

**APROXIMACION AL ESTADO DEL ARTE DE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA DE LAS  
ORGANIZACIONES**

**Presentado por  
MARIA DE LAS MERCEDES MONROY LEANDRO**

**Directora Tesis  
Dr. PATRICIA CAROLINA BARRETO BERNAL**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TUNJA**

**2014**

## **APROXIMACION AL ESTADO DEL ARTE DE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES**

### **RESUMEN:**

La investigación se orientó a realizar una aproximación al estado del arte en el conocimiento sobre Estrategia y Estructura de las organizaciones en los journals especializados en el período comprendido entre 2009 y 2013. ¿Cuál es el estado del arte sobre el conocimiento de estrategia y estructura de las organizaciones publicadas en los journals especializadas en el periodo de 2009 a 2013?

Para tal fin, se realizó una revisión sistemática de la literatura publicada en los journals, sobre el tema central de la investigación y que efectivamente hubieran publicado continuamente artículos relacionados sobre estrategia y estructura de las organizaciones en el período de estudio.

Finalmente, se identificaron las tendencias, y se logró identificar los temas para investigaciones futuras en el desarrollo de la investigación.

### **PALABRAS CLAVE:**

Estrategia, estructura, gerente, organización, marketing

The research was directed to make an approach to the state of the art knowledge about strategy and structure of the organizations in specialized journals in the period between 2009 and 2013. What is the state of the art knowledge of strategy and organizational structure published in specialized journals in the period 2009-2013? To this end, a systematic review of the literature published in journals, on the central issue of research and actually had continuously published articles on strategy and structure of the organizations in the study period items was performed. Finally, trends were identified and were identified topics for future research in the development of research.

### **KEYWORDS:**

Strategy, structure, management, organization, marketing

## **1. INTRODUCCIÓN**

Mediante esta investigación se busca hacer un aporte en la sistematización y análisis sobre el tema de la estructura y estrategia organizacional. Se promueve el estudio riguroso a los escritos de expertos en temas empresariales a nivel mundial, por ello se tomó como referencia estudios de Estados Unidos, Inglaterra, España y Colombia, donde se abarcó minuciosamente el contenido de sus escritos en las principales revistas científicas, en el periodo comprendido entre 2009-2013

En el artículo se puede evidenciar que la calidad de las decisiones diseñadas o formuladas, permiten el logro de los objetivos propuestos en cualquier organización, más en caso de ser tomadas con alta rigurosidad para dar respuestas a los problemas planteados en la organización. La toma de decisiones permite crear valor estratégico a la empresa y genera soluciones eficaces.

A continuación, se podrá ver el desarrollo de la investigación dando cumplimiento a cada uno de los objetivos propuestos, iniciando con las generalidades de la propuesta de investigación, luego la presentación del diseño metodológico posteriormente la presentación de los hallazgos que describen los temas de estudio globales acerca del tema en mención y finalmente la descripción de las limitaciones de la investigación y las conclusiones.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:**

### **2.1 Planteamiento del problema.**

La propuesta de investigación surge del planteamiento de preguntas como: ¿Qué autores y países han publicado recientes contribuciones teóricas y empíricas en el campo de la Estrategia y la Estructura? ¿Cuáles son los temas de mayor interés en el campo de la estrategia y estructura a nivel nacional e internacional? ¿Qué temáticas se priorizan en las publicaciones que pueden configurar tendencias de investigación internacionales? ¿Qué nuevas temáticas se han incluido en las agendas de investigación sobre el tema de estructura y estrategia?

Para el conocimiento de Estrategia y Estructura de las Organizaciones, la modalidad con la que se trabajó es el punto de inicio que permitió establecer nuevos caminos en el ámbito investigativo, porque a través de esta modalidad la investigación queda abierta a la realización de nuevas investigaciones que consoliden y extiendan el conocimiento de estado del arte mencionado en este

trabajo. “Hoy en día se considera que, en general, el estado del arte puede abordarse desde tres perspectivas fundamentales: como propuesta hermenéutica del conocimiento y la realidad social, como una modalidad de investigación y como punto de inicio que permita establecer nuevos caminos en el ámbito investigativo” (Vélez, citado en Molina, 2005, p.73)

El conocimiento del estado del arte de Estrategia y Estructura de las Organizaciones, como inicio que permita establecer nuevos caminos en el ámbito investigativo, implica el desarrollo de una metodología en tres pasos:

Contextualización: “dentro de esta metodología, se tiene en cuenta aspectos como el planteamiento del problema de estudio, los límites del mismo, el material documental que se utilizará en la investigación y algunos criterios para la contextualización” (Vélez, citado en Molina, 2005, p.74) Es decir, que en este ámbito los artículos son material fundamental para proyectar la investigación acerca del conocimiento del estado del arte de Estrategia y Estructura de las Organizaciones.

Clasificación: “En esta fase se deben determinar los parámetros a tener en cuenta para la sistematización de la información, la clase de documentos a estudiar, así como aspectos cronológicos, objetivos de los estudios, disciplinas que enmarcan los trabajos, líneas de investigación, el nivel conclusivo y el alcance de los mismos” (Vélez, citado en Molina, 2005, p.74) Para este caso se realiza la elaboración de Resumen Analítico Estructurado, RAE, el cual es la condensación de información contenida en documentos y estudios que facilita al lector la aprehensión y análisis del documento en cuestión.

Categorización: “para esta fase se tiene en cuenta la jerarquización y generación de clases para el tratamiento de la información” (Vélez, citado en Molina, 2005, p.74) De esta manera se observa que la realización de estados del arte permite la circulación de la información, genera una demanda de conocimiento y establece comparaciones con otros conocimientos paralelos a este, ofreciendo diferentes posibilidades de comprensión del problema tratado. Básicamente facilita y da a conocer en el contexto social y académico la contribución de la investigación en el conocimiento del estado del arte de Estrategia y Estructura de la Organizaciones.

“El estado del arte, es el estudio del conocimiento acumulado dentro de un área específica. Sus orígenes se remontan a los años ochenta, época en la que se utilizaba como herramienta para recopilar y sistematizar información especialmente el área de ciencias sociales, sin embargo, en la medida en que estos estudios se realizaron con el fin de hacer balances sobre las tendencias de

investigación y como punto de partida para la toma de decisiones, el estado del arte se posicionó como una de investigación”. (Vélez, citado en Molina, 2005, p.23)

El estado del arte sobre la Estructura y Estrategia de las Organizaciones, pretende mostrar cómo ha transcurrido y se ha desarrollado este tema en el tiempo, sin duda para clarificar el tema de estudio es indispensable mencionar los aportes de Alfred Chandler en 1962 quien fue uno de los primeros investigadores en mencionar la relación entre estrategia y estructura. Su investigación sobre los cambios en la estrategia y la estructura de los grandes conglomerados estadounidenses que dominaban la industria de la década de 1920, pretendía indicar las distintas formas en que las empresas llevaban su actividad, e identificar la estructura de organización utilizada y qué compañías eran innovadoras en este sentido. Planteó que la estructura organizacional de cada empresa correspondería al diseño de la organización y la estrategia correspondía al plan global de recursos para atender a las demandas (Chandler, 1962 p. 13)

Así mismo, en su investigación “Structure follows strategy” define estrategia como la “determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”. (Chandler, 1962, p. 383) como bien se sabe, la principal tesis que sostiene Alfred Chandler, en sus investigaciones es

que la estructura sigue a la estrategia, debido a que una nueva estrategia adoptada por la empresa va a plantear nuevos problemas administrativos difíciles de resolver con la estructura actual, de forma que para solucionarlos se hace necesaria una reestructuración organizativa. Expansión inicial y acumulación de los recursos que conlleva el crecimiento en tamaño de la compañía, racionalización del uso de los recursos, mediante la adopción de una estructura funcional, expansión hacia nuevos mercados y líneas de negocios relacionados; es decir diversificación relacionada, y finalmente, la adopción de una estructura divisional (Claver, et Al 2009, p 199)

De acuerdo a esta apreciación, Chandler indica que al momento de tomar decisiones que impliquen cambios dentro de las organizaciones, la parte estructural se verá directamente afectada. Por lo tanto, de ahí depende también el desarrollo de estrategias que busquen que ésta se enfoque a afrontar también los posibles inconvenientes administrativos que se puedan presentar.

Considerando que las investigaciones aplicadas sobre el tema de estrategia y particularmente de estructura en las organizaciones siguen unos lineamientos teóricos difundidos internacionalmente que dan origen a múltiples aplicaciones y hallazgos en diferentes contextos y tipos de organizaciones, es pertinente para la disciplina administrativa y para la escuela de Administración

de Empresas, estar actualizada en relación con los hallazgos de dichas temáticas para involucrar los conocimientos más recientes a los micro currículos pertinentes y de igual manera plantear temas de investigación que estén en sintonía con los esfuerzos investigativos internacionales y de esta manera estructurar diálogos académicos con investigadores que aborden la misma temática.

Finalmente, la pregunta de investigación se formuló de la siguiente manera. ¿Cuál es el estado del arte sobre el conocimiento de estrategia y estructura de las organizaciones publicadas en los journals especializadas en el periodo de 2009 a 2013?

## **2.2 Justificación**

La investigación sobre la aproximación al conocimiento del estado del arte de estrategia y estructura de las organizaciones, es pertinente en cuanto no existe una información sistematizada y actualizada sobre las últimas publicaciones sobre el tema que faciliten la identificación de tendencias de investigación o vacíos de conocimiento en el tema, que sería muy útil para próximos proyectos con fines académicos.

Es importante para la disciplina, realizar el estado del arte sobre el conocimiento sobre Estrategia y Estructura de las organizaciones de forma actualizada y sintética, reconociendo tendencias y propuestas que permitan aproximarse al conocimiento internacional generado, puesto que la estrategia es un tema vertebral en los temas disciplinares que se imparten en la carrera en cuanto establece el rumbo de las organizaciones y consolida los conocimientos de los futuros administradores sobre planeación y diseño organizacional, por lo tanto es un tema fundamental para estudiantes, profesores y empresarios.

Para tal fin es necesario identificar los autores más representativos y sus escritos sobre los temas más relevantes en este campo. Por tanto se privilegiarán las publicaciones que son resultado de investigaciones científicas o que son resultado de un mapeo teórico, revisiones bibliográficas, casos de estudio y otros que sigan una rigurosa metodología investigativa con aportes al tema de estrategia y estructura de las organizaciones

El proyecto se inscribe en la línea de investigación del grupo Poder, Pensamiento Administrativo y Gestión en las Organizaciones Públicas y Privadas, que aborda investigaciones en el terreno de los fundamentos epistemológicos y ontológicos orientados hacia la revisión crítica de las teorías y

postulados sobre el conocimiento disciplinar y la precisión conceptual del objeto de estudio de la Administración.

### **2.3 Objetivos de la investigación.**

#### **Objetivo general.**

Hacer una aproximación al estado del arte sobre el tema de estrategia y estructura en las organizaciones para tener una base documental en el área administrativa que permita identificar tendencias temáticas y campos inexplorados sobre dicha temática, a partir de las publicaciones en journals especializados en el periodo 2009 - 2013.

#### **Objetivos Específicos.**

- Elaborar un mapa categorial que permita comprender las relaciones entre conceptos y hallazgos entre los documentos analizados
- Identificar los temas de estudio recurrentes de los artículos publicados en el último lustro, en seis de las principales revistas referidas a estrategia y estructura de las organizaciones
- Establecer campos de investigación globales, líneas de investigación futuras y campos inexplorados

### **2.4 Referentes conceptuales**

Este trabajo se analiza a través de un análisis crítico de las ideas, principalmente de Chandler, A. (1962) "Estrategia & Estructura", Henry Mintzberg, y Keneth Andrews considerados autores fundantes de las teorías estratégicas más conocidas en el mundo, gracias a la importancia, profundidad e integralidad de sus aportes, mediante una investigación profunda sobre sus escritos y contribuciones acerca de estrategia y estructura de las organizaciones.

La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica.

1. En la milicia: la estrategia implica "trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales" (Von Clausewitz, 1976, p.177 en Andrade, Fernández 1985).
2. En la teoría del juego: La estrategia es "un plan completo", que especifica las elecciones (Que el jugador) "hará en cada situación posible" (Von Newman y Morgenstern, 1944, 79 en Andrade, Fernández, 1987, pág. 1).
3. En la administración: "La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados" (Glueck, 1980, citado en Andrade, Fernández, p.1)

En su obra "Strategy & Structure" (1962) Chandler realizó una investigación en torno a cuatro grandes organizaciones norteamericanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil Co y Sears Roebuck) para demostrar cómo la estructura de aquellas empresas se adaptó y ajustó de manera continua a su estrategia. Su conclusión es que la estructura organizacional de las grandes empresas de Estados Unidos estuvo determinada, de manera gradual, por su estrategia de mercadeo. La estructura es un medio para que la organización opere la estrategia y ésta es el comportamiento de la organización frente al ambiente. "Si la estructura no sigue a la estrategia, el resultado final es la ineficiencia". Los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias, que también exigen diferentes estructuras organizacionales. (Chandler, 1962; Alfred D., Jr. Alfred 1998

Otro autor fundamental para comprender el concepto de estrategia es Henry Mintzberg (1978), quien en *Patterns in Strategy Formation* menciona los objetivos, los planes y la base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y, en realidad, está haciendo. Define el término estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. El modelo estándar concede gran importancia al análisis; el enfoque de Mintzberg enfatiza la acción. Según este punto de vista, la empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes. Asimismo, tendría una estrategia, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a Establecer objetivos formales, por no hablar de una definición de la misión. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización.

En su definición de estrategia, Keneth (1971), indica que estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de



tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en Evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras.

Finalmente, este proceso estratégico se lleva a cabo dentro de una organización por lo tanto esta se define según Robbins (1990, p.4) como una entidad coordinada de forma consciente, con un límite relativamente identificable, que funciona sobre unas bases relativamente continuas para lograr un objetivo común.

De acuerdo con (Milgrom y Roberts (1993), “una organización es una entidad a través de la cual las personas se interrelacionan mediante vínculos contractuales, acuerdos informales o meros sobreentendidos para alcanzar metas individuales y colectivas” (Galán, 2006, p.8).

En este mismo aspecto, Henry Mintzberg (1981) sugiere que cada organización está constituida por cinco partes; ápice estratégico, tecnoestructura, línea media, staff de apoyo, núcleo de operaciones. Estas cinco partes pueden variar en importancia y tamaño en función de la tecnología y entorno de la organización.

Por lo tanto, se puede afirmar que las organizaciones capaces de conseguir una adaptación óptima entre estructura y estrategia, logran un desempeño superior (Chakravarthy, 1982) Y la vinculación entre estructura y estrategia es clave, para el desarrollo del estado del arte del proyecto, habiéndose considerado habitualmente que la estrategia determina a la estructura. Aunque La crítica fundamental que han recibido los desarrollos conceptuales en la línea de Estrategia y Estructura de las organizaciones ha sido, la limitación de los conceptos utilizados, ya que la estructura se conceptualizó habitualmente en función de su forma departamentalizada y sus sistemas de control y, por otra parte, la estrategia se caracterizó según la amplitud del mercado. Por lo tanto, es importante conocer los nuevos aportes y desarrollos que los autores han hecho para contribuir en la ampliación de dichas conceptualizaciones. En otro sentido ésta investigación es útil para rastrear dichos nuevos aportes.

## **2.5 Metodología propuesta**

### **2.5.1 Enfoque de investigación:**

El enfoque que se utilizará para la investigación y estudio estrategia y estructura de las organizaciones es cualitativo, teniendo en cuenta la recolección sistemática y el análisis de los materiales de estudio, a partir del contenido documental.

### **2.5.2 Tipo de estudio**

El tipo de estudio es analítico y siguiendo un razonamiento inductivo que establece aportes particulares de las fuentes, en este caso los artículos de las revistas estudiadas, las cuales permitirán llegar a establecer las categorías generales de análisis.

### **2.5.3 Estrategia metodológica:**

Este proyecto se realizará principalmente con la revisión sistemática y análisis documental de los artículos sobre Estrategia y Estructura publicados en el rango de 5 años de seis journals internacionales y nacionales. Los han sido identificados previamente por medio de las bases de datos, identificando las revistas clasificadas y sus artículos correspondientes al tema.

Para determinar el alcance de la investigación se ha elaborado un inventario de fuentes, el cual constituye la unidad de análisis de la presente investigación. El análisis documental, se iniciará con la elaboración de los resúmenes analíticos educativos (RAE) de cada artículo leído y revisado para subirlo a la unidad hermenéutica en el software atlas T.I para su posterior codificación y sistematización, que permita mantener organizadamente la información consultada y extraída de la base de datos que se construya con el fin de identificar temas relacionados y tendencias.

### **2.5.4 Fuentes de información:**

### **2.5.5 Fuentes secundarias:**

En este caso por tratarse de una investigación documental la población y muestra intencionada está conformada por las publicaciones objeto de estudio. Se realizará la investigación por medio de las consultas de bases de datos de la universidad, la recolección de 6 revistas, 3 en español; Strategy Management Journal y Strategic Direction, Journal of Business Strategy, Estudios Gerenciales, Innovar, Universia Business Review., clasificadas dentro de las mejores, según ranking de revistas científicas a nivel internacional. La selección de los journals obedece a aquellas en las que se

obtuvo mayor frecuencia en la publicación de artículos relacionados con el estudio de estrategia y estructura de las organizaciones, tema que es objeto de estudio en el presente trabajo.

## 2.6 Población universo:

Se seleccionaron los journals relacionados en la tabla 1, por su clasificación e importancia en las principales bases de datos como Ebsco, Scopus, Scielo, Redalyc, Dialnet. Los journals corresponden a publicaciones de Estados Unidos, Inglaterra, Colombia y España, lo que garantiza una revisión que da una mirada internacional del tema sobre estrategia y estructura.

## 2.7 tabla 1: clasificación de revistas

Nombre revista	Frecuencia de artículos publicados cada año	Descripción	País	Idioma	Editor	Clasificación
Strategy management journal	4	Pretende publicar la investigación de máxima calidad con preguntas, pruebas y conclusiones que son relevantes para la estratégica y la participación de estudiosos de gestión estratégica. Busca publicar artículos que desarrollen la teoría de prueba, explorar fenómenos interesantes, y evaluar los muchos métodos utilizados en el campo de la estrategia y estructura	Estados Unidos	Ingles	Richard A. Bettis, Alfonso Gambardella, Constance Helfat, Will Mitchell	Grupo (Ex)Excellencia

Journal of Business Strategy	6	Publica artículos con un enfoque práctico diseñado para ayudar a los lectores a desarrollar estrategias de negocio exitosas. Los artículos deben decir algo nuevo o diferente y podrán proponer una perspectiva única. No deben ofrecer recetas mágicas, sobre cómo manejar, sino más bien ser dirigida a mandos intermedios y directivos en empresas de todos los tamaños y tipos, así como consultores y académicos que quieren pensar en sus negocios en nuevas formas.	Inglaterra	Inglés	Emerald, Howard House, Wagon Lane, Bingley, West Yorkshire, BD16 1WA, UK	Grupo (Ex)Excelencia
Strategic Direction	6	Dirección estratégica de una organización es una combinación de su visión, misión, estrategias (de donde quiere llegar en su " negocio " o nicho y qué camino tomará) y sus valores fundamentales (las normas de comportamiento y sociales que impulsan la cultura). Sin claridad y especificidad aquí, las organizaciones tendrán dificultades para tomar decisiones estratégicas, asignar eficazmente los recursos, alinear los esfuerzos de sus empleados, y medir el desempeño y progreso de los objetivos.	Estados Unidos	Inglés	Dr David Antonioni, Executive Education, USA, Mr. William E Hess, Senco Products Inc., USA, Dr Derrick Kon	Grupo (Ex) Excelencia
Estudios Gerenciales	4	La revista se ha concentrado en los criterios de visibilidad y reconocimiento internacional. Para esto, ha buscado indexarse en las principales bases bibliográficas en las áreas temáticas de la administración y la economía, como Econ lit, Red Al y C, EBSCO y Repec. La	Colombia	Español	Universidad ICESI	Categoría A2

		inclusión de la revista a finales del 2007 en Scielo, una importante base electrónica Latinoamericana, ha permitido un mayor conocimiento de la revista en esta zona geográfica; igualmente, la indexación en ULRICH y DOAJ, ha generado una mayor visibilidad de la revista para el público Europeo y Norteamericano				
Innovar	2	Revista semestral de ciencias administrativas y sociales, editada por la universidad nacional de Colombia, presenta artículos sobre; finanzas, economía de las organizaciones, gestión tecnológica, economía internacional y gestión pública, entre otras...	Colombia	Español	Universidad Nacional de Colombia	Categoría A1
Universia Business Review	4	Su misión principal es trasladar a quienes tienen la responsabilidad de dirigir empresas y negocios las ideas y desarrollos más innovadores que el ámbito científico y académico sea capaz de generar.	España	Español	Universia	Grupo A

Fuente: Elaboración propia

Los criterios por los cuales se seleccionaron estos estos journal fueron por su pertinencia en la producción sistemática y continua de artículos sobre el tema en el periodo de la investigación y porque permiten un análisis detallado del conocimiento del estado del arte de estrategia y estructura de las organizaciones.

## 2.8 Muestra:

Para este proyecto de investigación se toma el total de los artículos publicados en cada una de las

revistas por cada año del periodo de estudio que tratan sobre Estrategia y Estructura de las organizaciones tal como se relaciona en la tabla 2.

**Tabla 2.** Inventario de fuentes y documentos que constituyen la unidad de análisis longitudinal en el período 2009-2013

	NOMBRE E LA REVISTA	ANO 2009	ANO 2010	ANO 2011	ANO 2012	ANO 2013	TOTAL
1	Strategy management journal	14	7	10	7	1	39
2	Journal of business strategy	5	5	10	5	10	35
3	Strategic direction	5	3	10	5	5	28
4	Estudios gerenciales	5	7	8	14	8	42
5	Innovar	3	3	2	2	4	14
6	Universia business review	5	7	9	4	6	31
	Total	37	32	49	37	34	189

Fuente: Elaboración propia

Se presenta un total de 189 artículos analizados, 87 artículos de las 3 revistas en español, las cuales son de Colombia, y España, 102 de las revistas en inglés las cuales son de Inglaterra y Estados Unidos.

### 3. RESULTADOS Y HALLAZGOS

Descripción de la producción académica en el campo de la Estrategia y Estructura 2009-2013

La producción académica se inició con los resúmenes analíticos educativos (RAE) y luego se procedió al análisis con la tabla de conocimiento, la cual es resultado de los RAE y se extraen los datos que aparecen en cada columna:

1. Año

2. Revista
3. Título
4. Autor
5. Publicación
6. Palabras clave
7. Fuentes
8. Contenido
9. Metodología
10. Conclusiones

A continuación la tabla de conocimiento, según datos extraídos del resultado de los RAE

**Tabla 3. Tabla de conocimiento**

AÑO	REVISTA	TITULO	AUTOR	PUBLICACION	PATROCIN	PALABRAS	DESCRIPCION	FUENTES	CONTENIDO	METODOLOGIA	CONCLUSIONES
2003	Strategic management journal	Capacidad racionalización y estrategias exitosas	Andrew Wood	Strategic management journal Enero (2003)Pag2, 5-44	No tiene	Industria, decisiones, estrategias, competitividad, capacidad de racionalización	Este artículo habla de un específico caso de estudio acerca de una empresa de ladrillo. El problema que se encontró fue un gran exceso de capacidad productiva en una pequeña industria competitiva. Una eficiente solución sería cerrar algunas de las plantas que están dejando producto sin uso. Allí es cuando participa la estrategia desarrollando un papel fundamental, pues la empresa le apuesta a la maximización de la empresa por medio de alianzas con otras empresas del mismo sector y de esta manera cree la cuota de mercado de la empresa y no se quedan inventarios de productos sin vender lo cual genera pérdidas en vez de utilidades.	Baden-Fuller C.V.F. 1983. Exit from declining industries and the case of steel. The Economic Journal 93(338): 949-961. Bower JL. 1986. When Markets Quake. Harvard University Press: Cambridge, MA. Building. 1989. Drop in demand forces London Brick layoffs. 28 May. 8. Daly ME. 1988. Investment activity and the exit decision. The Review of Economics and Statistics 70(4): 535-602. Daly ME. 1991. Exit strategies and plant closing decisions: the case of steel. RAND Journal of Economics 22(2): 250-263. Ghemawat P., Namburi B. 1995. Exit. RAND Journal of Economics 16(2): 184-194.	En el contenido del artículo se encuentran modelos econométricos que sirven de base para simular diferentes casos, se realizaron encuestas y entrevistas a los trabajadores de las empresas acerca del cierre con el objetivo de hacer una mejor disposición de la producción. "La manufactura se divide en 4 etapas: 1) preparar la arcilla, 2) diseñar los ladrillos, 3) secado y 4) salida del producto final, la clave de las etapas es la 4 porque el tamaño y la tecnología determina la eficiencia del trabajo y la adecuada toma de decisiones" (Bower, 1986, pag 14).E	En el artículo se utilizó el método científico y se plantearon unas hipótesis que relacionan la observación con las teorías las hipótesis fueron: 1) plantas menos eficientes y plantas que producen inferiores productos son las primeras en cerrar, 2) las firmas que probablemente se cerraran cuando se confronten con una mayor intensidad la competencia.	Se realizaron unas entrevistas y encuestas donde se decidió cerrar algunas compañías y realizar conorcios con otras empresas.
2003	Strategic management journal	Dinamicas competitivas, consistencia estratégica y supervivencia organizacional	Juha Aretti, Lamberi, Henrikki, Iikkanen, Tomi, Nikkilainen, Henri suur inkoinen	Strategic management journal Enero (2003)Pag 45-60	No tiene	Consistencia estratégica, dinamicas competitivas, evolucion industrial, historia de los negocios.	El artículo investiga la consistencia estratégica en el comportamiento competitivo, se construyó un modelo lógico que se conecta con una causa argumental a un nivel alto de estrategia cuando la empresa debe sobrevivir a cambios económicos.	Strategic Consistency and Organizational Survival 459 Chen M-J. 1996. Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration. Academy of Management Review 21(1): 100-134. Chen M-J, Hambrick DC. 1995. Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior. Academy of Management Journal 38(2): 453-482. Chen M-J, Miller D. 1994. Competitive attack, retaliation and performance: an expectancy-valence framework. Strategic Management Journal 15(2): 95-102. Chen M-J, Smith KG, Grimm CM. 1992. Action characteristics as predictors of competitive responses. Management Science 38(3): 439-455. Chen M-J, Su KH, Tsai W-P. 2007. Competitive tension: the awareness-motivation-	"El modelo que se plantea pretende analizar el comportamiento competitivo y se puede usar como un juego de simulación que tiene en varios tipos de empresas. Una de las principales afirmaciones en la gestión de la estrategia es que las firmas deberían ser consistentes en la estrategia y estructura" (Hannan, Freeman, 1984, pag 3). "Las competitivas acciones y la evolución de firmas se refiere a la interacción entre los diferentes competidores generando una estrategia competitiva compuesta por acciones competitivas, recursos organizacionales, estructura y estrategia organizacional. luego se llega a donde el mercado encuentra una retroalimentación, y se encuentra en la disputa de sociedad y competidores, la primera compuesta por el consumidor, su comportamiento, regulación y tecnología y el competidor se encuentra con acciones competitivas" (Nath, Sudharshan, 1994, pag 12).	El artículo pretende responder unas preguntas de investigación las cuales son: 1) por qué y cómo las empresas de ventas al por menor presentan estructura y estrategia organizacional de baja consistencia? 2) en qué influyen la consistencia de la estrategia en la sobrevivencia o muerte de la empresa.	Las condiciones que determinan si una empresa posee o no una estrategia y estructura organizacional se ven determinadas por la cuota de participación en el mercado, dependiendo de la cantidad de demanda, se reflejan las estrategias fuentes de las empresas.

### 3.1 Sistema categorial

Se inicia con el sistema categorial porque es una herramienta que permite organizar, argumentar y jerarquizar los contenidos y palabras clave obtenidos de cada uno de los artículos que se analizaron. De esta manera se determina el alcance de la investigación y se elabora un inventario de fuentes, el cual constituye la unidad de análisis de la presente investigación. Como herramienta de estudio permite al investigador realizar análisis profundo, conciso y riguroso en cuanto al tema de investigación, que en este caso fue la aproximación al estado del arte de estrategia y estructura de las organizaciones.



Así mismo, Mediante la lectura analítica de los artículos de cada una de las revistas especializadas del periodo comprendido entre 2009 y 2013, se logra identificar la recurrencia de temas y la importancia de ellos en las investigaciones y escritos de autores nacionales e internacionales, que predominan en el campo.

**Tabla 4.** Sistema categorial

Se logró identificar la recurrencia de temas y la importancia de ellos en las investigaciones y escritos de autores nacionales e internacionales, que predominan en el campo. Los contenidos de cada categoría corresponden al estudio minucioso del tema, permiten tener una memoria metodológica de la investigación para elaborar posibles reflexiones y así ser más concretos al momento presentar la síntesis y dar soporte de lo realizado.

Familias	Categorías primer orden	Categorías segundo orden	Categorías tercer orden
<b>Estructura</b>	Procesos organizativos	Competitividad	Ventaja competitiva
		Liderazgo	Habilidades del líder
	Desarrollo del producto	Integración vertical	
		Integración horizontal	
	Ventaja competitiva	Marketing internacional	
	Innovación	Capacidad productiva	
	Gestión del talento humano	Talento Humano	
	Estructura del mercado		
	Diversificación	Desarrollo del producto	
	Procesos administrativos	Toma de decisiones	Comportamiento competitivo
	Cultura organizacional	Desempeño organizacional	
	Formación de alianzas		
	Misión empresarial	Responsabilidad social	
	Procesos productivos	Productividad	
	Gestión	Creación de valor	
	Gerente	Liderazgo	
	Innovación	Procesos tecnológicos	

<b>Estrategia</b>	Paradigmas estratégicos	sistemas de control	
	Desarrollo organizacional	Modelo del negocio	
	Estrategia internacional		
	Ventaja competitiva		
	Gestión global		
	Estrategia empresarial	Competitividad	Ventaja competitiva
		Liderazgo	Habilidades del líder
	Estrategia de marketing	Gestión de marca	
		Marketing internacional	
	Estrategia operativa	Capacidad productiva	
	Pensamiento estratégico	Eficacia organizativa	
	Competitividad		
	Innovación		
	Investigación		
	Desarrollo de producto		
	Pensamiento estratégico		
	Poder directivo	Oportunismo directivo	
	Estrategia de diversificación	Teoría de recursos	
	Productividad	Desempeño organizacional	Resultados empresariales

Según Galeano y Aristizabal. (2009) indican el sistema categorial tiene un enfoque cualitativo, el cual permite participar de la investigación y tener una experiencia de conocimiento caracterizada por la apertura, la reflexión, comprensión y poder de discutir acerca del tema y hace investigación profunda de manera organizada y sistematizada.

### **3.2 Temas globales de estudio**

Los temas globales de estudio, fueron encontrados en la aproximación al estado del arte de estrategia y estructura, a través del análisis documental, que se inicio con la elaboración de los resúmenes analíticos educativos (RAE) de cada artículo leído y revisado para subirlo a la unidad hermenéutica en el software atlas T.I para su posterior codificación y sistematización, lo cual permitió mantener organizadamente la información consultada y extraída de la base de datos con el fin de identificar las palabras clave mas recurrentes en los artículos estudiados y su agrupamiento en categorías de primer, segundo y tercer orden

### **3.3 Hallazgos en el tema de estrategia**

En la investigación sobre estrategia y estructura de las organizaciones, se resalta que las tendencias más recurrentes según el análisis de los documentos leídos son; Pensamiento estratégico, poder directivo, desarrollo de competencias organizacionales, liderazgo, estrategia operativa, alianzas estratégicas, diseño del producto

Es con Chandler (1962) que el concepto de estrategia se asume diferente, Chandler indicó que la base era adoptar recursos necesarios para la consecución de los objetivos y metas, Ansoff (1965) lo asumió más por el lado de empresa y actividad.

“El termino estrategia viene del griego *strategos* que significa “general”. A su vez esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego *stratego* significa planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Xenofon, trad. J.S. Watson 1869 en Jeffrey, 1980, p. 219). Aunque los empresarios modernos directamente no proyectan destrucción de sus competidores, si esperan tener mayor competitividad frente a las otras empresas, tener mejores resultados de quienes se manifiestan como sus fuertes rivales en el mercado.

Munera y Rodríguez (2007) conciben la estrategia como un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo mediante la adecuación de recursos y capacidades de la empresa. Se dice entonces que una empresa tiene ventaja competitiva en el caso que satisfaga los objetivos y ejecute acciones que beneficien el entorno.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se parte del hecho que hay un cambio estructural donde los patrones reconocidos de las empresas, ya no son los mismos y las empresas se enfrentan a competencias sin importar el sector donde se encuentre cada una.

“Las decisiones estratégicas se definen como una elección que es importante, en términos de las acciones adoptadas, los recursos comprometidos o los precedentes establecidos. Constituyen, por consiguiente, un proceso de elección que involucra la asignación de los recursos necesarios para alcanzar o mantener una ventaja competitiva. En este sentido, la toma de decisiones estratégicas es una tarea esencial para la alta dirección, ya que permite a las organizaciones alinear sus recursos y capacidades con las amenazas y las oportunidades que existen en el medioambiente” (Hitt y Collins, Al et 2010, p 35). Es decir que dentro de los procesos administrativos la toma de decisiones siempre será un factor importante y determinante a la hora de mantenerse competente en el mercado, de ahí radica que durante toda la investigación este tema fuese relevante, puesto que implica que la

organización genere rentabilidad y tome un posicionamiento importante de acuerdo a como sea pensada y ejecutada al acción.

**a. Pensamiento estratégico:** En este campo diferentes artículos sugieren la necesidad de ver la relevancia de la toma de decisiones, las cuales finalmente son consecuencia de un pensamiento estratégico, con la necesidad de establecer ventaja competitiva en el sector ya sea privado o público. Un ejemplo del tema es lo que Simon, (1995) habla sobre las diferencias significativas que existen en las organizaciones privadas y en las organizaciones publicas, y señala que las decisiones estratégicas indican el rumbo las empresas, sobre todo al desarrollo de la eficacia, la eficiencia, la productividad y la competitividad, y que esto es muy independientemente del sector en el que se encuentre

Cabe mencionar algunas de las diferencias del sector público con el privado; las estructuras internas y los procesos, los objetivos y la planeación, la selección de los recursos humanos, la administración y motivación, y, la medición de los resultados. Asegura también Simón (1995), que existe similitud, sobre todo, en los elementos básicos de gestión ya que estos pueden se aplicados en los dos sectores.

**b. Desarrollo de competencias organizacionales:** Afirman Brockbank y Ulrich (1995), que los dirigentes deben ser lo suficientemente competente para tomar decisiones tanto en la parte estructural como en la toma de decisión al implementar una estrategia de diseño que permita el conocimiento alcanzar resultados óptimos tanto con el capital humano, como con los recursos de la organización.

Es así que el desempeño organizacional, se observa mucho mas claro en algunas organizaciones, un ejemplo de ello es cuando se inclinan por la calidad, reflejan mas percepción de efectividad y en cuanto a las estrategias de control de costos su efectividad es mucho menor. “Las diferencias se observan en una percepción de mayores tasas de crecimiento, participación en el mercado, retorno sobre la inversión, desarrollo de nuevos productos y mercados, actividades de I+D+I y en el desarrollo de la gente. Los factores estratégicos que más impactan la efectividad en las empresas estudiadas son aquellos orientados al mejoramiento de procesos, la orientación al cliente, la calidad

del producto y la productividad general del negocio”. (Calderón, Álvarez, Naranjo. 2010, p.21) En cuanto al desempeño de las competencias de quienes trabajan dentro de la organización, indica Kahane (2008). La gestión por competencias contribuye a que una organización pueda ejecutar el plan de negocios y lograr sus retos. Tanto es importante quien escoge al personal como las personas escogidas para determina labor dentro de la organización. Para Para Calderón (2006); la importancia del dirigente de recursos humanos, radica en cuanto este debe estar en la capacidad de diseñar e implementar prácticas para el rendimiento de los empleados y conseguir así los objetivos de la empresa. Sin embargo hay que tener presente que para el desarrollo organizacional la parte de quienes conforman la organización y sus prácticas, generan valor para fortalecer la organización o se convierten en el obstáculo para el progreso institucional.

**c. Liderazgo:** Indica, Patrick Marren (2009, p. 69) que hay estrategias que los individuos, los gobiernos y las empresas pueden seguir que pueden prepararlos para evitar o mitigar los efectos de eventos negativos imprevisibles y para prepararse y tomar ventaja de eventos positivos impredecibles. El elemento crítico que es generalmente falta de pensamiento estratégico, o dicho de otro modo, un adecuado reconocimiento por el nivel de variación que se espera en los asuntos humanos.

Los gerentes que puedan cuantificar las cosas tienden a avanzar más rápido que los que no pueden. Su cuantitativa medida tiende a basarse en lo que ha sucedido en el pasado, por lo general con un sesgo hacia el pasado reciente. Además, la explícita o implícita aparición de modelos que utilizan para predecir lo que va a ocurrir en el futuro y algunos tienden a incorporar una gran cantidad de supuestos, muchos de ellos que refuerzan la manera de hacer negocios, dando por hecho que los negocios de hoy será también la forma del negocio que se hará mañana. (Marren, 2009, p.70)

Esto en el caso de quienes se quedan únicamente en suponer, mientras que quienes analizan y vislumbran las tendencias, tienden a hacer más prósperos dentro de la organización y fomentan estrategias radicales que generan rentabilidad para la empresa en el momento y promueven a que esta perdure y tenga éxito en el tiempo. Indica (Holloway, 2009, p.55). Que los métodos tradicionales de la definición y transmisión de las estrategias corporativas están cayendo rápidamente en el olvido. La disminución de la brecha entre la empresa y el cliente es la clave para asegurar que la organización pueda proporcionarles las experiencias que esperan.

**d. Estrategia operativa:** Es muy importante el conocimiento real de la estrategia diseñada para alcanzar rentabilidad dentro de la organización, pero también es relevante la forma y la manera

para extenderla a quienes se ven involucradas con la empresa. El éxito en sí, no depende únicamente de las decisiones del gerente, también de un ejercicio mancomunado del conocimiento de por qué el motivo de su existencia y el papel que juega en el mundo de los negocios la organización. La decisión de satisfacer una necesidad y involucrarse con una mentalidad de negocio es el ejemplo de Unilever, una estrategia para trabajar sobre las debilidades para ser más efectivos en el mercado. Se centraron en la innovación, la productividad y la generación de efectivo, también la organización, el comportamiento y los cambios culturales necesarios para convertirlo en realidad. Unilever trabajó bastante y diseñó métodos para hacer constante e ir direccionados a la ejecución. (Steve 2009)

Una nueva mentalidad para desafiar y unir simultáneamente la población Unilever; una ágil estructura de la organización para implementar una nueva estrategia; y un proceso de ejecución de la estrategia robusta para asegurar la estrategia fue entregado y sostenido con éxito. El concepto vitalidad La nueva mentalidad surgió de una oportunidad de mercado y la necesidad. Para hacer frente a las tendencias para alimentación saludable y estilo de vida en el mundo desarrollado, los bienes de consumo se modificaron radicalmente para reducir el colesterol, la sal y la grasa. En el mundo en desarrollo, se necesitan soluciones innovadoras para hacer frente a las necesidades más fundamentales de salud y asequibilidad (Steve, 2009, p.31)

En esencia el Plan Estratégico de Unilever consistió en una forma de mantener la integridad y de perdurar estratégicamente, participando con equipos de liderazgo en cada nivel. Cada equipo de liderazgo realizó las contribuciones importantes para el desarrollo y ejecución del plan estratégico. Cada equipo tuvo el reto de la creación de sus propias acciones estratégicas para contribuir a los objetivos de la organización. Para (Steve 2009) El diseño del proceso, fue involucrar a todos miembros de cada equipo de liderazgo en el conocimiento, planificación, ejecución y revisión de la estrategia.

Se considera que la ejecución de la estrategia, fortaleciendo las debilidades encontradas en Unilever, son adaptables a cualquier situación que se llegue a presentar puesto que estructuralmente hablando esta bien cimentada, y con objetivos claros en el mercado para afrontar cualquier situación de riesgo. Básicamente el autor hace un estudio sobre el crecimiento de Unilever, Estrategia en acción se convirtió en la nueva ejecución de la estrategia proceso para la compañía.

“El proceso SIA se está refinando aún más, con especial énfasis en el compromiso del equipo. Ya que esto ha demostrado ser una de las claves ingredientes de su éxito”. (Steve, 2009, p.39).

**e. Diseño del producto:** En este caso el pensamiento de diseño requiere que se considere todas las posibles dimensiones y todos los afectados, en el diseño de una solución, si el resultado final es un producto, una experiencia o un nuevo modelo de negocio, este sería un enfoque para hacer crecer la empresa.

Indica Hackett (2009) que el diseño del producto en forma proviene de conocimiento sobre el uso. Que se debe estar dispuesto a recoger ideas sobre lo que los consumidores finales de los productos y servicios necesitan. Indica también que Las empresas deben estar en la búsqueda de crecer, ser más rentable, y ver esto como un compromiso y no como una opción. La innovación también es una estrategia decisiva para mantenerse en el mundo de los negocios.

Para este caso y contextualizando a la realidad actual de los negocios es muy interesante promover y cuestionar sobre la existencia de opciones, para actuar estratégicamente y dar resultados. Para este caso, se debe usar una variedad de herramientas etnográficas para desarrollar ideas sobre la forma de trabajar y cómo interactuar en el entorno del trabajo.

El diseño de sistemas también viene del conocimiento. Se requiere que se considere el impacto en todas las dimensiones de la organización. Indica (Hackett, 2009), Apple está produciendo regularmente 'hits' alrededor de la innovación, cada vez saca al mercado algo diferenciador, empezando por el segmento a quienes esta direccionado su producto.

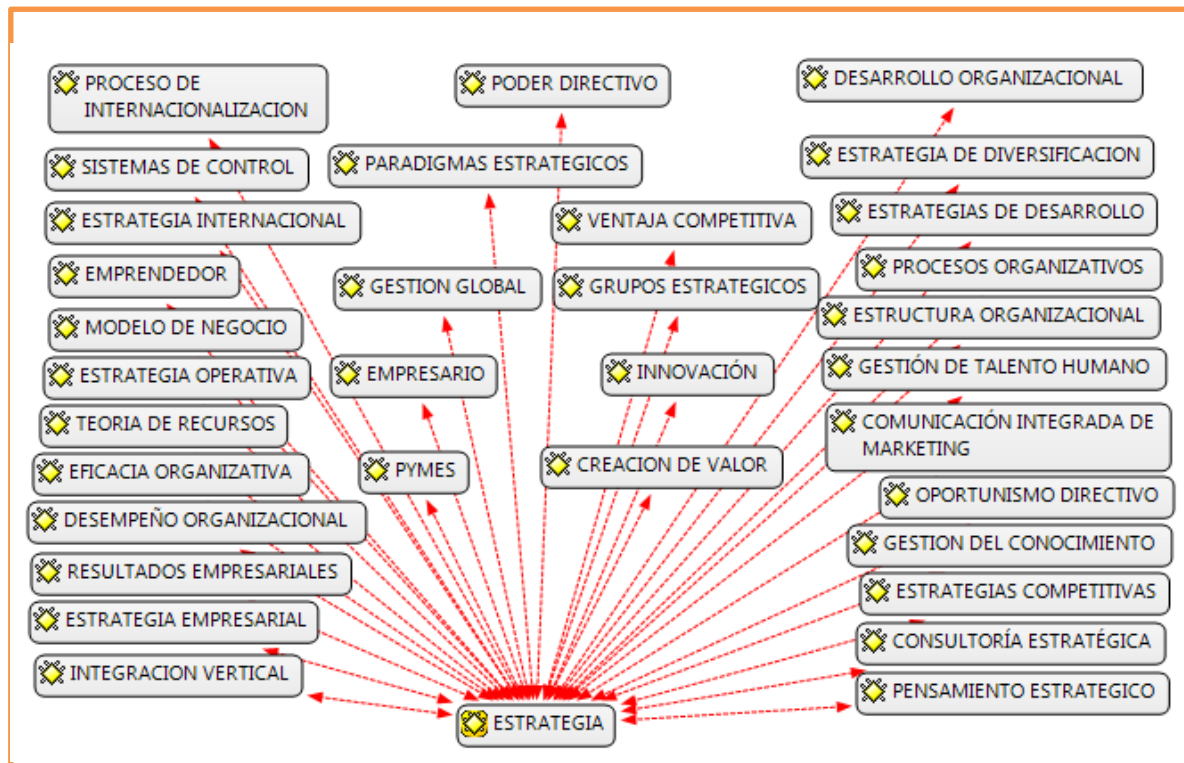
Indica, Hackett (2009, p.88) que se puede captar el potencial dentro de los sistemas complejos y luego competir lo cual conducirá de manera directa a la innovación.

**f. Alianzas estratégicas:** Como parte de la gestión estratégica efectiva y planificación para el funcionamiento, las juntas deben entender los mercados, clientes, empleados, proveedores, expectativas ambientales y sociales. El plazo para la formulación de la estrategia depende de la naturaleza y de la situación dinámica del negocio y debe permitir a los directores para planificar, iniciar y garantizar los recursos necesarios para aplicar la estrategia de los servicios o bienes que están disponibles o ligeramente por delante de la necesidad.

En estas alianzas estratégicas, la formación de sociedades o apoyo mancomunado entre las empresas permite también que influya para bien, en el comportamiento del consumidor, los proveedores y el entorno de las organizaciones, sin perder cada una la misión para la que fue

constituida y su interés económico, político o social. Esto teniendo en cuenta que las empresas han cambiado y no son las mismas del pasado que en general eran herméticas a cualquier cambio ya que este se podría sentir como una fuerte amenaza para su mercado

**Grafico N° 1 Familia Estrategia**



El grafico refleja cada uno de los temas más relevantes dentro de la investigación y cómo estos influyen en el desarrollo productivo de una organización. La estrategia vista desde estos temas permite verificar como la toma de decisiones, el conocimiento del producto, el diseño de los procesos, la estrategia corporativa en otras variables, implican cambios que generan rentabilidad en una empresa o por el contrario estancan el proceso de no ser correctamente planificadas.

Se puede identificar de la grafica los temas recurrentes y las nuevas temáticas de interés para investigar;

- Poder directivo
- Desempeño organizacional



- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Estrategia operativa
- Alianzas estratégicas
- Ventaja competitiva

Las nuevas temáticas de interés para investigar:

- Grupos estratégicos
- Teoría de recursos y capacidades
- Oportunismo directivo

### **3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Es de anotar que hablar de estructuras organizacionales implica una consideración mucho más profunda, que la simple representación gráfica conocida como organigrama, con la cual se tiende a confundir Friesen (2005). La estructuración involucra todo un proceso que comienza en la planificación de estrategias y culmina en el desarrollo del objeto social de la organización (Galbraith, 2001; Miles, Snow, Meyer & Coleman, 1978; Miller, 1986a). Teniendo en cuenta que lo ya mencionado es determinante a la hora de generar ventaja competitiva entre las organizaciones; esto no es una condición estrechamente ligada, pero sí un apoyo relevante dentro de la organización.

La estructura organizacional se puede determinar como un patrón de variables que fueron diseñados creados para la ejecución de los trabajos y coordinar a quienes están dentro de la organización; se podría decir que es la columna invisible que sostiene cada una de los diseños, estrategias, objetivos que se plantean dentro de una organización. Esta estructura determinará el comportamiento y las acciones a seguir. Por supuesto que genera rutinas, formalidades, trabajos a realizar porque dentro de una organización los trabajadores, los directivos, no pueden estar tomando cada uno sus decisiones, o trabajos de acuerdo a su voluntad, todo debe estar debidamente controlado y supervisado para garantizar la existencia y supervivencia de la empresa.

Tal perspectiva hace que el fenómeno de la estructuración también sea asumible desde una perspectiva de pensamiento institucional. El institucionalismo organizacional aparece como aquella corriente teórica que se ocupa de analizar y comprender el comportamiento de los agentes organizacionales, donde, a partir de la influencia que tienen los sistemas formal e informal en la interacción socio-organizacional, subyacen pautas. Para guiar la conducta de los individuos (Powell & DiMaggio, citado en Marín, 2012, p. 45)

De acuerdo a esta precisión, autores como Meyer y Rowan (1977) reconocen que la forma estructural se ve afectada por las imágenes institucionalizadas, sin embargo Mintzberg (1984) indica que la estructura organizacional es susceptible a ser diseñada sin necesariamente estar determinada a las imposiciones sociales. Tanto así que, existe un diseño mental, una construcción mental, abstracta de lo que es la estructura organizativa con la cual los directivos, empleados, sociedad logran identificar una organización en su entorno.

**a. Poder organizacional:** El poder e influencia en las organizaciones se ha relacionado casi siempre a los líderes de la organización o cabeza visible de la empresa. Contreras y Castro (2013). La empresa u organización es concebida de una forma en la que la parte de humanidad integrante de la empresa no se puede dejar de un lado y pensar únicamente en la estructura. Aquí, el factor humano cobra especial relevancia (Etkin, 2003).

Sin dejar de un lado la toma de decisiones dentro de la estructura organizacional se trae a colación el desarrollo de la teoría X y Y de McGregor (1994), la cual estaba basada en las atribuciones de los líderes respecto a los trabajadores. La primera de su teoría estaba enmarcada en la desconfianza, se puede percibir un poder altamente coercitivo y la teoría Y, Una teoría bastante flexible que de hecho funciona en condiciones normales de una empresa, brindando seguridad, fidelidad, confianza, creatividad. Sin embargo esta teoría es ejecutable en la medida que el líder conozca su organización y tenga la capacidad de establecer vínculos de confianza, sin llegar a la familiaridad.

“Esta aproximación responde al concepto de organización cuya estructura y funcionamiento esta preestablecida por el líder, y es él quien determina y planifica los cambios que se requieren para alcanzar la estabilidad deseada” (Contreras, Castro, 2013, p.73).

La confianza de la que se menciona en la teoría de McGregor favorecerá la adaptación del sistema ante los cambios complejos e inesperados a los que deberán enfrentarse las empresas.

**b. Cultura Organizacional:** Es de anotar que hablar de estructuras organizacionales implica una consideración mucho más profunda, que la simple representación gráfica conocida como organigrama, con la cual se tiende a confundir Friesen (2005) La estructuración involucra todo un proceso que comienza en la planificación de estrategias y culmina en el desarrollo del objeto social de la organización (Miller, 1986a, Snow, Meyer & Coleman, 1978). Teniendo en cuenta que lo ya mencionado es determinante a la hora de generar ventaja competitiva entre las organizaciones; esto no es una condición estrechamente ligada, pero si un apoyo relevante dentro de la organización.

La estructura organizacional se puede determinar como un patrón de variables que fueron diseñados creados para la ejecución de los trabajos y coordinar a quienes están dentro de la organización; se podría decir que es la columna invisible que sostiene cada una de los diseños, estrategias, objetivos que se plantean dentro de una organización. Esta estructura determinara el comportamiento y las acciones a seguir. Por supuesto que genera rutinas, formalidades, trabajos a realizar porque dentro de una organización los trabajadores, los directivos, no pueden estar tomando cada uno sus decisiones, o trabajos de acuerdo a su voluntad, todo debe estar debidamente controlado y supervisado para garantizar la existencia y supervivencia de la empresa.

Tal perspectiva hace que el fenómeno de la estructuración también sea asumible desde una perspectiva de pensamiento institucional. El institucionalismo organizacional aparece como aquella corriente teórica que se ocupa de analizar y comprender el comportamiento de los agentes organizacionales, donde, a partir de la influencia que tienen los sistemas formal e informal en la interacción socio-organizacional, subyacen pautas. Para guiar la conducta de los individuos (Powell & DiMaggio, citado en Marín, 2012, p. 45)

De acuerdo a esta precisión, autores como (Meyer & Rowan, 1978) reconocen que la forma estructural se ve afectada por las imágenes institucionalizadas, sin embargo Mintzberg (1984) indica que la estructura organizacional es susceptible a ser diseñada sin necesariamente estar determinada a las imposiciones sociales. Tanto así que, existe un diseño mental, una construcción mental, abstracta de lo que es la estructura organizativa con la cual los directivos, empleados, sociedad logran identificar una organización en su entorno.

**c. Gestión de talento humano:** Cuando se habla de una organización, se habla también de su recurso humano quienes llevan a cabo los procesos en las empresas, dirigidos o acompañados por una cabeza visible que se encarga que los objetivos y planes se cumplen de acuerdo con lo previsto.

Ouchi (1975) expone que existen dos tipos de control: uno centrado en la observación directa del comportamiento y otro basado en la evaluación de los resultados. Su diferencia radica en aquello que es medido o vigilado: la conducta individual de las personas de la organización, o bien las consecuencias derivadas de esa conducta. Por lo tanto no hay duda que las capacidades del personal que esta en la organización debe cumplir con ciertos niveles; tener aptitud, actitud, habilidades conocimiento para el desarrollo de la actividad que le asigne.

De acuerdo a lo anterior, Las decisiones importantes se toman en los niveles altos de la jerarquía organizacional, entonces se está en presencia de una elevada centralización. Por otra parte, si existe descentralización es porque las decisiones de cierta importancia se realizan en los niveles medios o inferiores de la jerarquía organizacional Mintzberg, (1979) Así, “una elevada centralización significa que las decisiones críticas son tomadas por los altos niveles gerenciales de la organización” (Pleshko, 2007, p54)

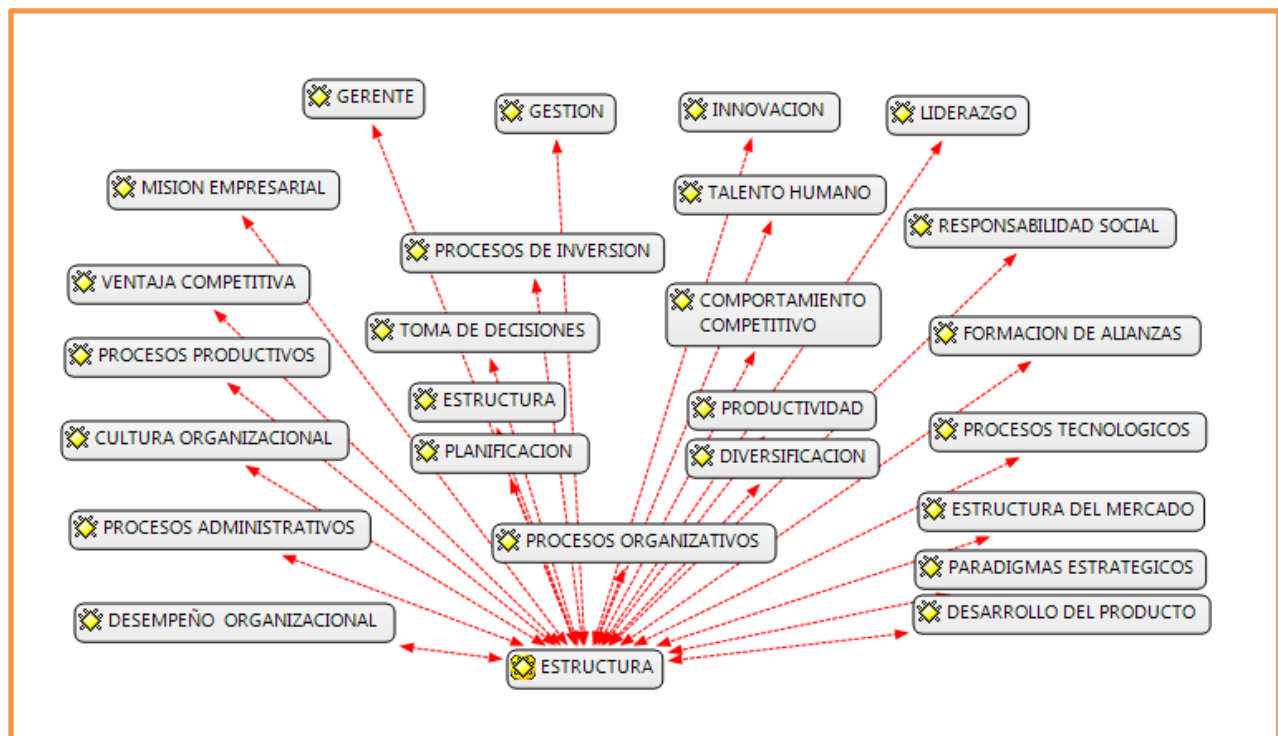
**d. Planificación y conocimiento:** Ikujiro (1991, p.96) afirma que en una economía donde la única certeza es la incertidumbre, la única fuente segura de duración competitiva es el conocimiento, y las empresas con un conocimiento basto de la necesidad del cliente, independientemente lleguen las crisis financieras en el entorno, se mantienen posicionadas a través de sus estrategias.

Por lo tanto, el conocimiento al desarrollo eficaz de estrategias para dar solución a las necesidades de los clientes genera valor, también al posicionar nuevos productos en el mercado al competidor le queda mucho mas difícil de imitarlos, esto debido al conocimiento y a la planificación de empresa.

**d. Innovación:** Inicialmente se puede decir que la innovación va a permitir ingresar a nuevos mercados, generar rentabilidad para la organización y llegar mucho mas firme a una consolidación y reconocimiento en la medida que presente novedad y utilidad para el consumidor final. Así mismo y tomando como base las apreciaciones de (Pech, 2009) un enfoque predominante en el desarrollo de productos podría estar mejor preparados para la competencia en comparación con sus rivales que no lo hacen. Esto porque la innovación, no es un hecho aislado. Es decir que la ventaja de una organización frente a otra puede radicar en el hecho de generar valor e incorporar a sus procesos mejoramientos continuos.

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones puedan lograr la sostenibilidad, y la innovación en sus procesos, los gerentes deben abordar los diferentes aspectos de la innovación durante el proceso de toma de decisiones estratégicas e incorporarlos en sus estrategias corporativas, de negocios y nivel funcional

**Grafico N° 2 Familia estructura**



El grafico número 2. Es el resultado de la revisión de los documentos analizados, permitiendo identificar visualmente las temáticas más recurrentes en el campo de la estructura publicadas en los journal. En cuanto a estructura, se encontró que las tendencias de investigación se concentran en los temas de procesos organizativos, cultura organizacional, misión empresarial y gestión del talento humano. Aquí se puede identificar la estructura no solo como la parte invisible que sostiene una organización, sino como la permite, bases sólidas para generar estabilidad y direccionamiento a toda una empresa. En la investigación se refleja cada uno de los temas y como lo son los procesos organizativos y la manera cómo influyen en el desarrollo de la planificación. Dentro de la empresa la estructura es todo un sistema que debe estar debidamente conectado para que funcione.

Las tendencias de investigación se concentran en los temas de:

- Procesos organizativos,
- Cultura organizacional
- Misión empresarial
- Gestión del talento humano
- Ventaja competitiva
- Desarrollo del producto
- Diseño organizacional

Las nuevas temáticas de interés para investigar:

- Desempeño organizacional
- Procesos de inversión
- Formación de alianzas

### **3.5 Investigaciones futuras**

Estos hallazgos generan un marco de referencia para futuras investigaciones, se propone:

- Experiencia y formación organizacional
- Conflicto cognitivo en el proceso de toma de decisiones estratégicas
- Estudio comparativo de la relación entre proceso de toma de decisiones, calidad de la decisión, eficacia organizativa entre organizaciones públicas y entidades privadas.
- Estudiar la posible existencia de acuerdos estratégicos entre grupos de empresas (acuerdos estratégicos)
- Reestructuración de empresas, antes de pensar en la liquidación, de esta manera generarán mayor valor tanto para sus accionistas como para sus acreedores.
- Relación entre estructura, estrategia y entorno en contextos emergentes
- Nuevo diseños organizacionales, en la cultura del modernidad
- Las estrategias organizacionales en la economía institucional

#### **4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION:**

A continuación se indica cuales fueron las limitaciones dentro de este proceso investigativo para que en futuros trabajos se tenga en cuenta y se brinde mejores posibilidades en cuanto al desarrollo de los temas

- El manejo de una segunda lengua, lo cual en gran parte fue obstáculo para el avance de las lecturas seleccionadas para el artículo de investigación.
- Inicialmente el manejo de las bases de datos de la universidad. Fuese más provechoso que durante toda la carrera se enfocara la academia a realizar trabajos de investigación teniendo como punto de partida las bases de datos

#### **5. CONCLUSIONES**

La investigación permite ilustrar mejor el campo de la estrategia y estructura identificando los temas globales que al respecto están mencionados tales como Pensamiento estratégico, poder directivo, desarrollo de competencias organizacionales, liderazgo, estrategia operativa, alianzas estratégicas, diseño del producto, Procesos organizativos, cultura organizacional, misión empresarial y gestión del talento humano. Por consiguiente este trabajo queda abierto para continuar con nuevas investigaciones acerca del tema tratado y su influencia en las organizaciones modernas.

Esta investigación abre puertas para nuevas investigaciones sobre todo en el poder que tiene una organización en el entorno, las decisiones estratégicas que conducen a la prosperidad o por el contrario, lo que causa su desaparición en el mercado, la innovación como punto de partida para mantenerse competitivo, el poder de una empresa bien direccionada y enfocada a una misión con calidad, y la importancia de escoger e personal con sus actitudes y aptitudes para el crecimiento de todos quienes conforman la empresa

Durante la investigación se identificó La importancia de la estrategia y estructura de las organizaciones en la vida académica; es relevante puesto que genera conocimiento y nuevas formas de afrontar, dirigir y dar continuidad a las empresas con ideas nuevas y que los futuros administradores, egresados de la escuela y de la universidad pueden tomar como base para su desarrollo productivo y empresarial

En consecuencia, se puede indicar que el desarrollo de esta investigación es resultado de un proceso de aprendizaje dado en la revisión documental, en las metodologías de investigación cualitativa, y en el uso de herramientas para analizar la información como el software atlas TI.



## Referentes bibliográficos

Andrews, K. (1971) new horizons in corporate strategy. vol. 7, no. 3, pp. 34–43.

Andrade, S. Fernández, M. (1987, octubre). Investigación: estratégica y gestión de los contenidos y procesos de enseñanza.

Ansoff, I. (1965) corporate strategy, McGraw Hill, New York, 1965

Brockbank, W., Ulrich, D. (1995). Human resource competencies: an empirical assessment. p 473-495.

Calderón, G. Hernández, C. Álvarez, G, Naranjo, J. (2010) Innovar, UNAL, Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas Vol. 20, n. 38, P13- 26

Chakravarthy, B. (1982) Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management, p 35

Chandler, Alfred D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. 383.

Claver, E. Pertusa E. Molina J. (2009). Revista de economía y empresa universidad de alicante, n° 52 y 53, 199.

Contreras, F. Castro, G. (2013) “Liderazgo, poder y movilización organizacional. Estudios Gerenciales. P. 72-76

Friesen, G. (2005) Organization design for the 21st century. Consulting to Management, p.32-51.

García, Erika; Rodríguez, M, Castillo, Ramón A. (2013) “Estructura de propiedad corporativa y crecimiento económico” INNOVAR, vol. 23, núm. 49.

Galán, J (2006) Diseño organizativo. Madrid, ed. Thomson, p 8

Galeano, M. Aristizábal, M. (2009) Cómo se construye un sistema categorial, vol. 15, N 145

Hackett, James P. (2009), "Innovation is good, fitness is better", Journal of Business Strategy, Vol. 30 Iss 2/3 pp. 85 – 90

Holloway, M. (2009), "How tangible is your strategy? How design thinking can turn your strategy into reality", Journal of Business Strategy, Vol. 30 Iss 2/3 pp. 50 - 56

Jackson, S. (2011), "Making strategies stick", Journal of Business Strategy, Vol. 32 Iss 1 p. 61 – 63

- Lattuch, F. Richard J. Frank, P (2013), "mercado y de la tecnología: los conductores que configuran una innovación estrategia ", Journal of Business Strategy, Vol. 34 Iss 5 p 4-11
- Lukac E, Frazier, D (2012), "La vinculación de la estrategia a valorar", Journal of Business Strategy, vol. 33 Iss 4, p 49 - 57.
- Marren, P. (2009),"Think the thinkable", Journal of Business Strategy, Vol. 30 p. 69 – 71
- Medina, A. Castañeda D. (2010). Estudios Gerenciales, universidad ICESI, vol. 26 no. 115, p I 17-140
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. & Coleman, H. (1978) Organizational strategy, structure, and process. The Academy of Management Review, 3(3), p.546-562.
- Milgrom, I y Roberts J. (1993) Economía, organización y gestión de la empresa, Ariel economía, Barcelona.
- Miller, D. (1986a). Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. Strategic Management Journal, 7(3), p. 233-249.
- Mintzberg, Henry (1979). The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research. Nueva Jersey
- Nigel F. Piercy David W. Cravens Nikala Lane, (2010), "Pensar estratégicamente acerca de las decisiones de fijación de precios", Journal of Business Strategy, vol. 31, 5 p 38 - 48
- Nonaka, I. (1991) Towards Organizational Knowledge : The Pioneering , p96
- Ouchi, W. (1977) the Relationship between Organizational Structure and Organizational Control. Administrative Science Quarterly, p. 129-141.
- Oxford Molina M. (2005).Herramientas para investigar ¿qué es un es un estado del arte?" Ciencia y Tecnología para la salud Visual y Ocular, No 5, 73-75.Universidad de la Salle. Bogotá
- Pleshko, L. (2007). Strategic Orientation, Organisational Structure, and the Associated Effects on Performance. Journal of Financial Services Marketing, p.53-64.

Rodríguez, E. Ponce, L. Pedraja, R. (2009) Innovar, UNAL, Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas, vol. 19, núm. 35, P 33-46

Simon, H en Vargas, J. Irene J. Mondragón G (1995). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones Un enfoque basado en el riesgo, para ejecución de la estrategia", Journal of Business Strategy, vol. 31 Iss 5 p 25 - 37.

Silva, L. Domingo, Pontet, N. (2010) Innovar, UNAL, Modelo integrador de estrategias competitivas: aplicación al sector portuario, vol. 20, núm. 38, P 45- 56

Stanley F. Slater Eric M. Olson Hans Eibe Sørensen, (2012), "La creación y la explotación de los activos de conocimiento de mercado", Journal of Business Estrategia, vol. 33, 4 p 18 – 27

Steve, W (2009),"Vitality in business: executing a new strategy at Unilever", Journal of Business Strategy, Vol. 30 Iss 4 p. 31 – 41

Toca, Claudia Eugenia. (2013) "El marketing al servicio de las organizaciones del tercer sector", Estudios Gerenciales. p. 394

Zapata, L Gerardo J. Zapata R. (2012)" Intensidad de las relaciones matriz-filial en filiales venezolanas de empresas multinacionales. Innovar, vol. 22, núm. 44, abril-junio, 2012, p. 123-137

