (1965), y Strategy and Structure de Chandler (1969), en

este escenario, Schendel & Hofer (1979) confirmaba formalmente el estudio de manera separada entre el proceso y el contenido de la estrategia, como opción válida para avanzar en el estudio de este campo y defienden el concepto de sinergia como uno de los componentes básicos de estrategia competitiva.

Contenido de la estrategia

El estudio acerca del contenido de la estrategia se ha centrado básicamente en la propia materia de la decisión estratégica, es decir, en los puntos concretos de lo que se decide, se relaciona con los objetivos, el ámbito y las estrategias competitivas de las empresas o de sus unidades de negocios, así como las relaciones entre las condiciones ambientales, las decisiones estratégicas y el rendimiento (Fahey & Christensen, 1986). Estudios como el de Montgomery et al. (1989) argumentan que la investigación del contenido de estrategia se beneficiaría con un trabajo teórico más cuidadosamente desarrollado, con más análisis de datos impulsado por la teoría y menos énfasis en la aplicabilidad inmediata de los resultados, concluyen que el contenido de la estrategia refiere a los mercados en que compete una organización y en la forma en cómo responde a ellos.

Proceso estratégico

El estudio del proceso estratégico lo podemos vislumbrar desde 1947, con los estudios de Simon (1976) quien en su obra más destacada, *Administrative Behavior: A Study of Decision-ma-*

king Processes in Administrative Organization, contradice la concepción clásica sobre la existencia de unos responsables en tomar decisiones que conocen todas las opciones y, más bien, propone un modelo o proceso racional de adopción de decisiones satisfactorias.

Si bien ya se concebían ideas del proceso estratégico, fue a partir de los años 70 que surgieron estudios más concretos que iban desarrollando de manera cada vez más profunda en temas como comunicación, procesos de información, sistema de recompensas entre otros. Ansoff (1995) y Chandler (1969) se enmarcaron en los sistemas de planificación estratégica, sistemas de control y dirección estratégica, así como en estrategia, estructura y sistema de dirección, también, la propuesta de Galbraith & Schendel (1983) y Mintzberg (1979) reconoce las relaciones contingentes entre el contenido de la estrategia, los sistemas administrativos y el desempeño de la empresa.

En esta línea de estudio, relacionada al proceso estratégico, Mintzberg (1990) identificó dentro de las escuelas del pensamiento estratégico con enfoque integrador, a los estudios de Chandler (1969), Mintzberg & Lampel (1999), Bailey (1994) y Miles y Snow (1978).

Para Zornoza et al. (2007) current strategic research focuses on how competitive asymmetries affect the persistence of extraordinary results. In particular, the configurative literature has stressed the need to study the influence of the variety of intra-industry competitive positioning on the performance of established competitor firms. However the lack of a critical synthesis

of theoretical contributions and the conflicting empirical results highlight the need for additional research. The present study responds to this demand in various key aspects: by establishing new hypotheses on the causal relationships between intra-industry strategic models and performance, through a comparison of the predictive capacity of Miles' and Snow's (1978) la tipología de Miles y Snow (1978) considera al enfoque voluntarista como modelo teórico o de elección estratégica. Esta línea de pensamiento critica el determinismo inherente a los enfoques estructuralistas, considerando que con frecuencia las organizaciones responden de diferente forma a entornos parecidos y sin embargo, alcanzan resultados similares. Los límites cognitivos para la toma de decisiones cuestionarían la hipótesis de que los directivos seleccionan las formas organizativas más apropiadas de modo completamente racional.

En palabras de Zornoza et al. (2007) la elección estratégica, considera que la dirección dispone de la capacidad para elegir entre varias formas organizativas estables, con lo cual, si una organización escoge una estrategia coherente con su organización, la entidad, será un competidor efectivo durante largo tiempo en la industria (Miles y Snow, 1978). De esta manera, surge el concepto de equifinalidad, es decir, la capacidad de un sistema abierto de arribar a un mismo estado final por distintas vías y partiendo de diferentes condiciones iniciales, de manera análoga, se sugiere que un mismo desempeño puede alcanzarse por múltiples medios, con diversos recursos, procesos y métodos (Hrebiniak y Joyce, 1985). El enfoque de Miles y Snow podría traducirse, por tanto, a un concepto de ciclo adaptativo de las organizaciones en un determinado contexto, concebido a través de su nivel de co-

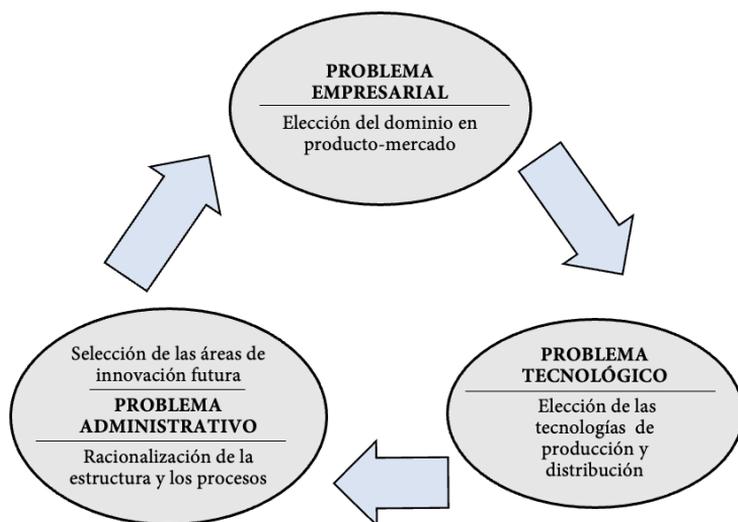
herencia interna.

Ciclo adaptativo

La tipología de Miles y Snow considera la estrategia como un marco de decisiones y acciones, que se dirigen a mantener, por un lado, el co-alineamiento de la organización con el entorno, y, por el otro lado, sus principales interdependencias internas. Su modelo de ajuste organización-entorno distingue tres grandes problemas que requieren atención y decisiones de la dirección (Miles y Snow, 1978: p. 21-23): el problema entrepreneurial, el ingenieril y el administrativo.

En este sentido, los autores postulan que con frecuencia las organizaciones desarrollan pautas de comportamiento estratégico, introduciendo el concepto de capacidad adaptativa, según el cual las organizaciones con éxito desarrollan, con el paso del tiempo, un enfoque identificable y sistemático de adaptación al entorno. La adaptación organizativa es un proceso complejo y dinámico, que se puede definir como un ciclo de ajuste, que requiere la resolución simultánea a los problemas empresariales o estratégicos (definición del dominio de producto-mercado), el ingenieril, es decir, el tecnológico (producción y distribución) y administrativo (racionalización de la estructura y proceso).

Figura 6. El Ciclo adaptativo



Fuente: Miles y Snow (1978)

De acuerdo a Rodríguez (2001) el *problema empresarial*, bajo el enfoque de Miles y Snow (1978), en las organizaciones recientes o con trayectoria, deberá ser resuelto a través de la aceptación de la dirección sobre un dominio de producto o mercado concreto, este compromiso deberá ser cubierto por la asignación de recursos para el logro de objetivos relativos a dicho dominio. En las organizaciones se intenta conseguir el compromiso interno y externo con una solución empresarial, mediante el desarrollo y proyección de una imagen organizativa.

El *problema tecnológico*, se refiere al diseño de un sistema que dé solución práctica al problema empresarial, este sistema

por tanto, deberá ser adecuadamente seleccionado por la dirección, con una tecnología que garantice los procesos de input, transformación y output, para producir y distribuir los bienes o servicios elegidos, en un ambiente equilibrado de información, comunicación y enlaces de control (o modificar los enlaces existentes) que aseguren un funcionamiento adecuado de la tecnología, y, finalmente el *problema administrativo*, busca racionalizar y estabilizar aquellas actividades que solucionaron los problemas de la organización durante las fases empresarial y tecnológica, esto requerirá la formulación y puesta en práctica de procesos de desarrollo continuo en la organización (innovación), a través de sus atributos sustantivos, de la percepción de las características del entorno considerando el grado de “incertidumbre ambiental percibida”, así como la participación del grupo de directivos “coalición dominante” (Miles et al., 1978).

En concreto, la tipología de Miles y Snow (1978) propone que la supervivencia de las organizaciones dependerá de la calidad de ajuste que se evidencien entre los elementos clave del ciclo adaptativo: estrategia, tecnología y estructura, frente a un nivel de incertidumbre ambiental percibido y con la participación del equipo gerencial.

Incertidumbre ambiental

El alto grado de correlación positiva entre la amplitud producto-mercado (problema estratégico), flexibilidad productiva (problema tecnológico), la descentralización en la toma de decisiones (problema administrativo) y los factores de incertidumbre

del entorno, han sido demostrados en investigaciones diversas; Miles & Snow (1978), Parthasarthy y Sethi (1992) y Randolph y Dess (1984) que explican el enfoque multivariado que involucra el medio ambiente, la tecnología y la estructura, así como, su congruencia, incorporándose el concepto de “ajuste”, por lo que el marco coyuntural, considera la tecnología, la estrategia y la estructura, en una relación recíproca.

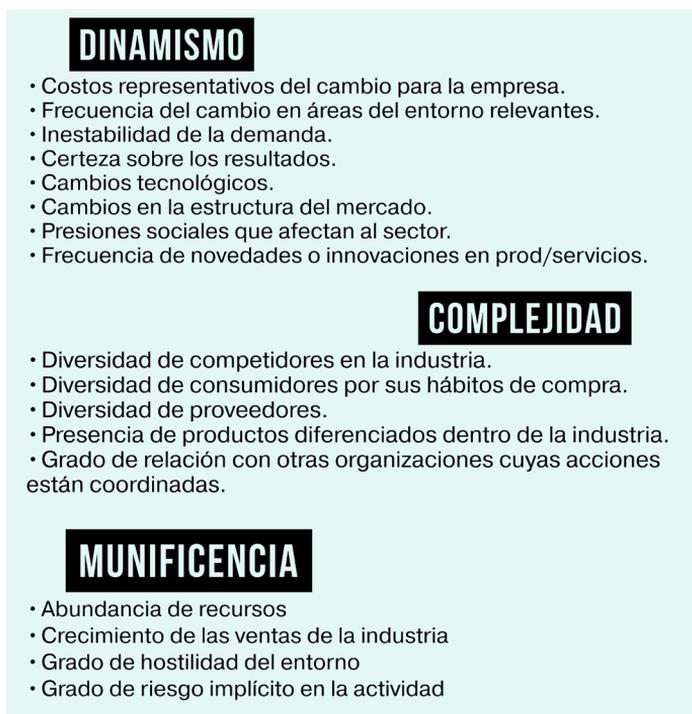
El concepto de incertidumbre ambiental, inicialmente fue concebido como el resultado del cambio en el mercado y del cambio tecnológico; posteriormente, se identificaron tres características de la incertidumbre: claridad de la información, inseguridad de las relaciones causales, feed-back de las acciones y resultados; para luego definir el concepto de incertidumbre ambiental en función de dos cualidades: la complejidad y el dinamismo (Roca, 2002) este elemento permanece relativamente inexplorado, debido sobre todo a su falta de formalización y a un olvido generalizado en los estudios empíricos. Con el propósito de superar este inconveniente, en esta tesis se realiza un análisis exhaustivo de este concepto, y se dilucida qué formulación matemática de ajuste y qué metodología es la más oportuna para la modelización de dos tipologías estratégicas clásicas: la tipología de Porter (1985,1980.

Dess & Davis (1984) propusieron a partir de la revisión de la teoría descriptiva como la normativa, tres dimensiones que permiten integrar los aportes de los autores anteriores y explicar este concepto, junto con la relación organización-ambiente, estas son: munificencia (capacidad), complejidad (homogeneidad-he-

terogeneidad, concentración-dispersión) y dinamismo (estabilidad-inestabilidad, turbulencia). En este sentido, la munificencia se entiende en función de la abundancia de recursos y la medida que el contexto permite aportar en el crecimiento permanente, el dinamismo se refiere a la frecuencia de cambios en el entorno y estructuras de mercado, y la complejidad se define como la variedad y heterogeneidad de algunos elementos ambientales, principalmente competidores y proveedores (Robbins, 1990).

Con relación a las dimensiones de la incertidumbre ambiental, como se muestra en la Figura 8, estas fueron escogidas adoptando la propuesta de Dess & Beard (1984) en la que se incluyen aportes de diferentes autores como la de Miles y Snow (1978); Duncan (1972), Zornoza & Navarro (2004), así como, el trabajo empírico de Roca & Llusar (2004). Se detallan indicadores de incertidumbre ambiental:

Figura 7. Indicadores de incertidumbre ambiental



Fuente: Dess & Beard (1984)

Burns y Stalker (1961) también han identificado a la incertidumbre ambiental, como el grado de previsibilidad del entorno competitivo, conocida también como dinamismo u hostilidad ambiental, que define el impacto del entorno competitivo en la empresa. Miles y Snow (1978) sostienen que cada tipología estratégica tiene su particular forma de relacionarse con el mercado, tendrá sus características distintivas con relación a la tecnología,

a la estructura y a sus procesos, hasta el punto en que las organizaciones completas, se conciben como totalidades atadas a la interacción dinámica con sus entornos.

La predicción teórica de la dificultad para tomar decisiones provocada por la incertidumbre ambiental, Quinn & Mintzberg (1993) se enmarcan en la tesis contingente acerca del efecto negativo que tiene la incertidumbre del entorno sobre los resultados empresariales (Burns & Stalker, 1961; Coyote & Thompson, 1967). A este respecto, existe evidencia empírica acerca de la relación entre esta variable y el desempeño organizativo (Gerloff et al., 1991), aunque no concluyente.

Arquetipos estratégicos

Miles et al. (1978) afirman que concebir al ciclo adaptativo como válido, es buscar entender ¿cómo las organizaciones se mueven a través del ciclo? o qué estrategias aplican las organizaciones para hacer frente a los problemas del ciclo adaptativo? Su propuesta, identifica esencialmente tres tipos estratégicos en las organizaciones: Defensores, Analizadores y Exploradores, cada uno de ellos presenta estrategias diferenciadoras y únicas para relacionarse con su mercado elegido y tienen una configuración particular de tecnología, estructura y proceso que es consistente con su estrategia de mercado.

Se reconoce además un cuarto tipo llamado: Reactor, que por sus inconsistencias entre los elementos del ciclo adaptativo,

es una forma de “falla/error” de la estrategia, se consideran por tanto, organizaciones en las cuales los directivos no perciben el cambio y la incertidumbre ambientales de modo adecuado, por lo que son incapaces de responder efectivamente; estas empresas suelen carecer de una adaptación consistente entre la estrategia y la estructura, e incluso de una estrategia explícita (Zornoza et al., 2007)current strategic research focuses on how competitive asymmetries affect the persistence of extraordinary results. In particular, the configurative literature has stressed the need to study the influence of the variety of intra-industry competitive positioning on the performance of established competitor firms. However the lack of a critical synthesis of theoretical contributions and the conflicting empirical results highlight the need for additional research. The present study responds to this demand in various key aspects: by establishing new hypotheses on the causal relationships between intra-industry strategic models and performance, through a comparison of the predictive capacity of Miles’ and Snow’s (1978).

La explicación de la hipótesis de equifinalidad del modelo de Miles y Snow según Zornoza et al. (2007) describe que las estrategias del prospectivo, defensor y analizador pueden ser igualmente eficaces y conducir a un buen desempeño en una industria, es decir, no habría diferencias estadísticamente significativas en los resultados entre los tres tipos. Se consideran a los arquetipos prospectivo, defensor y analizador como arquetipos positivos, en el sentido de que alcanzan la adaptación con el entorno, a diferencia del tipo reactor que se percibe como negativo por su au-

sencia de estrategia intencionada, que le conduce a un patrón de adaptación inestable e inconsistente porque le falta coherencia interna en su diseño estratégico y organizativo.

Tabla 1. Arquetipos organizativos de Miles y Snow

Arquetipo	Características
Explorador	<p><i>Problema estratégico:</i> organizaciones que continuamente investigan oportunidades de mercado y regularmente experimentan con respuestas potenciales a tendencias ambientales emergentes. Estas empresas pretenden ser las primeras en el mercado ofreciendo nuevos productos o servicios y modificando los ya existentes. Fuerte énfasis en la innovación de productos y mercados (ámbito competitivo amplio), lo cual por lo general repercute en una reducida eficiencia.</p> <p><i>Problema administrativo:</i> estructuras organizativas divisionales, con una baja división del trabajo, un grado de formalización reducido y un elevado grado de descentralización en la toma de decisiones.</p> <p><i>Problema tecnológico:</i> desarrollo de tecnologías flexibles que permiten una respuesta rápida a un ámbito competitivo cambiante, lo cual ocasiona que la organización no pueda desarrollar la máxima eficiencia. Las tecnologías son variadas. El trabajo tiene un bajo grado de rutina y mecanización, cambios continuos.</p>
Analizador	<p><i>Problema estratégico:</i> organizaciones que operan en dos tipos de ámbitos producto-mercado; uno relativamente estable y otro cambiante (híbrido de defensores y exploradores). En sus áreas estables están organizaciones estables que operan rutinaria y eficientemente usando estructuras y procesos formalizados. En sus áreas más turbulentas los altos directivos observan estrechamente a sus competidores para captar nuevas ideas, y entonces rápidamente adoptan aquellas que parecen ser más prometedoras.</p> <p><i>Problema administrativo:</i> estructura organizativa matricial y un grado moderado de descentralización.</p> <p><i>Problema tecnológico:</i> núcleo tecnológico dual con componentes estables y flexibles. Grado moderado de eficiencia técnica.</p>

Arquetipo	Características
Defensor	<p><i>Problema estratégico:</i> organizaciones con un limitado ámbito producto-mercado (ámbito competitivo reducido). Los altos directivos en este tipo de organizaciones son expertos destacados en la limitada área de operaciones de la organización, pero no tienden a investigar nuevas oportunidades fuera de su dominio. En consecuencia, estas organizaciones rara vez necesitan efectuar grandes ajustes en su tecnología, estructura o métodos para las operaciones. En su lugar, dedican su atención primaria a mejorar la eficiencia de las operaciones actuales.</p> <p><i>Problema administrativo:</i> tendencia hacia estructuras organizativas con líneas claras de autoridad y alto grado de formalización. Control centralizado y sistemas de información verticales de gran alcance. Los conflictos se resuelven a través de los canales jerárquicos.</p> <p><i>Problema tecnológico:</i> Tecnologías eficientes en costes mediante el desarrollo de tecnologías especializadas o únicas. Tendencia hacia la integración vertical. Los problemas tecnológicos son conocidos y predecibles durante largos períodos de tiempo.</p>
Reactivo	<p>Organizaciones en las cuales los altos directivos frecuentemente perciben el cambio y la incertidumbre que ocurre en sus entornos organizativos, pero son incapaces de responder efectivamente. Este tipo de organización suele carecer de una adaptación consistente de la estructura a la estrategia; por ello, rara vez efectúan ajustes de cualquier género hasta que es forzada por la presión del entorno. En la raíz de sus problemas está la ausencia de estrategia, respondiendo a los cambios del ciclo adaptativo de forma desigual y transitoria.</p>

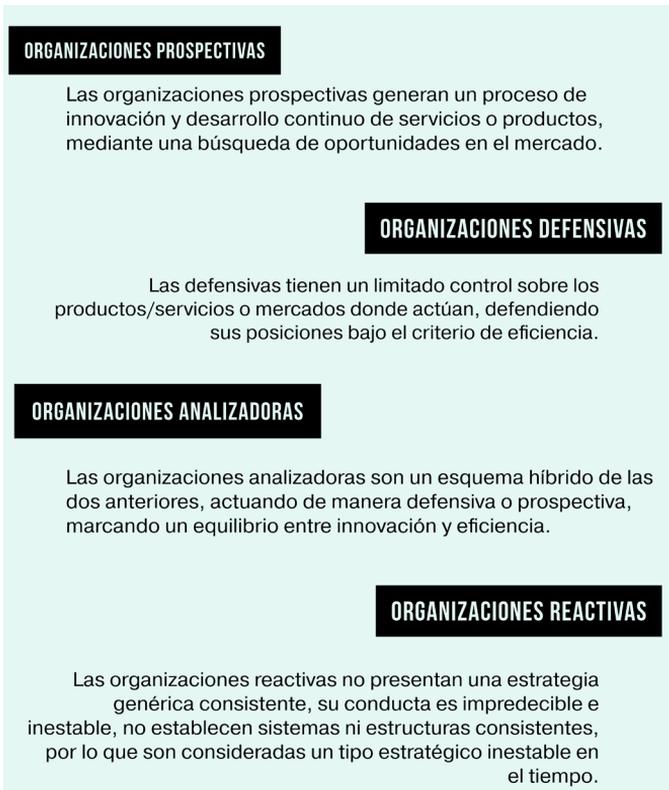
Fuente: Roca (2002), adaptado de Miles y Snow (1978).

A partir de esta base teórica se propone el supuesto de que los tres arquetipos positivos tendrán siempre resultados superiores al perfil reactor. En la Tabla 1, se resumen las principales características de los cuatro arquetipos estratégicos según Miles

y Snow (1978) y sus particularidades para cada uno de los problemas estratégico, tecnológico y administrativo.

De manera general, Jiménez et al. (2000) y Miles y Snow (1978) diferencian a estas cuatro estrategias en función de sus características singulares.

Figura 8. Estrategias Miles y Snow



Fuente: Miles y Snow (1978)

En este punto, es necesario esclarecer la propuesta teórica que permita identificar las tipologías estratégicas y que guíe el reconocimiento empírico de estos perfiles en las organizaciones, de esta manera, es el modelo de validación de Dess y Davis (1984), con la definición de 21 factores competitivos explicativos y caracterizadores de las estrategias que viabiliza este camino, para que posteriormente sean Robinson. & Pearce (1988), que ajusten el modelo a 22 factores definitivos (Figura 9). Estos factores fueron aplicados inicialmente para la identificación de las estrategias genéricas de Porter (1980) y en menor grado para la tipología de Miles y Snow. A continuación, se detallan los indicadores usados para estimar las estrategias competitivas.

Figura 9. Factores para identificación de estrategias genéricas

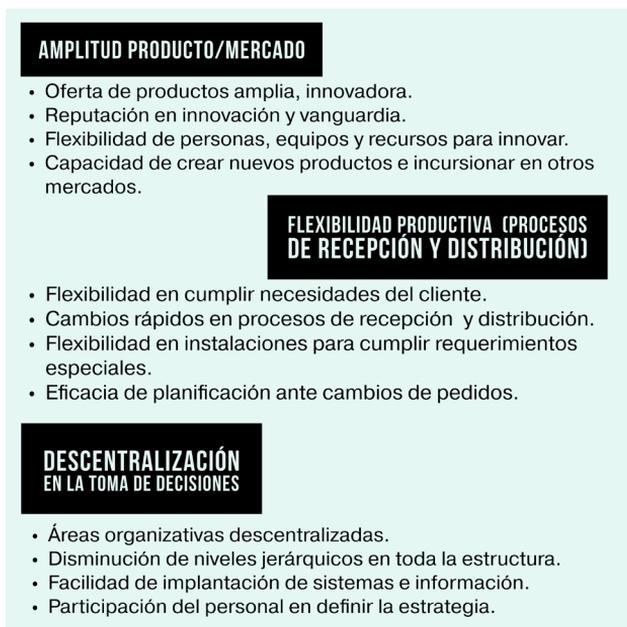


Fuente: Robinson & Pearce (1988)

Estos factores competitivos fueron el contexto para la propuesta de doce indicadores que permiten medir las dimensiones organizativas del ciclo adaptativo de Miles y Snow (1978); amplitud producto/mercado, la flexibilidad productiva, la descentralización en la toma de decisiones (Figura 10), como dimensiones

implícitas del ciclo adaptativo de las organizaciones. Roca (2002) explica que los doce indicadores fueron extraídos de estudios que caracterizaron las propiedades básicas de las dimensiones y cita a estudios como el de Randolph y Dess (1984). Se especifican los indicadores de estudio.

Figura 10. Indicadores de estudio



Fuente: Roca (2002)

En concreto, Lado (1997) resume el enfoque de la tipología de Miles y Snow en tres grandes premisas: la primera considera

que las empresas con éxito desarrollan un enfoque sistemático e identificable de adaptación a su medio ambiente a largo plazo, a través del concepto de ciclo adaptativo, la segunda refiere a que es posible identificar en cada industria, las cuatro orientaciones estratégicas descritas (prospectoras, defensoras, analizadoras y reactivas), la tercera sostiene que cualquiera de los arquetipos positivos (prospectador, defensor y analizador) conducen a un buen desempeño, dependiendo en gran medida del nivel de consistencia interna entre los elementos del ciclo adaptativo.

Capítulo 2

Estudio bibliométrico de Estrategia Organizacional

Estudio bibliométrico en Scopus

Los estudios bibliométricos son una técnica de estudio mixto que se enfoca en la evaluación de las publicaciones científicas mediante la aplicación de métodos estadísticos y matemáticos. Los estudios bibliométricos deducen el supuesto que todos los documentos se encuentran publicados y sus resultados han sido validados por revistas científicas bajo su proceso de calidad, donde, cada uno de los datos insertados sobre ese artículo se convierten en las variables para el estudio (Romaní et al., 2011).

En la actualidad, el uso de la ciencia y tecnología ha permitido el desarrollo de las áreas investigativas, aumentando de forma constante la producción y calidad científica, brindando al investigador una ventaja, factibilidad y disponibilidad para sus estudios. Para el desarrollo de este libro se desarrolla un estudio cuantitativo.

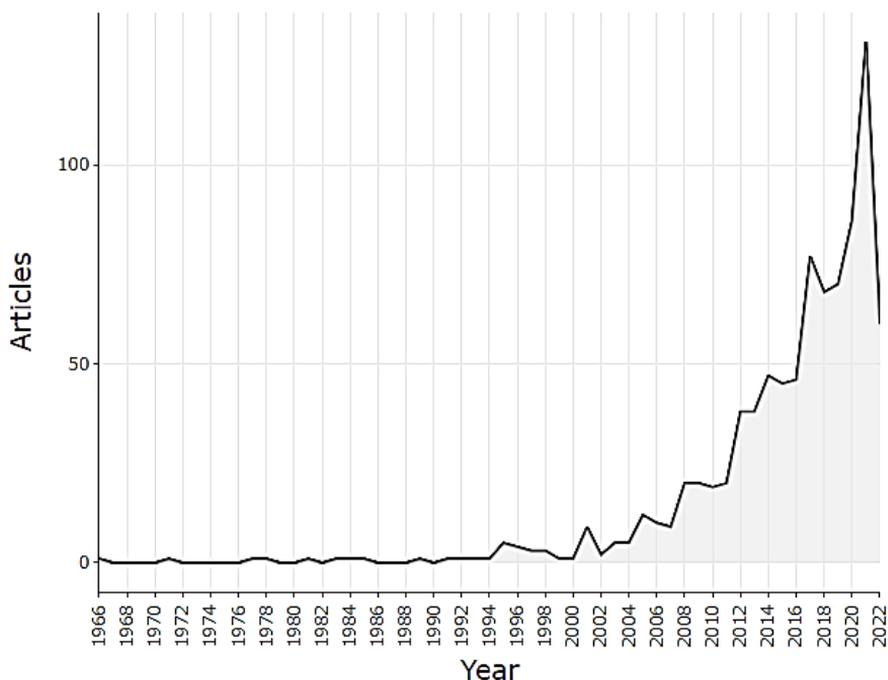
Producción científica

El ambiente en el cual se desarrolla una empresa, por lo general, tiene factores hostiles, que corroen las cadenas de valor, ventaja competitiva, ventaja comparativa, valor económico y la consecución de la sostenibilidad (Vizconde Ramirez, 2021). Para aquello, surge el pensamiento académico y el enfoque organizacional como medios que contribuyen a generar ideales y perspectivas que fomentan la resiliencia y la mitigación de riesgos, solventado mediante la producción científica, la cual,

basados en aspectos teóricos-prácticos brindan al lector u administrador, espacios de conocimiento sobre un área en general, con estudios validados y comprobados, pero no en su totalidad aplicables (Arroyo et al., 2020).

La unificación de la investigación científica en conjunto con las ciencias administrativas ha logrado con los años realizar contribuciones magistrales y refutaciones técnicas que les permite a las empresas quienes aplican sus fundamentos, adjudicar elementos beneficiosos que favorecen a la sostenibilidad. La producción científica expresa el volumen de conocimiento materializado y generado por alguna institución o conjunto de instituciones; la producción científica es el resultado del trabajo intelectual en el área académica y no académica, publicado e inédito, que contribuye al desarrollo científico como actividad social.

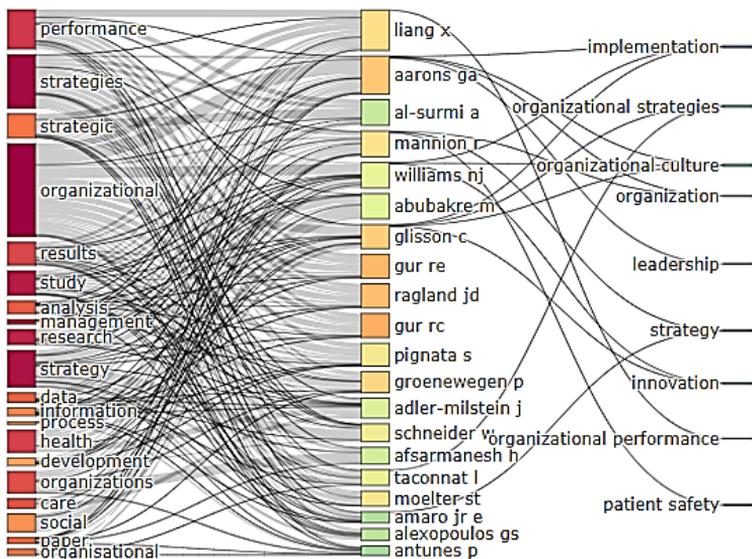
Figura 11. Producción científica



La tasa de crecimiento anual en el término *estrategia organizacional* se fija en 7,59%, es decir que, con el tiempo, debido a diversas problemáticas, surge la necesidad de incrementar el conocimiento de la estrategia organizacional en diversos enfoques de la actividad operativa y de gestión de las organizaciones; mientras haya fallas y deficiencias, el tema continuará creciendo significativamente.

Asociatividad de términos científicos

Figura 12. Gráfico de 3 fases: Resumen, autor y palabras clave



En los párrafos a continuación, procede a especificar menciones relevantes de los autores con respecto a los términos vinculados:

Implementación

Aarons et al. (2011) menciona que, las fases de implementación tienen alta afinidad con la sostenibilidad, debido a que, mientras más complejas y equilibradas sean las estructuras lograrán convergencia y complementariedad en la triangulación (tiempo, recursos y alcance).

Organización

De forma general, una organización es una estructura metódica y sistemática donde constantemente interactúan personas con diversos roles; Mannion & Davies (2015) autores con relevancia en la gráfica antes visualizada, coinciden que el comportamiento organizacional es complejo cuando su estructura tiene elevadas ambigüedades y mala alineación entre los colaboradores.

Estrategia

Las intervenciones estratégicas basadas en factores contextuales y transcendentales pueden influir significativamente en la eficacia organizacional y, por ende, mejorar la calidad del ecosistema en el cual se encuentran desempeñando, el autor confiere que se debe enfatizar en todas aquellas intervenciones y contextos que procuren el aumento sistemático operativo-administrativo, tomando en consideración una escala relativa (Kringos et al., 2015).

Organización estratégica

Beidas & Kendall (2014) afirma que el papel de la estrategia en las organizaciones toma un papel relevante es su operatividad, más aún cuando los procesos de implementación tengan prácticas basadas en evidencias integradas, lo cual, será fundamental para crear una visión, innovación y desarrollo empresarial; las

estrategias organizacionales no solo incurren a los procesos en general, sino a todos los factores, elementos y personas involucradas en la organización.

Cultura organizacional

Mannion et al. (2004) afirma que existe una elevada relación entre la cultura organizacional y el rendimiento, debido a que las normas, valores y principios correctamente alineados a la estructura de una compañía direcciona e impulsa el sistema operativo de las organizaciones a la mejora continua.

Liderazgo

Aarons (2006) argumenta que el liderazgo tiene suma trascendencia en la literatura de la estrategia organizacional, debido a su importante vínculo con la satisfacción y los resultados que esta genera en los procesos de la entidad; el autor encuentra que los altos niveles de liderazgo en las organizaciones condescienden a un significativo compromiso organizacional, alianza y un clima laboral positivo.

Innovación

Desde un punto de vista ideológico, las organizaciones tienen su propio conjunto de dogmas, basados en sus experiencias, suposiciones, filosofía y valores, muchas de estas fomentadas en teorías organizacionales o por interrelaciones entre facetas, en tal

aspecto, todas las características que hacen una organización se consideran factores y, cada una de estas, dentro o fuera de una organización, perturba la estructura organizacional, provocando disfunciones sistemáticas tanto positivas como negativas para la innovación (Glisson, 2015) firmly rooted in the industrial revolution and best represented by Frederick Taylor's (1911).

Desempeño organizacional

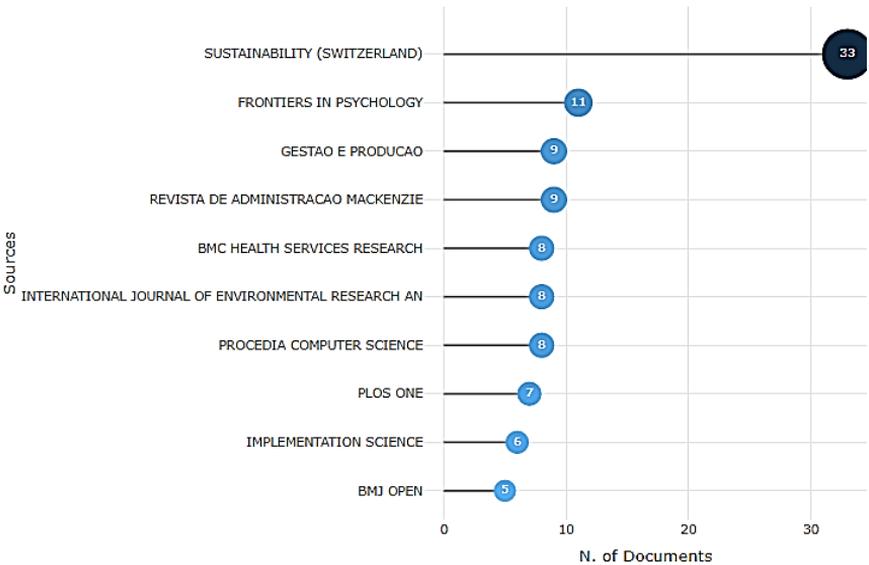
Liang et al. (2010) en sus estudios hace referencia a dos dimensiones con respecto al desempeño organizacional: crecimiento y rentabilidad, basa sus fundamentos en que la implementación exitosa de una estrategia es la que concibe resultados adecuados, siempre y cuando estén alineadas a minimizar los aspectos negativos de los desafíos empresariales y, subraya, que es necesario administrar un gobierno corporativo o bien parte de sus ideales como prácticas para la mejora.

Evolución, comportamiento de las revistas científicas

La calidad y visibilidad de la producción científica tiene relevancia en la actualidad y son indicadores de preeminencia para investigadores, grupos de investigación, instituciones de educación superior y naciones en general, en tal aspecto, se percibe un incremento constante de instituciones que procuran dar visibilidad científica a grandes contribuciones a nivel global, cada uno con una esencia y dogma disímil (Reyes Meneses, 2015).

En el entorno existen múltiples revistas científicas, sin embargo, eso no significa que sean iguales; las revistas como la mayoría de organizaciones son valoradas mediante múltiples ratios y dependiendo de sus resultados consiguen insignias de calidad, otorgadas por diversas bases de datos bibliográficas, ya sea por su dominio en el área investigada, el nivel de citación o por el impacto de los autores presentes en la revista con respecto a una temática (Arakaki, 2008).

Figura 13. Revistas más relevantes en la temática por publicaciones

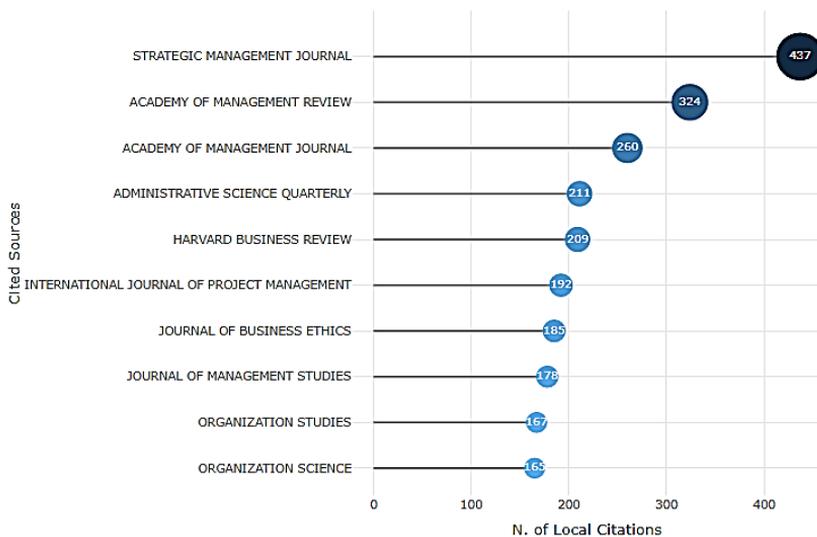


El estudio técnico posiciona a la revista *Sustainability* como la destacada en la temática investigada, pese a que sus índices de calidad sean orientados a las ciencias ambientales, geografía,

planificación y desarrollo, un poco alejada del eje administrativo, económico y financiero, sus estudios enfocados en la sostenibilidad, innovación y la orientación a la calidad, permiten que la estrategia organizacional tenga relativa trascendencia.

Así también, la revista *Frontiers in Psychology* una de las más prominentes en el área de la psicología, tiene en su estructura la recepción de artículos multidisciplinarios, desde estudios cognitivos, hasta investigaciones donde infieren factores humanos, la edición de dicha revista pertenece a la Université libre de Bruxelles.

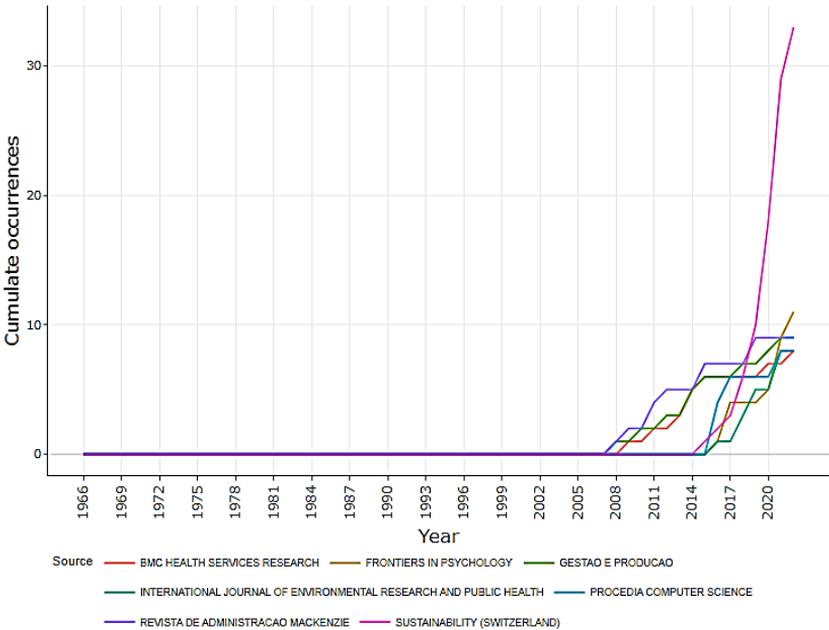
Figura 14. Revistas más relevantes en la temática por citas



Considerando la cantidad de citas recibidas, *Strategic Management Journal* destaca entre todas, su enfoque es en el área de negocios, gestión y contabilidad. La revista publica investigaciones

con alto estándar de calidad, en la que evalúa que las evidencias impuestas tengan relevancia para la gestión estratégica, entre sus particularidades, surgen aspectos como: implementación de la estrategia, análisis de sostenibilidad a largo plazo, impacto operativo y ventaja competitiva.

Figura 15. Evolución de la producción científica por revista



Desde una perspectiva temporal, según la base de datos de Scopus, la *Revista de Administracao Mackenzie* y *Gestão & Produção* fue la primera en publicar un artículo científico con relevancia en la estrategia organizacional en el año 2007, sin embargo, la revista con mayor número de publicaciones en la temática,

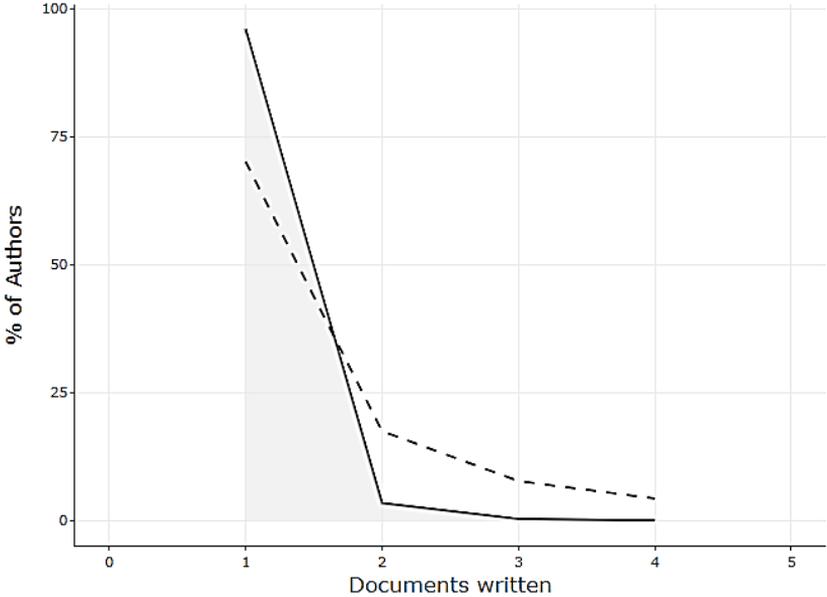
Sustainability, surge desde el 2014 y ha mantenido un incremento exponencial en comparación a las otras revistas.

Capítulo 3

Producción científica

Ley de Lotka

Figura 16. Lotka's Law



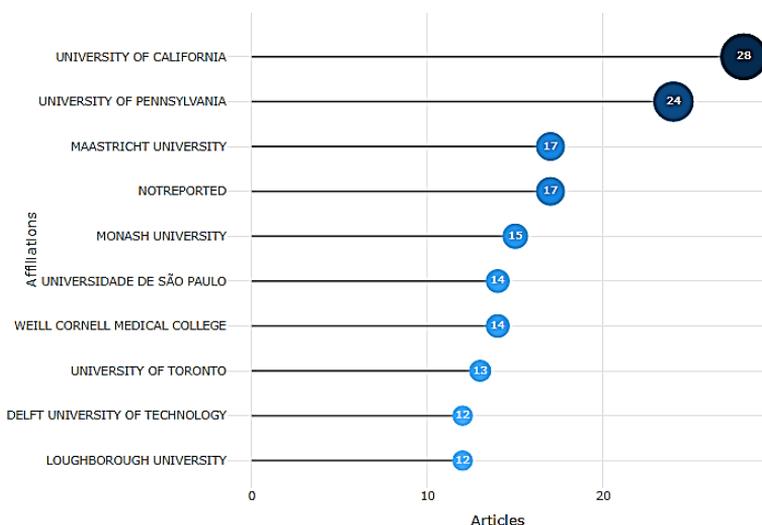
La Ley de Lotka es un parámetro bibliométrico que describe y señala una relación cuantitativa proveniente de los autores y su producción en el tiempo, tomando como relevancia la producción científica bajo una misma temática o campo, la ley permite discernir la cantidad de autores más productivos (Urbizagástegui Alvarado, 1999).

Tomando en cuenta los términos estudiados y según los resultados esbozados por la Ley de Lotka, 2668 autores que representan el 96,1% han publicado artículos científicos sobre estrategia organizacional en una sola ocasión, 96 autores o 3,5% en dos

momentos, 19 autores o 0,4% en tres ocasiones y, por último, 3 autores que figuran el 0,1% en cuatro oportunidades.

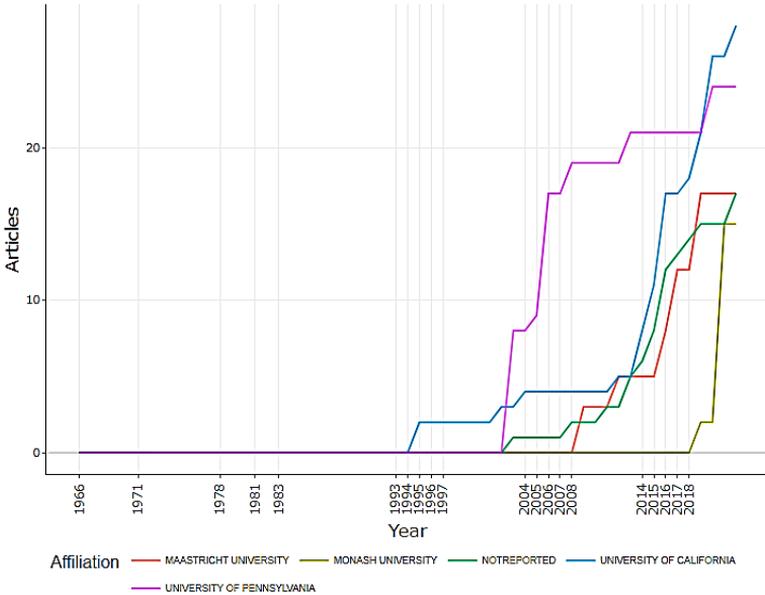
Comportamiento temporal de la producción científica por afiliación

Figura 17. Afiliación



Los autores con más publicaciones en el área temática pertenecen a la Universidad de California de Oakland, Estados Unidos, esta institución ha conformado el estudio bibliométrico con un total de 28 autores. Consecuentemente, la Universidad de Pensilvania de Philadelphia, Estados Unidos con 24 autores. En tercera posición, la Universidad de Maastricht, ubicada en la ciudad del mismo nombre en Países Bajos. En la lista, la única institución de latinoamericana es la Universidad de São Paulo, ubicada en Brasil, con 14 autores, lo que le permite ubicarse en el sexto lugar.

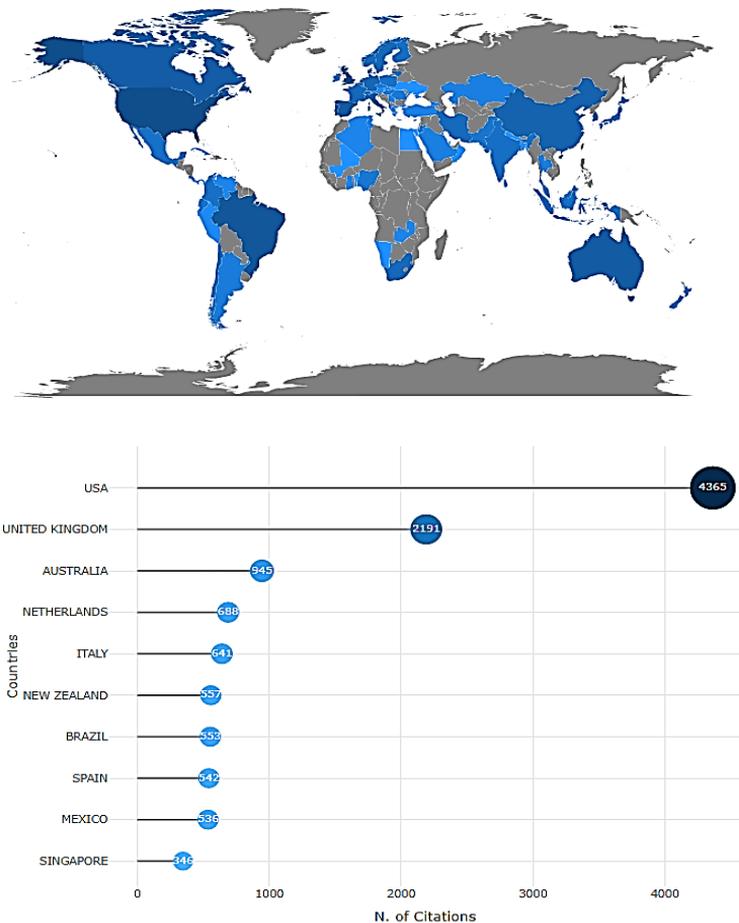
Figura 18. Afiliación en el tiempo



La Universidad de California, según el estudio bibliométrico, surge como pionera en la investigación del término estrategia organizacional, prosigue, la Universidad de Pensilvania y Notreported el año 2000, no obstante, la primera de estas con un incremento más significativo. La última institución entre las que ha generado mayor producción científica es Monash University de Australia, publicando en el 2018.

Producción científica por países

Figura 19. Países con mayor producción y citación científica

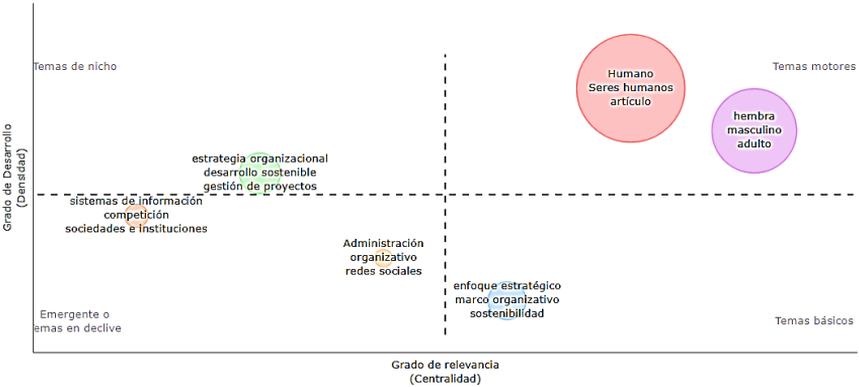


En términos de producción científica por país, Estados Unidos, Reino Unido y Brasil son los que más publicaciones se adjudican; con respecto al número de citaciones, como es el caso de

Estados Unidos, Reino Unido y Australia. No obstante, Brasil, aunque tenga la tercera producción científica global, este no logra ubicarse en el mismo nivel de citación e impacto, posicionándose en séptimo lugar, en tal aspecto, cabría cuestionar, si la diferencia proviene de factores tales como: idioma, distribución o pertinencia temática.

Mapa temático

Figura 20. Clústeres por acoplamiento



Temas motores

- **Aspectos de los seres humanos:** el éxito de las empresas corresponde al comportamiento de sus participantes; en los procesos estratégicos. A este respecto, los elementos individualistas del ser humano son aquellos clasificado-

res que permiten generar conocimiento en la organización, promoviendo así premisas e ideales que producen la mejora continua (Sarmiento et al., 2018) independientemente de si son grandes empresas o pequeñas y medianas empresas. El propósito de este artículo es explorar, desde la perspectiva documental, la relación entre el capital humano y la productividad en las pequeñas y medianas empresas. Como insumo se revisaran las diferentes etapas de evolución en este proceso, así como los elementos que aumentan el potencial para la productividad empresarial. Así mismo se procede a revisar la realidad productiva de las Pymes industriales, comerciales y de servicios en Barranquilla; para ello se tomó como referencia el informe de resultados del primer semestre de 2016 de la Encuesta Gran Pyme Colombiana (ANIF, 2016a, 2016b).

Temas básicos

- **Enfoque estratégico:** Porter (1900) infiere que el enfoque estratégico facilita la consecución de la ventaja competitiva, debido a que los procesos de mejora continua se consideran elementos diferenciadores a largo plazo y brindan una respuesta pertinente ante oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas,
- **Marco organizativo:** actualmente las instituciones públicas como privadas buscan generar una alineación

entre recursos, personas y objetivos, en consecuencia, el marco organizativo condesciende y factibiliza la consecución de lo mencionado, mediante la formación de un conjunto de relaciones administrativas internas y externas, estructura funcional (organigrama) y recursos humanos que la organización posee y necesita para satisfacer sus necesidades (Paloma & Blancafort, 1986).

- **Sostenibilidad:** la sostenibilidad en las empresas se refiere a la capacidad organizativa para desempeñar las actividades durante un periodo prolongado de tiempo, teniendo en cuenta que su desarrollo no perjudiquen criterios sociales, económicos y ambientales; si bien la sostenibilidad es un término común en el entorno empresarial, los factores inherentes al mismo son complejos y su consecución depende de la factibilidad y pertinencia de los procesos (Haro & López, 2022).

Temas de nicho

- **Desarrollo sostenible:** el propósito de las empresas por lo general corresponde a la generación de valor, sin embargo, la forma en la cual se consigue aquello es un clasificador de desarrollo sostenible; Elkington (1998) menciona que una empresa con desarrollo sostenible es cuando consigue valor alienando en sus procesos tres factores: lo económico, social y ambiental.

- **Gestión de proyectos:** la gestión de proyectos forma en las organizaciones modernas la óptima gestión que facilita la delimitación y cumplimiento de los objetivos, debido a que sus procesos adheridos idealizan el uso de técnicas y estándares que permite identificar y conocer de forma exacta o aproximada el costo y el tiempo empleado, la literatura concuerda que la gestión de proyectos no tiene campo específico, pero, si es necesario que sus aplicaciones tengan algunos énfasis técnicos que solventen en su totalidad el caso tratado, logrando así en la organización la consecución de la eficiencia y eficacia (Cruz Montero et al., 2020).

Emergente o temas en declive

- **Sistemas de información:** desde la perspectiva gerencial y administrativa, la transformación digital adjudica relevancia, transmutando procesos ordinarios a lineamientos de excelencia, de esta forma, consiguiendo alcanzar el éxito deseado en un mercado global y competitivo; pese a que no exista un modelo estandarizado para obtener la anhelada transformación digital, debido a la disimilitud de cada grupo o actividad económica, el entorno académico-empresarial esboza planteamientos y recomendaciones que funcionan como pautas para una aplicación en una empresa (Proaño et al., 2018).
- **Competencia:** la competitividad y competencia son con-

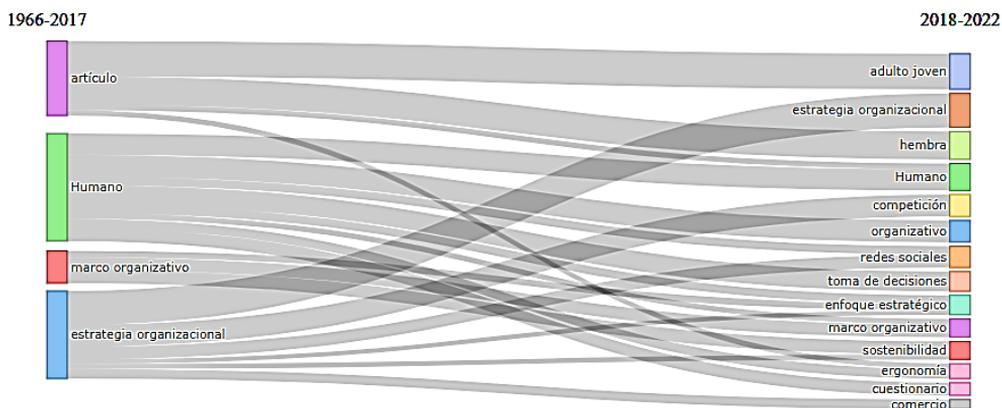
ceptos que han ganado importancia en diferentes sectores de la economía a nivel mundial, en efecto, la literatura identifica diversos antecedentes concernientes con estas temáticas, demostrando su significativa influencia en el enfoque administrativo y operativo, sin embargo, la competencia y competitividad no son lo mismo, la competitividad es la capacidad apropiada de una empresa para asignar recursos y sobrevivir en un entorno lleno de competencia (Romero et al., 2020).

- **Sociedades e instituciones:** la relación elevada entre los procesos técnicos-económicos-sociales en el desarrollo integral, infieren que, cualquier acción que realice una organización, grupo o institución tendrá relevancia en la sociedad, la dimensión societaria plasmada por una empresa establece un efecto en las estructuras determinantes de una sociedad y, dependiendo de su tamaño, este tendrá mayor significancia, en tal aspecto, la realidad de los países está conformada por las acciones institucionales, organizativas y societarias del entorno (García Echevarría, 2020).
- **Administración:** es la ciencia técnica y social encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos, financieros, humanos, tecnológicos, materiales, de conocimiento, los cuales, unificados procuran obtener el máximo beneficio posible para una organización (Pantoja-Aguilar et al., 2019).

- **Redes sociales:** Las redes sociales se convirtieron en herramientas esenciales para las empresas en sus métodos administrativos y productivos; con su carácter de globalidad, condesciende que miles de personas y consumidores puedan argumentar, cuestionar y exponer puntos de vista que funcionan como bases fundamentales para el cambio organizacional, traducándose en una oportunidad perfectamente aprovechable (Matassi & Boczkowski, 2020)

Mapa y evolución temática

Figura 21. Evolución temática



El mapa de evolución temática presentado transcurre desde 1966-2017, pasando a transformar su segmentación al periodo 2018-2022, y los cambios son los siguientes:

Artículo

- Adulto joven, hembra, humano, ergonomía.

Humano

- Humano, organizativo, redes sociales, toma de decisiones, enfoque estratégico, marco organizativo, ergonomía y cuestionario.

Marco organizativo

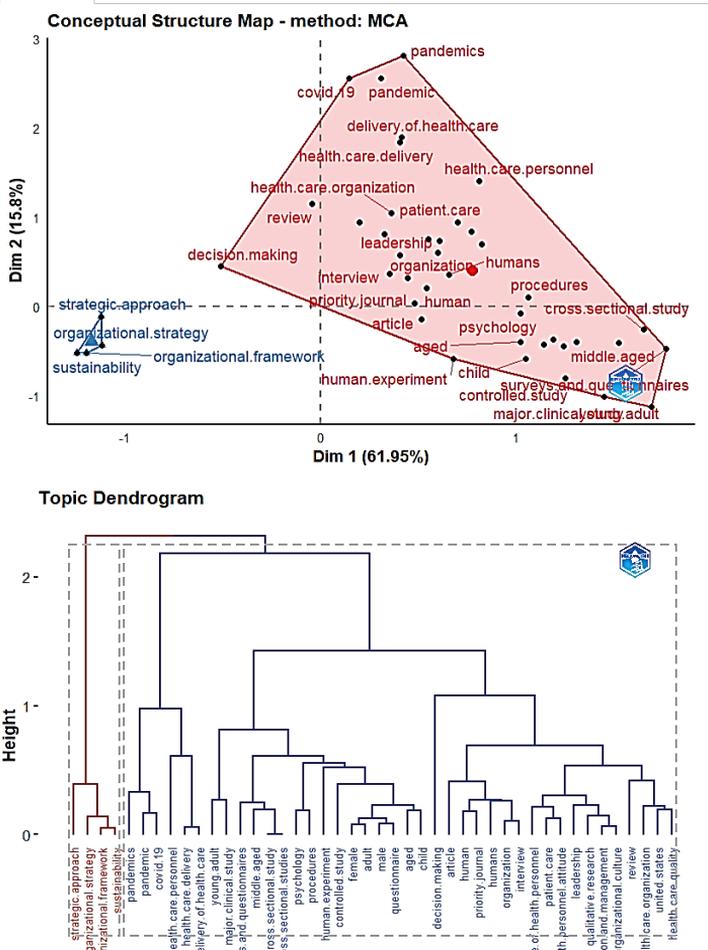
- Enfoque estratégico, marco organizativo y sostenibilidad.

Estrategia organizacional

- Estrategia organizacional, competición, redes sociales, marco organizativo, sostenibilidad y comercio.

Análisis factorial y dendrograma

Figura 22. Análisis Factorial y Dendrograma

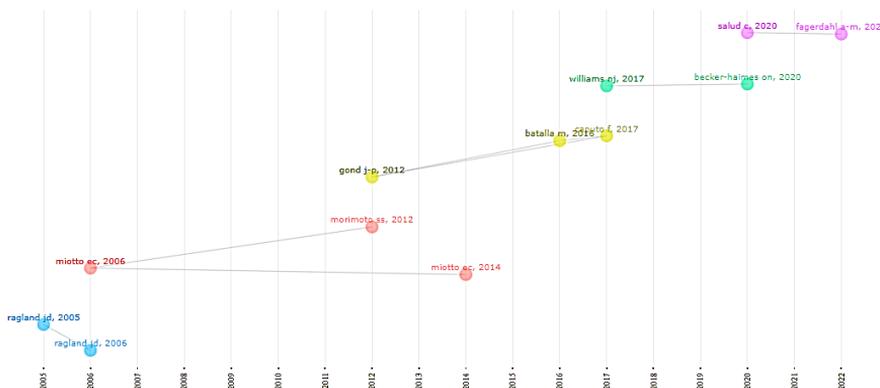


El estudio cuantitativo y sus técnicas brindan la unificación de temáticas con alta asociatividad entre sí, basados en el comportamiento de las publicaciones y la inferencia generadas en las citas, se procede a mencionarlas:

- Enfoque estratégico, marco organizativo y sustentabilidad
- Impacto de la pandemia Covid-19 en el marco administrativo de la salud
- Estudios administrativos en el entorno de la salud
- Psicología y procedimientos administrativos
- Estudios controlados con características del capital humano
- Liderazgo, búsqueda de calidad, cultura organizacional y toma de decisiones

Historiografía

Figura 23. Historiografía



La producción científica recabada y analizada confiere que, el pionero en el estudio de la estrategia organizacional es Ragland en el 2005, el autor usa la temática estudiada en el campo de la salud, específicamente en el planteamiento neurológico y, fue propio precursor para su investigación año posterior.

En el 2006, surge otro grupo de estudio, empezando con Miotto, el cual estudia el entrenamiento cognitivo utilizando estrategias de organización, siendo predecesor para los fundamentos investigativos de Morimoto en 2012 con su estudio sobre la estrategia organizativa semántica en la predictibilidad de los procesos cognitivos.

El tercer grupo está conformado por Gond (2012) debido a su investigación en sistemas de control de gestión, teorizando

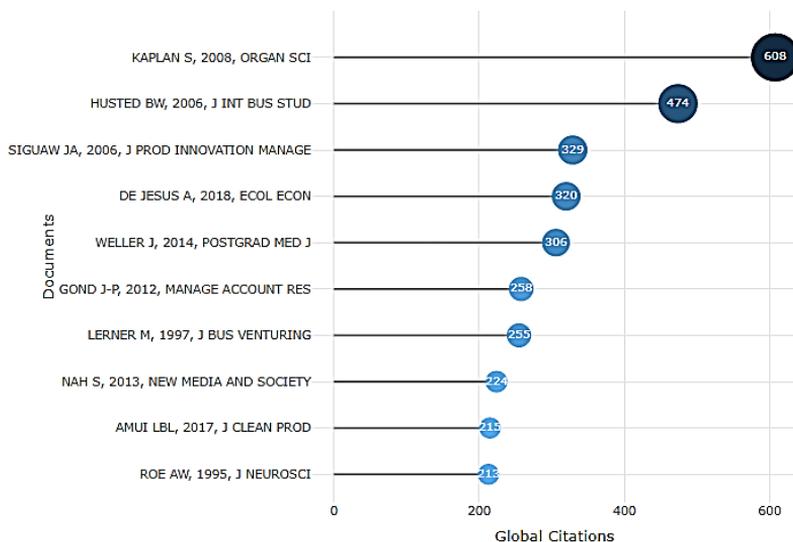
la integración de estrategia y sostenibilidad, pasando a Batalla (2016) el cual estudia la empatía como fundamento para el desarrollo moral como para la supervivencia del individuo en el contexto social-laboral y, Caputo (2017) por su estudio sobre las acciones a nivel micro emprendidas por los propietarios-gerentes y su premisa en la mejora de las prácticas de sostenibilidad.

En el cuarto grupo posiciona a Williams (2017) por su inferencia en la estrategia organizacional gubernamental para la reducción de la violencia en todos los sectores demográficos de la sociedad y Becker-Haimés (2020) en su investigación sobre la prueba de una teoría de liderazgo de implementación estratégica en el área de la salud.

Por último, Salud (2020) y Fagerdahi (2022) introducen una perspectiva administrativa del virus Covid-19 en las experiencias y necesidades subyacentes en el área de la salud, además, haciendo énfasis en el comportamiento del personal ante las situaciones adversas que se presentan.

Producción científica más citada a nivel global

Figura 24. Documentos más citados a nivel global



- Kaplan (2008) desarrolla un modelo de concursos de encuadres para dilucidar cómo los *enmarques cognitivos* inciden en la elaboración de estrategias organizacionales, así como, técnicas etnográficas y preceptos de la cotidianidad.
- Husted & Allen (2006) en su estudio direccionado a la *responsabilidad social*, infiere que, las empresas multinacionales deben responder a las presiones de integración y capacidad de respuesta de las principales partes interesadas.

- Siguaw et al. (2006) define que, la orientación a la innovación está compuesta por una filosofía de aprendizaje, dirección estratégica y creencias transfuncionales dentro de una organización que definen las estrategias y acciones hacia competencias y procesos específicos que permiten la innovación.
- de Jesus & Mendonça (2018) en su estudio se centra en el camino de la eco-innovación hacia una economía circular y, trata de coordinar los hallazgos disponibles, pero fragmentados sobre cómo la *innovación transformadora* puede fomentar esta transición mientras elimina los obstáculos para la sostenibilidad.
- Weller et al. (2014) proponen un plan de siete pasos para superar las barreras a la comunicación efectiva del equipo, incorporan estrategias educativas, psicológicas y organizacionales.
- Gond et al. (2012) aborda la integración de un enfoque de configuración para teorizar los roles y usos de los *sistemas de control de gestión y los sistemas de control de sostenibilidad* en la integración dentro de la estrategia organizacional.
- Lerner et al. (1997) en su estudio sobre mujeres empresarias afirma que existen cinco perspectivas teóricas que explican el desempeño: motivaciones y metas individuales; aprendizaje social-empresarial; afiliación a redes organizacionales; capital humano; e influencias ambientales.

- Nah & Saxton (2013) capacity, governance and environment. Using Twitter, Facebook, and other data on 100 large US nonprofit organizations, the model is employed to examine the determinants of three key facets of social media utilization: (1 determina que las estrategias organizacionales, las capacidades, las características de gobierno y las presiones externas juegan un papel en la adopción y utilización de las *redes sociales*.
- Amui et al. (2017) concuerdan que la capacidad de una empresa para *dinamizar la sostenibilidad* e integrarla con las estrategias, permitiría transformarla en un activo empresarial.
- Boyne & Walker (2004) enfocado en las organizaciones públicas, ratifica que las taxonomías simplistas no toman suficientemente en cuenta las limitaciones que enfrentan las *organizaciones públicas*, para lo cual, desarrollan una matriz de contenido de la estrategia que abarcan dos dimensiones: postura y acciones estratégicas.
- Williams & Samset (2010) en el marco de desarrollo del proyecto, argumenta que es prioritario eliminar ambigüedades en el diseño, y procurar la alineación entre la estrategia organizacional y el concepto de proyecto. Horwitz et al. (2003) afirman que la alineación de las estrategias organizacionales y de recursos humanos son fundamentales para lograr una ventaja competitiva y

esta unificación se ha vuelto más prominente, en otros términos, atraer, motivar y retener a los trabajadores del conocimiento se ha vuelto importante en un mercado laboral ajustado.

- Wensing et al. (2006) por su parte, argumentan que ninguna estrategia es certera y resulta complicado *predecir* cuáles serán sus efectos.
- Aarons et al. (2015) argumenta que los *análisis cuantitativos y cualitativos* respaldan la intervención de la estrategia organizacional.
- Heath et al. (2020) ratifica que la pandemia marcó un punto circunstancial para las organizaciones de la salud, en tal aspecto, las estrategias organizacionales en pro-mejora de la resiliencia deben ser oportunas.

Referencias

- Aarons, G. A. (2006). Transformational and Transactional Leadership: Association With Attitudes Toward Evidence-Based Practice. *Psychiatric Services*, 57(8), 1162-1169. <https://doi.org/10.1176/ps.2006.57.8.1162>
- Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Farahnak, L. R., & Hurlburt, M. S. (2015). Leadership and organizational change for implementation (LOCI): A randomized mixed method pilot study of a leadership and organization development intervention for evidence-based practice implementation. *Implementation Science*, 10(1), 11. <https://doi.org/10.1186/s13012-014-0192-y>
- Aarons, G. A., Hurlburt, M., & Horwitz, S. M. (2011). Advancing a Conceptual Model of Evidence-Based Practice Implementation in Public Service Sectors. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38(1), 4-23. <https://doi.org/10.1007/s10488-010-0327-7>
- Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: A systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of Cleaner Production*, 142, 308-322. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.103>
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1957). *Estrategia para la diversificación*. Harvard Business Review.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8(6), 501-515. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080602>
- Ansoff, H. I. (1988). *Corporate strategy*. McGraw-Hill Companies.

- Ansoff, R. (1995). Serial order and the problem of rapid, complex action. *American Psychologist*, 50, 178-178. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.50.3.178.a>
- Arakaki, M. (2008). Criterios de calidad de las revistas científicas. *Revista Médica Herediana*, 19(1), 01-04.
- Arroyo, G. V., Sánchez, E. P. M., & Quiñonez, J. C. (2020). Innovación, emprendimiento e investigación científica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3).
- Bailey, K. D. (1994). *Typologies and Taxonomies: An Introduction to Classification Techniques*. SAGE.
- Beidas, R. S., & Kendall, P. C. (2014). *Dissemination and Implementation of Evidence-Based Practices in Child and Adolescent Mental Health*. Oxford University Press.
- Berger, P. G., & Ofek, E. (1995). Diversification's effect on firm value. *Journal of Financial Economics*, 37(1), 39-65. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(94\)00798-6](https://doi.org/10.1016/0304-405X(94)00798-6)
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2004). Strategy Content and Public Service Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 231-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh015>
- Burns, T. S., & Stalker, G. M. (1961). GM (1961) The management of innovation. *Tavistock, London*.
- Calderón-Hernández, G., Álvarez-Giraldo, C. M., & Naranjo-Valencia, J. C. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Innovar*, 20(38), 13-26.
- Castellanos, J., & Cruz, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(3), 28-51.
- Chandler, A. D. (1969). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.

- Coyote, B. L., & Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory* (Vol. 10). McGraw-Hill College.
- Cruz Montero, J. M., Guevara Gómez, H. E., Flores Arocutipa, J. P., & Ledesma Cuadros, M. J. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: Consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 680-692.
- de Jesus, A., & Mendonça, S. (2018). Lost in Transition? Drivers and Barriers in the Eco-innovation Road to the Circular Economy. *Ecological Economics*, 145, 75-89. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.08.001>
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73. <https://doi.org/10.2307/2393080>
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488. <https://doi.org/10.5465/256040>
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies As a Unique Form Of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230-251. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210748>
- Drucker, P. F. (1949). *Concept of the Corporation*. Transaction Publishers.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327. <https://doi.org/10.2307/2392145>
- Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18-22. <https://doi.org/10.1108/eb025539>

- Fahey, L., & Christensen, H. K. (1986). Evaluating the Research on Strategy Content. *Journal of Management*, 12(2), 167-183. <https://doi.org/10.1177/014920638601200203>
- Galbraith, C., & Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, 4(2), 153-173. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040206>
- García Echevarría, S. (2020). *La economía de la empresa en la sociedad*. Instituto de Organización y Dirección de Empresas, Universidad de Alcalá. <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/42549>
- Gerloff, E. A., Muir, N. K., & Bodensteiner, W. D. (1991). Three Components of Perceived Environmental Uncertainty: An Exploratory Analysis of the Effects of Aggregation. *Journal of Management*, 17(4), 749-768. <https://doi.org/10.1177/014920639101700408>
- Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 76(1), 37-74. <https://doi.org/10.2307/4127751>
- Glisson, C. (2015). The Role of Organizational Culture and Climate in Innovation and Effectiveness. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39, 245-250. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1087770>
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>
- Goold, M., & Campbell, A. (1987). Managing diversity: Strategy and control in diversified British companies. *Long Range Planning*, 20(5), 42-52. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90090-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90090-2)

- Haro-Sarango, A., & López-Solís, Ó. (2022). La sostenibilidad, la utopía de las microempresas: Una evaluación desde la perspectiva financiera. *Revista Multidisciplinar do Núcleo de Pesquisa e Extensão (RevNUPE)*, 2(01).
- Heath, C., Sommerfield, A., & von Ungern-Sternberg, B. S. (2020). Resilience strategies to manage psychological distress among health-care workers during the COVID-19 pandemic: A narrative review. *Anaesthesia*, 75(10), 1364-1371. <https://doi.org/10.1111/anae.15180>
- Hernández, Y., & Garrido, V. (2010). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la Jungla del Management Estratégico*. Ediciones Granica
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23-44. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x>
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838-849. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400227>
- Jiménez, A. J., Cabello-Medina, C., Navarro, J. R., & Rodríguez, M. G. (2000). Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: Un análisis empírico. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 7, 365-382.
- Kaplan, S. (2008). Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty. *Organization Science*, 19(5), 729-752. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0340>
- Kringos, D. S., Sunol, R., Wagner, C., Mannion, R., Michel, P., Klazinga, N. S., Groene, O., & on behalf of the DUQuE Consortium. (2015). The influence of context on the effectiveness of hospital quality improvement strategies: A review of systematic reviews. *BMC Health Services Research*, 15(1), 277. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0906-0>

- Lado, N. (1997). *La tipología de estrategias de Miles y Snow: Un estudio aplicando una escala multi-ítems*. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 6(2), 33-44
- Lerner, M., Brush, C., & Hisrich, R. (1997). Israeli women entrepreneurs: An examination of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 315-339. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00061-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00061-4)
- Liang, X., Ndofor, H. A., Priem, R. L., & Picken, J. C. (2010). Top Management Team Communication Networks, Environmental Uncertainty, and Organizational Performance: A Contingency View. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 436-455.
- Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2004). *Cultures for performance in health care*. McGraw-Hill Education (UK).
- Mannion, R., & Davies, H. T. (2015). Cultures of Silence and Cultures of Voice: The Role of Whistleblowing in Healthcare Organisations. *International Journal of Health Policy and Management*, 4(8), 503-505. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2015.120>
- Matassi, M., & Boczkowski, P. J. (2020). Redes sociales en Iberoamérica. Artículo de revisión. *El profesional de la información (EPI)*, 29(1). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.04>
- McKelvey, B. (1975). Guidelines for the Empirical Classification of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 509-525. <https://doi.org/10.2307/2392019>
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational Approaches to Organizational Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195. <https://doi.org/10.5465/256809>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill.

- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
- Miller, D. (1987). The Genesis of Configuration. *Academy of Management Review*, 12(4), 686-701. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306720>
- Mintzberg, H. (1979). An Emerging Strategy of «Direct» Research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 582-589. <https://doi.org/10.2307/2392364>
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- Mintzberg, H. (2003). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico* (1. edición, 6 reimpresión). Garnica.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos*. Pearson Education.
- Montgomery, C. A., Wernerfelt, B., & Balakrishnan, S. (1989). Strategy content and the research process: A critique and commentary. *Strategic Management Journal*, 10(2), 189-197. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100208>
- Nah, S., & Saxton, G. D. (2013). Modeling the adoption and use of social media by nonprofit organizations. *New Media & Society*, 15(2), 294-313. <https://doi.org/10.1177/1461444812452411>
- Noguera Hidalgo, Á. L., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. (2014). Estrategia organizacional: Una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153-161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>

- Paloma, J. C. B. i, & Blancafort, I. C. i. (1986). Garantizar un marco organizativo idóneo. *Apunts. Educación física y deportes*, 3(05), Art. 05.
- Pantoja-Aguilar, M. P., Garza-Treviño, J. R. S., Pantoja-Aguilar, M. P., & Garza-Treviño, J. R. S. (2019). Etapas de la administración: Hacia un enfoque sistémico. *Revista EAN*, 87, 139-154. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2412>
- Parthasarthy, R., & Sethi, S. P. (1992). The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 17(1), 86-111. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279572>
- Porter, M. E. (1900). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41. <https://doi.org/10.2469/faj.v36.n4.30>
- Porter, M. E. (1990). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Proaño, M. F., Orellana, S. Y., & Martillo, I. O. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Revista ESPACIOS*, 39(45).
- Quinn, J. B., & Mintzberg, H. (1993). *Estrategias para el cambio, El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- Randolph, W. A., & Dess, G. G. (1984). The Congruence Perspective of Organization Design: A Conceptual Model and Multivariate Research Approach. *Academy of Management Review*, 9(1), 114-127. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4278106>

- Reyes Meneses, J. F. (2015). *Visibilidad e impacto de las revistas iberoamericanas de administración indexadas en ISI WoS Y Scopus*. [Tesis pregrado, Pontificia Universidad Javeriana]. <http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/16196>
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structures, designs, and applications*, 3/e. Pearson Education India.
- Robinson Jr., R. B., & Pearce II, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43-60. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090105>
- Roca Puig, V. (2002). El ajuste en las tipologías estratégicas: Análisis de su influencia en los resultados económicos [Tesis de doctorado, Universitat Jaume I]. <http://www.tdx.cat/handle/10803/10572>
- Roca-Puig, V., & Llusar, J. C. B. (2004). El ajuste en la investigación sobre configuraciones estratégicas y desempeño organizativo: Una reseña. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 10(2), 55-73.
- Rodríguez Pérez, J. M. (2001). Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de Recursos Humanos: Una revisión de la tipología de Miles y Snow. *Documentos de trabajo*, 237
- Romaní, F., Huamaní, C., & González-Alcaide, G. (2011). Estudios bibliométricos como línea de investigación en las ciencias biomédicas: Una aproximación para el pregrado. *Ciencia e Investigación Médico Estudiantil Latinoamericana*, 16(1).
- Romero-Suárez, D., Pertuz, V., Orozco-Acosta, E., Romero-Suárez, D., Pertuz, V., & Orozco-Acosta, E. (2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: Revisión sistemática exploratoria. *Información tecnológica*, 31(5), 21-32. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000500021>

- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5-29. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121003>
- Sarmiento, A. de J. S., Trujillo, R. A. S., Giraldo, L. F. G., & Palma, H. G. H. (2018). Administración de recursos humanos: Factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 377-391.
- Schendel, D., & Hofer, C. W. (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Little, Brown.
- Selznick, P., McEwan, I., Yukl, G. A., & VanFleet, D. D. (1957). *Leadership in organizations*. Russel Sage.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., &ENZ, C. A. (2006). Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556-574. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00224.x>
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Free Press.
- Tarziján M., J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial* (4.ª ed.). Ediciones UC.
- Urbizagastegui, R. (1999). La ley de Lotka y la literatura de bibliometría. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, bibliotecología E información*, 13(27). <https://doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.1999.27.3913>
- Vizconde Ramirez, V. (2021). *Sostenibilidad y análisis de los riesgos financieros empresariales. Caso empresa privada*. [Tesis pregrado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/6759>
- Weber, M. (1990). *Ensayos sobre metodología sociológica*. Amorrortu

- Weller, J., Boyd, M., & Cumin, D. (2014). Teams, tribes and patient safety: Overcoming barriers to effective teamwork in healthcare. *Postgraduate Medical Journal*, 90(1061), 149-154. <https://doi.org/10.1136/postgradmedj-2012-131168>
- Wensing, M., Wollersheim, H., & Grol, R. (2006). Organizational interventions to implement improvements in patient care: A structured review of reviews. *Implementation Science*, 1(1), 2. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-1-2>
- Williams, T., & Samsel, K. (2010). Problemas en la toma de decisiones de front-end en proyectos. *Project Management Journal*, 41(2), 38-49. <https://doi.org/10.1002/pmj.20160>
- Zornoza, C. C., & Navarro, M. B. (2004). Factores determinantes del desempeño organizativo: Efecto industria, incertidumbre y competencias distintivas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 10(3), 127-143.
- Zornoza, C., Garrigós Simón, F. J., & Palacios Marqués, D. (2007). Estrategias competitivas y desempeño empresarial: Estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 13(3), 161-182.



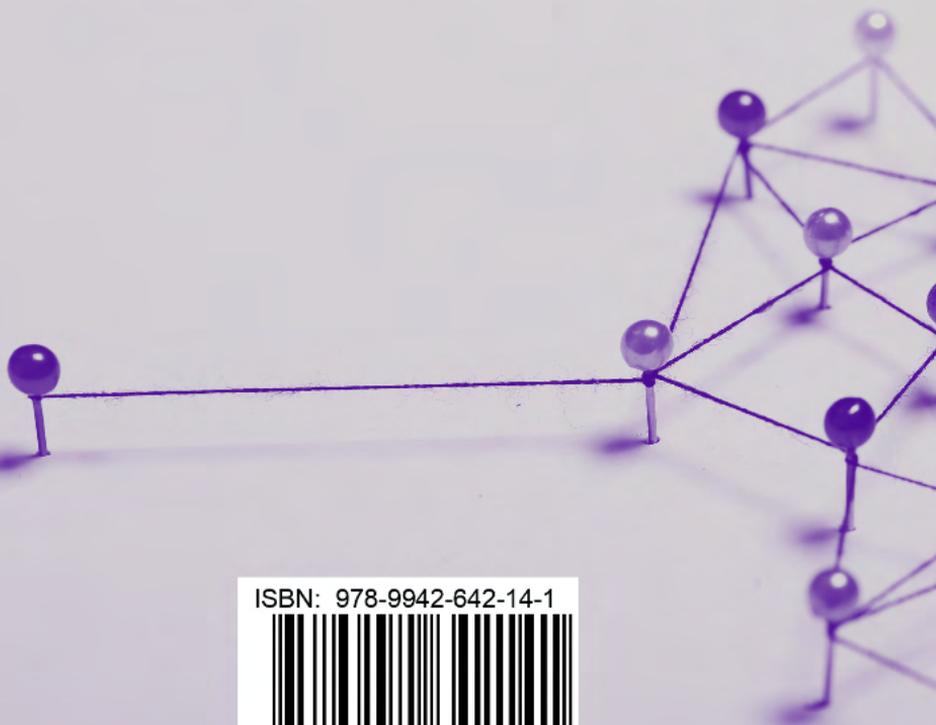
Religación
Press
Ideas desde el Sur Global



RE L I G A C I Ó N
CICSHAL



Religación Press



ISBN: 978-9942-642-14-1



9 789942 642141