

2022



IBERO

De:
Planeta Formación y Universidades

Estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá

[Oscar Humberto Quintero Landinez
Sandra Milena Arbeláez Suancha y
Filiación Institucional de Autores]
(en orden de autoría)

Facultad de Ciencias Empresariales
Corporación Universitaria Iberoamericana



Estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá

Current styles of organizational design: international organizational networks in the city of Bogota

Nombre Autor/es

Sandra Milena Arbeláez Suancha

Oscar Humberto Quintero Landinez

Robert Nicolas Páez Castillo

Negocios Internacionales

Lina María Camacho Gil

Jeisson Achury Collazos

Marketing y Negocios Internacionales

Cristian Estiven España Gaviria

Administración y Finanzas

Sara Lucia Osorio Bustamante

Administración Financiera

Diciembre, 05 y 2022

Agradecimientos

(Montserrat 12, alineación a la derecha)

Resumen

El presente trabajo de investigación busca analizar cualitativamente como el más reciente modelo de diseño organizacional, a saber "la estructura organizacional en red" se convierte en una opción estratégica, estructural y operacional ideal para las actividades de internacionalización de empresas (negocios internacionales) en Bogotá centrado en el diseño y dinámica organizacional de las relaciones de interdependencia.

Para tal efecto se emplearon dos categorías de análisis: la primera denominada de condicionantes organizacionales y cuyas indicadores serán desde el ámbito de la cultura organizacional el empoderamiento, trabajo en grupo, orientación a las personas, orientación a los resultados, responsabilidad, actitud al cambio y mecanismos útiles; la segunda denominada de componentes organizacionales contempla los indicadores desde el ámbito de alianza estratégica la estructura, relaciones, planeación, recompensa y liderazgo y desde el ámbito de la estructura organizacional en red se tiene el indicador de Directores, Innovación, TIC y Negociación.

Desarrollado a través de 5 fases con el objetivo tener una perspectiva acerca del diseño de red organizacional siendo una configuración de última generación que aún se encuentra en evolución, lo que implicara seguramente todavía una falta de estandarización de sus conceptos, fundamentos, taxonomías y características, las cuales recién vienen conociéndose y asimilándose gradualmente tanto por parte del sector académico como empresarial.

Palabras Clave: Negociación, Alianza Estratégica, Redes internacionales, diseño organizacional.

Abstract

This research work seeks to qualitatively analyze how the most recent model of organizational design, namely "the network organizational structure" becomes an ideal

strategic, structural and operational option for the activities of internationalization of companies (international business) in Bogota focused on the design and organizational dynamics of interdependent relationships.

For this purpose, two categories of analysis were used: the first one called organizational conditioning factors and whose indicators will be empowerment, group work, orientation to people, orientation to results, responsibility, attitude to change and useful mechanisms from the field of organizational culture; the second one called organizational components contemplates the indicators from the field of strategic alliance, structure, relationships, planning, reward and leadership and from the field of network organizational structure, the indicators of Directors, Innovation, ICT and Negotiation.

Developed through 5 phases with the objective of having a perspective about the organizational network design being a last generation configuration that is still evolving, which will surely imply a lack of standardization of its concepts, foundations, taxonomies and characteristics, which are just becoming known and gradually assimilated by both the academic and business sectors.

Key words: Negotiation, strategic alliance, international networks, organizational design.

Tabla de Contenido

1	Introducción	12
2	Capítulo 1 – Fundamentación conceptual y teórica	17
1.1.	Estructura Organizacional.....	17
1.2.	Importancia de la estructura organizacional	18
1.3.	Objetivos organizacionales	19
1.4.	Políticas organizacionales	19
1.5.	Tipos de estructuras	20
1.5.1.	Estructura Funcional	20
1.5.2.	Estructura Divisional	20
1.5.3.	Estructura organizacional matricial	21
1.5.4.	Estructura Organizacional en red	24
1.6.	Importancia de la estructura organizacional en red	27
1.7.	Gestión operacional de excelencia	28
1.8.	El clima organizacional como factor de competitividad	29
1.9.	Negociación.....	30
1.10.	Teoría de la Internacionalización.....	33
1.11.	Concepto de los Negocios Internacionales	33
1.12.	Dimensiones de los Negocios Internacionales	34
1.13.	Tendencias actuales que manejan los negocios internacionales y el comercio exterior	34
1.14.	Desafíos de los negocios internacionales en escenario COVID 19	36
1.15.	Competitividad, creación e innovación	38
1.15.1.	Globalización	39
1.15.2.	La innovación	40
1.15.3.	La incertidumbre de innovar	42
1.16.	La innovación como herramienta estratégica hacia la competitividad.....	43
1.17.	La creatividad e innovación como factor de supervivencia para las organizaciones	44
1.18.	La innovación y su importancia en el mundo de los negocios	46
1.19.	Cambio Organizacional	47
	Capítulo 2 - Aplicación y Desarrollo	50

2.1	Tipo y Diseño de Investigación.....	50
2.2	Población o entidades participantes	50
2.3	Definición de Variables o Categorías.....	51
2.3.1	<i>Directores</i>	52
2.3.2	<i>Estructura</i>	52
2.3.3	<i>Liderazgo</i>	52
2.3.4	<i>Relaciones</i>	52
2.3.5	<i>Recompensa</i>	53
2.3.6	<i>Mecanismos útiles</i>	53
2.3.7	<i>Actitud al Cambio</i>	53
2.3.8	<i>Empoderamiento</i>	53
2.3.9	<i>Responsabilidad</i>	54
2.3.10	<i>Orientación a los resultados</i>	54
2.3.11	<i>Orientación a las personas</i>	54
2.3.12	<i>Innovación</i>	55
2.3.13	<i>Negociación</i>	55
2.3.14	<i>Planeación</i>	55
2.3.15	<i>TIC</i>	56
2.3.16	<i>Trabajo en grupo</i>	56
2.4	Procedimiento e Instrumentos	56
2.5	Consideraciones Éticas	59
2.6	Alcances y limitaciones	59
Capítulo 3 - Resultados		60
3.1.	Directores.....	60
3.2.	Estructura.....	62
3.3.	Liderazgo	63
3.4.	Relaciones	65
3.5.	Recompensa	66
3.6.	Mecanismos útiles.....	68
3.7.	Actitud al Cambio	69
3.8.	Empoderamiento	71
3.9.	Responsabilidad	72
3.10.	Orientación a los resultados.....	74

3.11.	Orientación a las personas	76
3.12.	Innovación	77
3.13.	Negociación	79
3.14.	Planeación	80
3.15.	TIC	82
3.16.	Trabajo en grupo	84
Capítulo 4 - Conclusiones.....		86
4.1.	Cumplimiento de objetivos del proyecto	86
4.2.	Aportes a líneas de investigación de grupo y a los Objetivos del Desarrollo Sostenible – ODS.....	90
4.3.	Producción asociada al proyecto	90
4.4.	Líneas de trabajo futuras	91
5.	Referencias.....	93

Índice de Tablas

Tabla 1 Estructuras	22
Tabla 2 Listado de variables e indicadores del estudio	51
Tabla 3 Alfa de Cronbach ámbito alianza estratégica	58
Tabla 4 Alfa de Cronbach ámbito estructura organizacional en red	58
Tabla 5 Alfa de Cronbach para el ámbito estructura organizacional.....	58
Tabla 6 Variable directores.....	61
Tabla 7 Variable Estructura.....	62
Tabla 8 Variable Liderazgo.....	64
Tabla 9 Variables de Relaciones.....	65
Tabla 10 Variable Recompensa.....	67
Tabla 11 Variable Mecanismos útiles.....	68
Tabla 12 Variable Actitud al cambio	70
Tabla 13 Variable Empoderamiento	71
Tabla 14 Variable de Responsabilidad	73
Tabla 15 Variable Orientación a los resultados	75
Tabla 16 Variable Orientación a las Personas.....	76
Tabla 17 Variable Innovación.....	78
Tabla 18 Variable Negociación.....	79
Tabla 19 Variable planeación.....	81
Tabla 20 Variable TIC.....	82
Tabla 21 Variable Trabajo en Grupo	84

Índice de Figuras

Figura 1 Variable directores.....	60
Figura 2 Variable de la Estructura	62
Figura 3 Variable de Liderazgo.....	64
Figura 4 Variable de las relaciones.....	65
Figura 5 Variable de Recompensa.....	66
Figura 6 Variable Mecanismos útiles	69
Figura 7 Variable Actitud al cambio	69
Figura 8 Variable Empoderamiento	71
Figura 9 Variable de responsabilidad	72
Figura 10 Variable Orientación a los resultados	74
Figura 11 Variable Orientación a las personas	77
Figura 12 Variable de Innovación.....	78
Figura 13 Variable d Negociación.....	79
Figura 14 Variable de Planeación.....	80
Figura 15 Variable TIC.....	82
Figura 16 Variable Trabajo en Grupo	84

Índice de Anexos

1 Introducción

Desde la misma concepción de inicios de la humanidad se ha venido manejando el concepto de organización. Se puede precisar lo anterior con el ejemplo en la prehistoria, donde la humanidad se dedicaba al sedentarismo y la caza para su supervivencia, y donde muy probablemente se encontraban agrupados para poder montear una presa.

El hecho de dividir funciones o tareas durante la caza de un animal hace que dicha agrupación se encuentre estructurada, y dicha estructuración surge de la necesidad de hacer actividades o procesos de forma más sencilla o bien por el simple hecho, para el humano, de tener limitaciones de tipo físico, biológico, mental, entre otros (Torres, 2018)

Una estructura organizacional es definida como "dos o más personas que trabajan juntas y de manera estructurada para alcanzar una meta o serie de metas específicas" (Torres, 2018). La anterior definición recopila de forma precisa el objetivo y esencia de una estructura organizacional: Una meta y un orden lógico en los agrupados.

La revolución industrial a mediados del siglo XVIII propició el crecimiento de muchas industrias en el mundo, demandando nuevas formas de organizarlas. La incapacidad de una sola persona de acaparar y dirigir todos los procesos industrializados de una empresa sugirió la creación de áreas o departamentalización por actividades, así como también la delimitación de autoridad y de responsabilidades dentro de dicha organización. Lo anterior se conoció de manera formal a mediados del siglo XIX por Frederick Taylor y fue conocido como Administración Científica (Torres, 2018).

La importancia de desarrollar una estructura organizacional consiste en lograr el funcionamiento de la estrategia propuesta en el direccionamiento, independientemente de que esta sea tradicional o emergente, debido a que la organización necesita adoptar la estructura correcta.

Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo

dividir mejor a una organización en subunidades cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura matricial o en red, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades. (García, González, & Murillo, 2019)

La estructura organizativa evidencia el diseño formal de roles que permite integrar las funciones, responsabilidades, flujos de trabajo y líneas de autoridad, en función de los objetivos establecidos por una organización. Las estructuras organizativas se pueden considerar orgánicas cuando existe descentralización en la toma de decisiones, comunicaciones abiertas y mayor flexibilidad. Por el contrario, las estructuras mecanicistas suelen tener mayor control y rigurosidad de los procesos normativos, el flujo de información y centralización en la toma de decisiones. El desarrollo de estos modos de estructura en las organizaciones depende del nivel de variabilidad del entorno y la caracterización de sus tareas y procedimientos (Su, Chen, & Wang, 2018).

La estructura organizacional es el marco por el cual se desenvuelve la sistematización y de acuerdo con estas las tareas prácticamente son colectivas, regularizadas y vigiladas para de esta manera poder cumplir con los objetivos que se hayan determinado. Considerando que desde un campo más amplio es comprendido por una estructura formal, la cual hace referencia o incluye todo lo que está planificado dentro de la organización, tanto como la estructura informal, que nace de la interrelación entre quienes conforman la organización y con el entorno de la parte externa hacia ella. (Rodríguez, 2021).

Resulta relevante la estructura organizacional puesto que permite a los altos mandos alcanzar el cumplimiento de los lineamientos y los respectivos funcionamientos de la estructura, para de esta manera poder lograr la excelencia y eficiencia en cumplir cada uno de los procesos que se lleven a cabo en una determinada empresa u organización, permite también ver las funciones deberes Y responsabilidades de cada componente Social perteneciente a la empresa, a su vez representa las relaciones internas dependiendo de la

disposición de todos los recursos involucrando la capacidad administrativa con la cual se está manejando. (Linzan, 2020).

En el ámbito empresarial “Las redes organizacionales han sido interpretadas como una estrategia para mejorar la capacidad competitiva, por la cual se pueden difundir más rápidamente nuevas ideas, acceder a tecnologías de frontera y acelerar los procesos de innovación” (Piñeres, 2004)

En ese sentido, Mendoza, W. (2018) en su estudio titulado: “Red empresarial, estrategia para mejorar la competitividad de las Pymes en Chapinero de la ciudad de Bogotá”. sintetiza de manera descriptiva, cómo a través de la conformación de redes empresariales se genera una estrategia para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas que se encuentran ubicadas en la localidad de Chapinero, de la ciudad de Bogotá. La metodología utilizada en esta investigación de corte cuantitativo concierne en el análisis de contenidos, a partir de las cadenas productivas que se ubican en el campo de estudio, describiendo su estructura (vertical y horizontal), detallando cuáles son los fines y objetivos de estas redes, así como los procesos de conformación, con el fin de identificar la importancia que tienen las redes empresariales y su estructura, para acrecentar la competitividad en las Pymes, basándose en posibles alternativas para evitar la desaparición de las mismas

En ese orden de ideas, la conclusión general resuelve que el factor que más dificulta a las Pymes es el acceso a tecnología, teniendo en cuenta su incidencia y priorización; consecuencia del precario financiamiento para acceder a la misma y su adecuación, es por ello, que el principal elemento para afrontar este tipo de cambios es que las pymes tengan disposición de un proceso de asociatividad en el que se oriente hacia un sistema de cooperación y competencia que permita afrontar de mejor manera el proceso de transformación y evolución con ayuda de sinergias que generen ventaja competitiva. Por eso, a través de la creación de redes empresariales se posibilita la generación de conocimientos, adaptación de mercados y clientes cambiantes, y mejora la innovación, permitiendo el perfeccionamiento de los procesos y procedimientos, llevando a los líderes de las Pymes a tomar mejores decisiones.

Por otro lado, Pérez F. (2020) en su investigación: “Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad de las PYMES en el Ecuador” describe que es necesario implementar

medidas para ayudar a las empresas medianas y pequeñas en su nivel o estándar de productividad, mejorando la competitividad nacional e internacional. Por eso, plantea la estrategia de generar asociatividad entre compañías similares, puesto que este tipo de cooperaciones, mantienen una confianza recíproca y el compromiso de cada uno de los integrantes para el logro de un fin común, multiplicando las oportunidades de mantenerse activas en el mercado y de crecer con altos niveles de productividad para fortalecer su sostenibilidad en el tiempo. Para dar sentido a lo anterior, el autor se basó en evidencias obtenidas a través del análisis y recopilación de información proveniente de distintas fuentes electrónicas e impresas pretendiendo obtener datos relevantes acerca del tema. Enfatizando un enfoque cuantitativo, debido a que se analizan datos estadísticos, mismos que se obtienen de datos y resultados de organismos públicos como privados, por ejemplo, la Comunidad Andina de Naciones (CAN), como también, textos y guías especializados en administración, entre otros. En ese sentido, los resultados obtenidos para esta investigación mostraron que generar la asociatividad entre empresas es complicada, debido a que se debe empezar por eliminar los desequilibrios de conocimiento y barreras que existan entre todos los interesados en realizar la alianza. Asimismo, dada la exigencia de los mercados a nivel internacional, las empresas pequeñas y medianas no logran ingresar a los mismos, pues cuentan con una capacidad productiva pequeña dificultándole satisfacer la demanda de los potenciales clientes. Por tal razón, es ahí donde la actividad asociativa constituye una propuesta atractiva para las PYMES, debido a que les brinda un aporte competitivo frente a los grandes desafíos de los mercados internacionales, considerando que, las estrategias colectivas son pilares importantes para lograr estándares y niveles de productividad que aportaran a la competitividad en las empresas medianas y pequeñas; buscando igualar o competir con las grandes organizaciones.

Finalmente, al terminar de analizar los anteriores estudios, se considera la importancia del avance acelerado de las tecnologías de la información y comunicación, y la globalización de los mercados, por eso, se hace imprescindible que las nuevas empresas se creen y proyecten a escenarios globales, con el objetivo de mejorar sus capacidades y rendimientos resultante de las ventajas competitivas que permitan satisfacer necesidades. De ahí que se evidencie el rol estratégico que desempeñan las redes como una opción esencial de apoyo para las pymes,

en virtud de que permiten optimizar los recursos y disminuir la incertidumbre que se genera en torno a un nuevo mercado.

Ahora bien, esto permite inducirnos en el detonante de ¿Cuál podría ser la composición organizacional en red más correcta, la que permitiría a las empresas modernas afrontar desde las redes organizacionales internacionales y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas en la ciudad de Bogotá?

2 Capítulo 1 – Fundamentación conceptual y teórica

En el desarrollo del presente trabajo de investigación es necesario lograr llegar a presentar la una interconexión conceptual entre estructura organizacional en red, la alianza estratégica y la negociación. Así mismo, se logra tener los siguientes referentes teóricos y conceptuales para tener una perspectiva de la compatibilidad en medio de las construcciones organizacionales en red y las alianzas estratégicas, debemos tener en cuenta que ésta resulta de una negociación persistente que posibilita planificar, acomodar, guiar y mantener el control del diseño, desempeño y evaluación de la composición organizacional en el entorno de la unión estratégica.

1.1. Estructura Organizacional

Según el autor (Robbins, Stephen, 2005), citado en (Rodriguez, 2021) la estructura organizacional puede ser abierta o flexibles, sin ningún tupo de imites elaborados como precisos de los deberes laborales y sin apegarse rigurosamente a ninguna ordenanza explicita, en otros ámbitos estas pueden ser una red de relaciones simples como también podría ser una estructura tradicional basada en reglas, normas y descripciones de puestos correctamente definidas (Robbins, Stephen, 2005)

En base al autor Robbins, en su libro de administración menciona que la mayor parte de las organizaciones están conformadas mediante estructuras flexible y también de formas dinámicas en la cual sus miembros de altos rangos son los encargados de poder establecer las respectivas medidas y principios que se debe seguir para poder dar cumplimiento con los objetivos a través de una eficaz comunicación entre sus integrantes (Robbins, Stephen, 2005)

Dentro de las actividades básicas de una determinada empresa podemos encontrar a planificación entre otros factores relevantes que dan a conocer la variedad de pautas acerca de la importancia de la estructura organizativa apropiada que facilite un orden jerárquico inicial para ejecutar un desempeño efectivo para la empresa y que esta misma acción sea de gran aporte para posicionamiento de la empresa en el mercado (Robbins, Stephen, 2005).

Por lo general en las organizaciones se debe considerar de forma primordial identificar el modelo de estructura que más se adapte a las necesidades que atraviesa, obteniendo la mejor forma de poder desarrollar un buen diseño organizacional debido a que el mayor porcentaje del éxito deseado depende de esta importante toma de decisiones (Rodríguez, 2021).

Es creada para poder ejecutar diferentes funciones, desempeñar las actividades asignadas por la organización mediante las responsabilidades del personal que la conforman, a través de esta se podría establecer la comisión de autoridad, un mayor compromiso y en función de estas opciones se puede ver reflejado esperados por quienes direccionan la organización (Jefferson & Isabel 2018).

Estas estructuras organizativas ordinariamente son representadas mediante la realización de organigramas formales que pueden revelar las relaciones, medios y formas de comunicación, es colectivos de trabajo, departamentos, segmentaciones, y demás factores legales de mayor cautela o dedicación tal como se puede evidenciar en la siguiente grafica (Jefferson & Isabel, 2018).

1.2. Importancia de la estructura organizacional

Esto permite adquirir un adecuado nivel de eficiencia de la organización, es fundamental debido a que permite generar un ambiente laboral agradable en la organización, de igual forma que las actividades ejecutadas por los colaboradores pueden estar direccionadas a poder lograr las metas organizacionales. Se puede manifestar que a pesar de que una estructura es de carácter eficiente al momento que facilita el cumplimiento con un bajo costo evitando así reacciones inesperadas en una determinada organización Resaltando que la estructura en una empresa es uno de los factores claves misma que debe se reflejada mediante el uso de organigramas que facilite la obtención de información confiable (Jesus & Gonzalo, 2016).

Es de gran importancia poseer una estructura organizacional en una empresa debido a que ayudan al cumplimiento con la satisfacción de una necesidad de sus clientes dentro de un entorno o mercado, de igual forma nos permite distribuir la empresa en diferentes áreas

conectadas con el fin de poder dividir el trabajo en diferentes tareas logrando a coordinación efectiva de las mismas, de tal manera que los trabajadores realicen un esfuerzo en conjunto para poder cumplir las metas planteadas por la empresa a la que prestan sus servicios, es el patrón formal en que están agrupados las personas y las actividades. (Jesus & Gonzalo, 2016)

1.3. Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales son aquellos puntos de acción direccionados hacia las empresas que dedican su mayor tiempo y esfuerzo para poder adquirirlos en un lapso determinado manifestando su propósito de su existencia en el medio

- Son constituidos por las acciones que ejecuta la empresa
- ayudan a evaluar la eficiencia y rendimiento de una organización
- Cumplen con la satisfacción en cuanto a las necesidades de bienes y Servicios que ofrecen las empresas a la sociedad en general

Estos cambios son muy dinámicos y suelen estar expuestos a cambios en ciertos momentos, esta va a depender de las circunstancias o evolución de las empresas, tomando en cuenta también los cambios del entorno en el cual estas se desenvuelven (Yagual, 2018).

1.4. Políticas organizacionales

Es la orientación que promueve la organización mediante el desarrollo de sus funciones en las cuales se contemplan las normas y responsabilidades de cada sector laboral de la organización.

Las políticas son consideradas como los ejes, o como los respectivos lineamientos generales que Son de mucho aporte para poder orientar las acciones de las empresas para una posterior Consecución de los objetivos, estas deben estar asignadas desde el nivel más alto de la empresa, que son como normas específicas que se deben acatar por parte de los dependientes (Yagual, 2018).

1.5. Tipos de estructuras

Adquirir un diseño organizacional para una empresa es de absoluta importancia debido a que es la parte fundamental que identifica el tipo de estructura que se debe implementar.

1.5.1. Estructura Funcional

Según el autor (Daft, 2017) menciona que actualmente hay tendencias hacia estructuras horizontales y planas a causa de un ambiente incierto, son pocas las empresas exitosas que pueden mantener una estructura estrictamente funcional. las organizaciones complementan la jerarquía funcional vertical estableciendo enlaces horizontales. los altos mandos mejoran la coordinación horizontal aplicando factores como sistema de información, comunicación directa entre departamentos integradores de tiempo completo o gerentes de proyectos de fuerzas de trabajos o equipos.

Por la teoría expuesta por el autor, da a conocer que en este tipo de estructura la comunicación es de manera formal en la cual obtienen una variedad de principios, reglas y normativas que se deben de realizar por parte de quienes conforman la organización, la misma que tiene como mecanismo regularizar el proceso de trabajo mediante diferentes actividades profesionalizadas para cada uno debido a que es de gran importancia una adecuada división de los trabajos (Daft, 2017).

1.5.2. Estructura Divisional

Según el autor Richard Daft, esta estructura se la usa como termino genérico para la cual en determinadas ocasiones se la ha llamado estructura de productos o también unidades de negocios estratégicos con este tipo de estructura las divisiones se pueden organizar de acuerdo con productos y servicios grupos de productos, extensos proyectos o programas divisiones de negocios o centros de beneficios, las características distintivas de las estructuras es que el agrupamiento es basado en todos los productos de la organización (Daft, 2017).

Se entiende a esta estructura divisional, que tiene por objetivo facilitar el proceso de toma de decisiones de las autoridades debida al alto crecimiento de la organización en la cual influyen los factores como segmentación de mercado, ingreso de nuevos productos, factores tecnológicos, procesos administrativos entre otros, bajo este entorno las organizaciones enfrentan un cambio en sus procesos por lo que deberán tomar decisiones al respecto y de esta manera poder adaptarse a nuevos cambios que puedan descomponer la situación actual (Daft, 2017).

Según el autor Richard (Daft, 2017) menciona que a interdependencia reciproca de entre los departamentos logra precisar una comunicación y coordinación de manera sustancial mayores a las que se necesitan en la interdependencia agrupada, de manera que la organización deberá de desafiarse para poder estimular el flujo de información tanto en la dirección vertical como en la horizontal siendo estos necesarios para poder alcanzar las tareas globales de una organización.

Se puede decir que este modelo tiene por objetivo regularizar los procesos administrativos aportando con el establecimiento de los objetivos de la organización debido a que factores externos podrían generar situaciones complejas o conflictivas para la organización por esta razón se debe concentrar todo el esfuerzo en poder alcanzar los objetivos a través de estructuras basadas en la especialización (Daft, 2017).

Se determina que toda empresa u organización tiene la obligación de contar con una estructura organizacional de acuerdo con las necesidades que tenga la empresa tomando en cuenta diferentes factores que puedan presentarse, por medio del cual se usaran eficientemente los recursos de la empresa para rediseñar la estructura propuesta. Es decir, la necesidad de implementar una estructura organizacional considerando todos estos elementos que los altos mandos realicen las mejores tomas de decisiones promoviendo el desarrollo administrativo y organizacional (Velásquez, Peña, & Macia, 2019).

1.5.3. Estructura organizacional matricial

Finalmente, la estructura organizacional de tipo matricial es aquella en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo.

Nuevas estructuras organizacionales la integración de empresas de sectores similares, o bien pertenecientes a un mismo grupo de inversionistas tiene como principal objetivo minimizar costos operacionales, maximizando así sus utilidades. Consecuente con lo anterior, un objetivo coherente de dichas empresas es prestar especial cuidado en alcanzar economías de escala en sus costos logísticos/operativos, lo cual les permitiría poder enfrentar a otras grandes estructuras organizacionales rivales o bien a otras redes organizadas (Louffat O. J., 2019).

Las empresas desde hace tiempo atrás no solamente se dedican a una sola idea de negocio para la adquisición de utilidades, por el contrario, debido a la alta competencia que existe en los sectores, estas apuntan a distintos sectores dedicándose entonces a múltiples negocios al tiempo. Producto entonces de lo anterior se identifican las siguientes estructuras:

Tabla 1 Estructuras

Tipo	Descripción y características
Matricial	Los empleados dependen tanto de un gerente/jefe funcional como también de un gerente/jefe de un proyecto específico: 1) dirigido a organizaciones dedicadas a outsourcing, 2) la responsabilidad de los objetivos recae en ambos gerentes/jefes, c) útil en organizaciones que se adaptan a los cambios de los servicios o funciones solicitadas, d) disposición de recursos de forma temporal.
Funcional	Personas se dedican a una actividad funcional: 1) dirigido a organizaciones pequeñas, 2) sugerida para empresas prestadoras de servicios.
Simple	Hace uso mínimo de la planificación, lo complejo es asumido por la coordinación mediante la supervisión directa: 1) dirigido a organizaciones jóvenes y pequeñas empresas, 2) uno o pocos administradores, 3) línea de mando simple.
Producto	Constituida mediante la estandarización de productos o de mercados: 1) centralizada, 2) supervisión directa según la línea de mando, 3) identidades independientes unidas por una administración.

Jerárquica	Puede representar la división de actividades dentro de una empresa por departamentos: 1) la más conocida y utilizada en la práctica, 2) la teoría clásica de sistemas es su fundamento.
Descentralizada	Similar a la divisional, con la diferencia en el proceso de toma de decisión, debido a la autonomía en la resolución de situaciones: 1) basada en la línea de productos, 2) las decisiones estratégicas son tomadas por los altos mandos de cada división, 3) incremento en la necesidad de auditorías y asesorías por divisiones.
Red	Orientada como base para el funcionamiento simultáneo, coordinado, equilibrado e integrado de más de una organización: 1) basada en el concepto colaborativo de gestión, 2) actual referente organizacional para la minimización de costos, 3) orientada a sectores productivos.
Circular	Los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, coordinados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la institución, y en su alrededor círculos que constituyen los distintos niveles de organización: 1) muestra de forma explícita un orden jerárquico, 2) elimina confusiones sobre los estatus entre un nivel y otro en las estructuras tradicionales, 3) permite o aloja a un mayor número de trabajadores o cargos dentro de un mismo nivel.
Adhocrática	Se caracteriza por no existir apenas jerarquía vertical, ni división departamental formal, ni reglas, ni procedimientos preestablecidos para enfrentar los problemas: 1) gran diferenciación horizontal y gran descentralización, 2) responde con gran velocidad a los cambios de manera que puedan adaptarse a las necesidades de sus clientes (adhocracia operativa) o a las suyas propias (adhocracia administrativa).
Hipertexto	Es una secuela de una estructura organizativa en red enfocada en el conocimiento y el aprendizaje organizacional, capaz de crear nuevas formas de relación e interactuar electrónicamente a través de las redes telemáticas, tanto internamente con (y entre) sus miembros, como externamente con su entorno: 1) estructura flexible, generando buen ambiente de trabajo, 2) orientada a la innovación y a la gestión del conocimiento.
Hipertrébol	Compuesta en forma de un trébol, con tres hojas: la primera hoja (núcleo profesional) formada por los trabajadores profesionales técnicos y administradores; la segunda hoja el margen contractual, compuesta por aquellas personas u organizaciones cuyo trabajo no constituye la esencia de las operaciones de la empresa para aumentar la eficiencia y reducir rigideces, generalmente tercerizadas; la tercera hoja integrada por la fuerza de trabajo flexible, aquellos trabajadores a tiempo parcial o temporal que se relaciona de manera eventual: 1) estructura suficientemente flexible, 2) es una secuela de la estructura adhocrática, agrupándolos en hojas del trébol de acuerdo a conocimiento y funciones, 3) funciones segregadas de manera simple.

Fuente: Elaboración propia con base en (Rodríguez, 2021), (García & Vela, 2020), (Louffat , 2019), (Louffat O. , 2016), (Louffat O. J., 2014)

1.5.4. Estructura Organizacional en red

Una estructura en red y su esencia misma se fundamenta en la generación y uso del conocimiento, donde se encuentra en función del desarrollo económico, social y ambiental del país. En este sentido, se ha encontrado que las estructuras inciden en los procesos de innovación que implementan las organizaciones, lo cual requiere de decisiones no programadas ante la existencia de tareas poco rutinarias y adaptación a un entorno altamente dinámico. El modo en que se organizan y distribuyen las actividades, en la estructura en red de una organización, permite un análisis más preciso de sus capacidades de innovación (Fonseca, de Faria, & Lima, 2019).

Así mismo, de acuerdo con (Delgado, Vargas, Rodríguez, & Montes, 2018) se ha analizado la relación entre estructura organizacional y capital humano, en tanto las organizaciones requieren implementar estructuras y modelos de gestión que generen valor, a partir del potencial y conocimiento de los colaboradores de todos los niveles organizacionales. La relación entre estos elementos determina mejores capacidades de innovación y la configuración de redes de trabajo más sólidas.

En este contexto, (Csaszar, 2018), exploró de qué manera influía la estructura dentro del desempeño organizacional, y la definió como la estructura de toma de decisiones dentro de un grupo de individuos. La estructura organizacional en red integra la forma en que se divide el trabajo y se coordinan las tareas, en función de la consistencia o equilibrio interno que buscan las organizaciones. Este equilibrio se ve influido por elementos como el nivel de alcance, naturaleza, nivel de antigüedad, ambiente donde se encuentran inscritas, y el sistema, tanto social como técnico, que configura los procesos funcionales de las estructuras organizacionales (Valle, Proaño, & Cruz, 2017).

En consecuencia, de acuerdo con (Fernández, Sánchez, & Rico, 2001) Citado en (Murillo, García, & González, 2019), las relaciones entre estructura organizacional y procesos estratégicos se conciben como elementos interdependientes que se deben complementar para conseguir un alto rendimiento organizacional. Si bien la estrategia es el medio que utiliza

una organización para cumplir con los objetivos trazados en un determinado horizonte de tiempo, esta debe ser respaldada por la estructura organizacional, porque no se lograrían ventajas competitivas, mayor eficacia o una adecuada movilización de los recursos, en función de los propósitos establecidos.

En ese sentido, se concibe que, en las diversas formas organizativas existentes, la misión debe determinar la estrategia y esta, a su vez, debe configurar la estructura organizacional (Mnich & Wisniewski, 2019). Al respecto, es importante resaltar el control del poder como factor determinante de la estructura, buscando regular el conflicto de poderes e intereses que tiene lugar dentro de las dinámicas organizacionales (Poli, 2018).

Esto sugiere la consolidación de la estructura en red que facilite la colaboración entre los equipos de trabajo y las entidades organizativas externas a la organización, con las cuales establece relaciones estratégicas. Estructuras organizativas basadas en la cooperación necesitan instaurar estilos diferentes de gestión, en tanto las personas y equipos adquieren mayor independencia y la toma de decisiones es cada vez más influida por los colaboradores, usuarios finales y otros grupos de interés. Como resultado, es preciso mencionar que las estructuras rígidas irrumpen en el proceso de mejorar la adaptabilidad de las organizaciones. (Murillo, García, & González, 2019).

Por tanto, las estructuras flexibles son componentes fundamentales, su importancia radica en la capacidad de fomentar redes duraderas de trabajo, equipos altamente efectivos y el intercambio de conocimientos. Estas dinámicas organizacionales también se deben al cambio permanente del entorno, la variabilidad de las labores, producto de la naturaleza del trabajo, y las necesidades de los clientes. No obstante, existe evidencia de la regulación normativa en organizaciones como las OIC, que se concibe como la lógica del control del funcionamiento interno ante las contingencias ambientales. Las formas híbridas de control organizativo, a menudo, se relacionan con la aproximación a procesos de burocratización (Grey & Sturdy, 2019).

Así mismo, uno de los componentes más importantes hace referencia a las redes. Estas promueven el flujo de comunicación en el contexto organizacional, y de esta manera

garantizan que el conocimiento sea compartido en su interior. Es de suma relevancia que el conocimiento se socialice en todas las áreas de las organizaciones, al ser considerado como uno de los principales insumos de los procesos organizacionales (Delgado, Vargas, Rodríguez, & Montes, 2018).

La estructura organizacional debe ser adaptativa para poder garantizar la supervivencia de la organización, ante los cambios del medio ambiente y la variabilidad en la naturaleza de las labores. Por otra parte, debe ser interactiva para facilitar la comunicación entre los diferentes miembros de la organización. Para esto se han propuesto estructuras flexibles y planas con redes de información transparentes que apoyen el aprendizaje organizacional (García, González, & Murillo, 2019).

Las estructuras organizacionales con las que funcionan los CIE; tanto en estas, como en las demás, se observan algunas similitudes muy relacionadas con la separación entre la estructura de apoyo administrativo y la estructura que tiene la responsabilidad de la ejecución de los proyectos. Es muy frecuente encontrar que desde la dirección se ha fomentado esta división, en función del cumplimiento de cada misión. También, se encuentra la evolución de las estructuras, pasando de estructuras rígidas, muy divisionales, a estructuras flexibles, que funcionan como redes. (Murillo, García, & González, 2019).

Estructuras tipo red altamente diferenciadas de otros tipos de estructuras organizacionales del sector productivo del país. Estas estructuras en red les permite interactuar con otros agentes nacionales e internacionales de ciencia y tecnología para ofrecer servicios y productos con un alto nivel de innovación. Es por ello por lo que las formas organizativas son un medio y no un fin en sí mismo. La estructura organizacional, en estos casos, es el artífice para alcanzar los objetivos y desarrollar su finalidad. (Daft, 2017).

Las estructuras en redes facilitan la transmisión del conocimiento y posibilitan la construcción de una mejor armonía organizacional, que se caracteriza por el liderazgo y la toma de decisiones, articulando los factores científicos y administrativos que se entremezclan en las estructuras organizacionales.

No obstante, la empresa industrial, debe generar ventajas competitivas que les permitan posicionarse, de este modo, logran acercarse mucho más al sector productivo y dar el salto hacia una fase en la que puedan ofrecer productos y servicios innovadores en los mercados, contribuyendo al mejoramiento de la competitividad del país (De Bruyne & Doranne, 2018) además de garantizar su sostenimiento en la inestabilidad del entorno, lo que obliga a este tipo de organizaciones a implementar nuevos conceptos y modelos de gestión (Corcoran & Duane, 2018).

1.6. Importancia de la estructura organizacional en red

El avance de la competitividad en los mercados ha provocado diversas modificaciones en las estructuras empresariales y en las formas de gestión. Lo que el concepto de infraestructura aporta es que la información se convirtió en la estructura técnica cápita de cualquier posibilidad de emprendimiento económico internet y su red técnica aportaron modificaciones estructurales a los mercados. (Colciencias, 2018).

El modelo de masas cede lugar al modelo flexible y conectado de la nueva economía sobre segmentación de la demanda y la flexibilidad de la oferta, según la propuesta teórica, exigen que destinos y empresas se adecuen a los cambios en los perfiles de las demandas y en las exigencias de nuevos servicios aquí la información se convierte en la base de la competitividad. (Murillo, García, & González, 2019).

Como se destacó hoy en día internet es la base organizacional de toda la sociedad, el principal soporte (infraestructura técnica) de la red que constituye a lo social. Una red es un conjunto de nodos interconectados que tiene ventajas extraordinarias como herramientas de organización en virtud de su flexibilidad y adaptabilidad, características esenciales para sobrevivir y prosperar en un ambiente en rápida transformación, los mercados turísticos son ejemplos básicos de la flexibilidad de la demanda. (González, García, & Murillo, 2016).

El resultado inmediato de esa nueva realidad es la mayor participación del consumidor en las configuraciones de los productos en este sentido el consumidor del modelo rígido fordista caduca en tiempos de la Web 2.0 (Gupta, Polonsky, & Ray, 2018) como un cambio de actitud

no estaría demás afirmar que a forma por excelencia de asimilar esa flexibilidad y adaptabilidad de la demanda es la comprensión de esta infoestructura, Sin ella nada nuevo se hará.

No estaría de más recordar que no hay empresa competitiva en tiempos de la web 2.0 sin esa íntima conexión con las redes sociales. Conforme con (Gupta, Polonsky, & Ray, 2018) la web 2.0 abarca características como interactividad, participación, intercambio, colaboración, redes sociales, bases de datos, usuarios y plataforma.

Realmente, se pasa de una comunicación unidireccional a la posibilidad de crear un espacio propio y realizar una interacción, una actuación más participativa, esas características se aplican adecuadamente a los nuevos modelos de consumo de la demanda super segmentada (De Bruyne & Doranne, 2018).

Por lo tanto, las tecnologías de la información y comunicación dejaron de ser un diferencial para convertirse en una condición elemental. Diferenciación que existe a partir del momento en que la empresa emprende cambios y acepta nuevas formas en red de virtualización "real de su marca, Para (Jaakkola & Hallin, 2018) "con Internet el usuario tiene acceso a un conjunto de información sobre un determinado país, región o localidad que antes no tenía.

1.7. Gestión operacional de excelencia

Respecto a este tema (Kabo, 2017) declara que la excelencia operacional es la búsqueda de la realización de negocios de una manera que mejore continuamente la calidad de los bienes y servicios; se reduce a lograr la superioridad competitiva desde el punto de personas tecnología.

En esta misma línea, con una mirada hacia el futuro (Kimble, de Vasconcelos, & Rocha, 2016), señala que la excelencia de los procesos y adopción de tecnologías que digitalicen a estos es una necesidad real y más que una moda, es una tendencia que está a la vuelta de la esquina para alcanzar una mayor calidad y eficiencia, a través de métodos innovadores que permitan a las organizaciones ser más flexibles.

Además, sugiere que conceptos innovadores como Industria 4.0 forman parte de las estrategias para sustentar la excelencia operacional, pero indica que para aplicar estas nuevas tecnologías las personas en las organizaciones deben estar abiertas al cambio y que este cambio tenga iniciativa desde la alta dirección y llegue a todos los niveles jerárquicos de la organización, para que logre ser plasmado en la estrategia y en la ruta que seguirá la empresa en los próximos años. (Kimble, de Vasconcelos, & Rocha , 2016).

Sin embargo, las tecnologías que hoy en día parecen más al alcance y con un factor de crecimiento que no vislumbra tocar techo, no garantiza el éxito de una operación, ya que, así como las tecnologías, las organizaciones también deben transformarse en inteligentes, adoptando la capacidad de aprender de forma más rápida y efectiva, con miras a la mejora continua e innovación como pilares importantes. (Corcoran & Duane, 2018).

1.8. El clima organizacional como factor de competitividad

El clima organizacional tiene un rol fundamental en la competitividad organizacional, además, juega un papel importante en el logro de los objetivos de la organización, es "una percepción compartida de cómo es la organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas: qué es importante y qué comportamientos se esperan y recompensan" (Bowen & Ostroff, 2004), citado en (Martinez, Valenzo, & Zamudio, 2020) ha sido durante mucho tiempo como un criterio determinante de la efectividad organizacional cada vez más, los académicos conceptualizan el clima organizacional con un cierto enfoque, como los objetivos estratégicos, entre los cuales podemos mencionar los procesos en la organización, la comunicación, el logro de los objetivos. (Martinez, Valenzo, & Zamudio, 2020).

El clima organizacional está determinado por una serie de características que forman un ambiente de trabajo único en cada organización y la percepción de que cada uno de los miembros tiene e influye en el desempeño de sus funciones. El análisis del clima organizacional brinda herramientas a los gerentes o gerentes que tienden a mejorarlo, a fin

de convertirse en un medio para alcanzar los objetivos organizacionales. (Martinez, Valenzo, & Zamudio, 2020).

El clima se puede definir como una descripción psicológicamente significativa del ambiente de trabajo (Ostroff, Kinicki , & Muhammad, 2016) y "un conjunto de atributos específicos de una organización en particular que pueden ser inducidos por la forma en que la organización trata con sus miembros y su entorno" (Luthans, 2018) "Para el miembro individual dentro de una organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización en términos de características estáticas y de comportamiento resultado y resultado contingencias".

Teóricamente, el clima organizacional se considera una variable intermedia entre el contexto organizacional y las respuestas o percepciones de los miembros organizacionales (Ruiz, Garcia, & Llorente, 2019).

La formación del clima organizacional se ve afectada por la naturaleza de las relaciones interpersonales, la naturaleza de la jerarquía, la naturaleza del trabajo y el apoyo y la recompensa de la gerencia (Murillo, García, & González, 2019), que a su vez influyen en la percepción de un clima de apoyo a la innovación. Para ser innovadores, se aconseja a las organizaciones que desarrollen un clima de innovación organizacional (Hsu & Fan, 2020).

Se puede definir el clima organizacional, como el conjunto de percepciones compartidas, relacionadas con políticas, prácticas y procesos que una organización recompensa, apoya y espera (Schreiber, Nora, Stage, & Barlo, 2016). Entre los elementos que pueden afectar el entorno social de la organización, la comunicación de las funciones gerenciales se define dentro de los comportamientos del superior inmediato, cuyo propósito es aclarar las responsabilidades y los objetivos de desempeño (Xiong, Skitmore, & Xia, 2015). Trabajos de investigación recientes han demostrado una relación directa, significativa y positiva entre estas variables (Pérez, Guzman, & Santa Cruz, 2014).

1.9. Negociación

Las negociaciones son definidas como un proceso en el que intervienen dos o más partes, que son sometidas a ofrecer y recibir beneficios a través de una transacción, cuya finalidad radica en resolver un conflicto de intereses o tener un acuerdo de negocio entre las partes involucradas (Brett, 2017), (Van, Fleck, Beeman, & Kounios, 2012).

De acuerdo con (Walton & McKersie, 1965), citado en (Lopez, De la Garza, & Zabala, 2018) , se han identificado dos tipos de estrategias de negociación: negociación integrativa y negociación distributiva. Estos dos tipos de estrategias de negociación representan las dos dimensiones de las cuales está conformada la negociación.

Una negociación integrativa es una estrategia diseñada con la finalidad de incrementar las ganancias o los intereses de manera conjunta entre las partes involucradas (Lewicki, Barry, & Saunders, 2016), Es decir, es un estilo de negociación donde las partes están sometidas bajo un esquema de ganar-ganar.

Según (Chapman, Miles, & Maurer, 2017), el enfoque principal de la estrategia de negociación integrativa radica principalmente en:

- Centrar los intereses comunes de las partes involucradas;
- Tender a la proactividad evitando la confrontación;
- Lograr objetivos cualitativos;
- Proporcionar información necesaria y, como resultado de esta estrategia integral,
- Maximizar los beneficios, ganancias e intereses de manera conjunta, estimulando la creación de valor entre las partes

Asimismo, el empleo de este tipo de estrategia en las negociaciones facilitará entre los involucrados estrechar y consolidar una relación de confianza y de compromiso a corto y largo plazo. Por tal motivo, un líder estratégico debe considerar esta estrategia como un factor que le permitirá lograr los objetivos personales y organizacionales, contribuyendo poco a poco al éxito de la de la empresa y, así, influir en la percepción del prestigio y estatus organizacional.

La negociación distributiva es un método estratégico de negociación que se enfoca en comportamientos competitivos. La intención de emplear este estilo de negociación es que una parte gane lo suficiente de acuerdo con sus intereses, mientras que la contraparte las pierda; en este sentido, se habla de una negociación bajo un esquema de ganar-perder (Chapman, Miles, & Maurer, 2017).

De acuerdo con (Chapman, Miles, & Maurer, 2017), las personas que emplean este tipo de estrategia de negociación se enfocan principalmente en los siguientes factores:

- Ganar o ser el más beneficiado en la negociación,
- Confrontar a la contraparte,
- Inducir al ocultamiento de información,
- Enfocarse en objetivos cuantitativos y, como un resultado del uso de esta estrategia,
- Maximizar los beneficios, ganancias e intereses individuales

Por esta razón, emplear la estrategia de negociación distributiva conlleva ciertas implicaciones y dificultades para lograr algún acuerdo entre las partes y, de lograrlo, difícilmente se puede tener un compromiso tanto a corto como a largo plazo (Lopez, De la Garza, & Zabala, 2018).

Asimismo, un líder que emplee este tipo de estrategia a través de la pequeña empresa tendrá dificultades en establecer y consolidar confianza y compromiso a corto o a largo plazo, por lo que se verá afectado el prestigio y estatus organizacional percibido.

Por otra parte, las estrategias de negociación integrativa y distributiva son dimensiones opuestas que los individuos adoptan dentro del proceso de negociación entre las partes (Chapman, Miles, & Maurer, 2017); (Lopez, De la Garza, & Zabala, 2018), Además, ambas estrategias son consideradas como factores que contribuyen al éxito personal y organizacional, convirtiéndose en estrategias de negocio situacionales (Grennan, 2014), si son manejadas adecuadamente; de lo contrario, representaría uno de los factores que influirán de manera negativa en la percepción del prestigio y estatus organizacional.

1.10. Teoría de la Internacionalización

La cual, teniendo sus orígenes en la teoría clásica, hace referencia al intercambio de flujos de bienes y servicios dando como consecuencia la especialización y la división del trabajo.

Pero en la actualidad, la globalización está generando un crecimiento exponencial sobre la integración de países, por tal razón existe la influencia de otros factores que intervienen en el comercio como la tecnología y capital, teniendo en cuenta la diversificación de mercados, cultura, inversión, clientes, proveedores, desarrollo empresarial y sectores de actividad (Koryak, y otros, 2015), citado en (Lopez, De la Garza, & Zabala, 2018).

1.11. Concepto de los Negocios Internacionales

Los negocios internacionales para (Mungaray, Osuna, Ramírez, Ramírez , & Escamilla, 2015) , hace alusión al intercambio comercial realizadas por una persona natural, jurídica o gubernamental de dos o más países, las transacciones ocasionan el movimiento de bienes, servicios, personas, capitales y tecnología desarrolladas fuera de las fronteras nacional.

Compartiendo idea anterior (Norzailan, Othman, & Ishizaki, 2016), enfatiza que dichas firmas privadas buscan aquellas transacciones con el deseo de un beneficio económico, en cambio las gubernamentales pueden o no buscar los mismos beneficios financieros.

Así mismo para, se precisa a negocios internacionales como todas aquellas transacciones privadas o gubernamentales, es decir a todas operaciones comerciales, importación y exportación, inversión extranjera directa, financiaciones internacionales, marketing, logística internacional que compromete a dos o más países y comunidades internacionales a nivel mundial, por ende, los riesgos son muy altos en una dimensión más amplia que las transacciones locales. (Rafiq, Haris, Anwar, & Majeed, 2017).

1.12. Dimensiones de los Negocios Internacionales

Debido al incremento de las conexiones entre negocios internacionales y comercio exterior resultada cada día más complicado establecer una separación entre ellas.

Según (Rathi & Lee, 2015) citado por (Lopez, De la Garza, & Zabala, 2018), la principal característica que distingue a una empresa local de una internacional se evidencia en la administración de diversos ambientes extranjeros y no solo se encarga del ambiente interno como las locales.

Por tal razón, se pueden distinguir cuatro tipos de empresas diferentes según Canals citado por (Allen, George, & Davis, 2018), en el proceso de internacionalización siendo tres de ellas, parte de la rama de negocios internacionales.

1.13. Tendencias actuales que manejan los negocios internacionales y el comercio exterior

El continuo crecimiento de los Negocios Internacionales y Comercio Exterior dependerá de las decisiones tomadas en la política comercial, las tendencias actuales del 2017 al 2019, reflejan que en la actualidad el intercambio de bienes y servicios vienen consigo factores de inversión, movimientos de personas e información y por ellos se crearon las cadenas globales de valor las cuales se han beneficiado con el creciente desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicación e innovaciones. (Lopez, De la Garza, & Zabala, 2018).

Así menciona la (CEPAL, 2020), a través de un estudio a la revisión bibliográfica señala que el Comercio Electrónico transfronterizo es y será el nuevo impulsor de las exportaciones, con la rápida conexión que uno tiene a través de internet facilitan la compra y venta de bienes y servicios, reduciendo costos y tiempo e incluso la logística de entrega para que el cliente tenga mayor comodidad, los países que más comercio electrónico realizan son Estados Unidos, Japón, China, República de Corea y Alemania.

Asimismo, corrobora (Buendía, 2018), utilizando el método de revisión sistemática de la literatura, demuestran al E-commerce como la modalidad de negociación que cada día incrementa sus seguidores generando beneficios para las empresas y personas que utilizan esta modalidad y esto debido a las tecnologías de informática y comunicaciones que cambia la vida social, económica y cultural del hombre y nos interconecta con mucha rapidez.

También señalan en la creación e innovación de los sitios web se ha desarrollado y que en la actualidad estas deben adaptarse más a los dispositivos móviles, porque este aparato se ha vuelto una gran necesidad en la vida del ser humano. (Amy & Osiyevskyy, 2017).

Según (Appiah & Bawumia, 2016), un plus que añaden en esta investigación es el Marketing Digital para PYMES ya que componen la mayoría en el sector empresarial, y si estas empresas aplicaran el marketing digital en sitios web, redes sociales, medios de pagos digitales, entre otros ayudaría a desarrollar la economía de los países de donde se encuentran.

En el mismo camino de la tecnología, otra tendencia que puede tener un impacto positivo en la facilitación del comercio global y provocar una transformación en la cadena de suministro, es la tecnología Blockchain, un sistema conformado por una cadena de bloques que contiene información que no puede ser modificada a menos de que exista un consenso, adicional aunque su implementación fue principalmente en el sistema financiero, por su alto grado de eficiencia, confiabilidad y transparencia, está siendo atractivo en este caso específico para la cadena de suministro para optimizar costes, tiempo y buena distribución de información. (Bergh, Aguinis, Heavey, & Ketchen, 2016).

De esta forma lo corroboran (Burch, Andrachuk, Carey, Frantzeskaki, & Loorbach, 2018), este sistema que contiene una criptomoneda genera un comercio transparente y sin papel, es decir que, a través de la cadena de valor, nadie puede intervenir a cambiar información sin antes haber un conceso entre los usuarios. También proporcionar un rápido intercambio de papeles, como los certificados de origen, facturas, cartas de crédito sin demoras o pérdidas asegurando autenticidad e integridad de la documentación.

Asimismo, sucede con la adquisición y contratación fácil e inteligente que puede incluir las obligaciones de pago, es decir, este sistema genera que no se quiebren contratos y esta persona no se haga cargos de sus pagos, e incluso con estos existe una manera de facturar más justa y transparente (Kashif, Ilyas, Aslam, Ubaid, & Rahman, 2016).

También permite saber el tiempo real de donde se encuentran los bienes durante el envío, e incluso saber de manera cierta, el lugar donde fue creado un bien como se especifica en el certificado de origen. Sin embargo, aún este sistema tiene muchos desafíos que enfrentar dentro del campo de la logística, e incluso que sea más asequible para la pequeñas y medianas empresas. (Stigter & Cooper, 2018).

1.14. Desafíos de los negocios internacionales en escenario COVID 19

El desafío más significativo para las empresas a nivel mundial ha sido la adopción del teletrabajo como herramienta principal para el desarrollo de las actividades organizacionales en tiempos de COVID 19, a causa de la inexperiencia de estos en este ámbito, además, de los costos que esta ocasiona para la organización, por el escaso conocimiento de los colaboradores en materias tecnológicas y la difícil adaptación de los mismos (mercurio, 2020).

De acuerdo a (Benitez, 2020), uno de los desafíos de las empresas y los negocios internacionales ha sido la inserción de las nuevas tecnologías en su sistema, por las implicaciones que conlleva, como por ejemplo la tolerancia de los trabajadores en la adopción de estas nuevas plataformas, todo a causa de la cultura de resistencia al cambio de las sociedades, por lo que en un estudio realizado por la UNAM, se recalca que solo un porcentaje del 13% de la industria mexicana podrá avanzar hacia la “cuarta revolución industrial”.

En el mismo contexto (Chonn Li, Llatas Corro, & Soto Sánchez, 2020), mencionan que durante el confinamiento los problemas que enfrentaron estaban relacionados con las ventas en línea (e-commerce), ya que, a pesar de que este método ya estaba presente antes de la pandemia, los negocios no conocían realmente los beneficios que conlleva, por lo que, en la actualidad fue un gran desafío implementar esta técnica.

Sin embargo, el comercio en línea fue un apoyo crucial para las empresas de todo tamaño, debido a la gran facilidad y comodidad de compra que otorga a los clientes, así como también por la reducción de costos que conlleva para las organizaciones, lo que genera una gran ventaja competitiva para aquellas que la aplican (Silva & Rodríguez, 2020).

Además, el reto del comercio online para las organizaciones se vio impulsado por el cambio constante en las formas de compra por parte de los clientes, visto que a raíz de la pandemia del COVID 19, estas optaron por utilizar los medios y plataformas online para adquirir los productos, porque fue la opción más segura para prevenir el contagio de este virus (Chonn Li, Llatas Corro, & Soto Sánchez, 2020).

De igual modo, el reto para las empresas internacionales son las repercusiones socioeconómicas, debido a que los más afectados serán las personas más vulnerables, así como también aquellas empresas pequeñas que no tienen la capacidad suficiente de afrontar situaciones de incertidumbre como la que se vive actualmente (DPA International, 2020).

Por otra parte, en lo que respecta al sector del turismo, los retos que han enfrentado las empresas son la disminución de los ingresos y la caída de su valor dentro del mercado, puesto que, las medidas adoptadas por los gobiernos como la cuarentena y el cierre de los aeropuertos dejaron grandes secuelas para las organizaciones dedicadas al transporte aéreo y marítimo y como no también a los hoteles, bares y restaurantes que anteriormente vivían del consumo de los turistas (Salacuse, 2021).

Para el caso de las empresas exportadoras, la pandemia del COVID 19 fue un grave golpe para sus actividades de exportación por lo que estas empresas tuvieron que enfrentar la disminución en la demanda de sus productos por parte de los países compradores, así como también, enfrentar las medidas impuestas por los gobiernos como el cierre de las fronteras lo que produjo una disminución significativa de los ingresos (Fajardo, Ulloa, González, & Solórzano, 2021).

En el ámbito social y ecológico, las empresas portan el gran reto del desarrollo sostenible, debido a que las necesidades de liquidez de estas organizaciones pueden ocasionar una mala utilización de los recursos, por ese motivo las actividades productivas de los mismos deben estar encaminados al manejo adecuado de los recursos de la madre naturaleza asegurando la protección tanto del medio ambiente como de la sociedad (Bourlon, 2020).

1.15. Competitividad, creación e innovación

En función del marketing global, (Saraswat, 2021) identificó problemas gerenciales de empresas de la India, relacionados con el uso de la tecnología, asociados a infraestructura, regulación y restricciones prácticas de marketing del sitio en internet, formación y cultura, y restricciones financieras. (Vrana & Zafiropoulos, 2020), examinaron los asuntos del marketing en el turismo en países mediterráneos de Europa, basados en la interactividad, navegación y funcionalidad.

Por otra parte, está el trabajo de (Yang, Sonmez, Li, & Duan, 2019), que examinaron la evaluación del desempeño de la marca (satisfacción, lealtad y éxito percibido) asociado a ventajas y desventajas comparativas de las marcas locales y extranjeras en el ámbito internacional, basado en el uso de los portales web.

Por su parte (Valbuena & Montenegro, 2017) señaló que la competitividad tecnológica también brinda oportunidades a las empresas en los mercados globales, si están adecuadamente preparadas para desarrollar la ventaja comparativa tecnológica.

En las investigaciones acerca de logística, se encontraron los trabajos de (Ruamsook, Russell, & Thomchick, 2019), autores que estudiaron las fuentes de suministro en los países desarrollados e indicaron que las cuestiones que deben ser prioritarias para mejorar en el ámbito de la logística internacional son la capacidad de producción del proveedor, la cultura, las prácticas empresariales y la infraestructura de comunicación.

Con esto se relaciona el trabajo de (Myers, Fawcett, & Smith, 2019), basados en un estudio de caso, mediante entrevistas a gerentes de empresas manufactureras en Estados Unidos,

cuyo mercado es América Latina y el Caribe, enfocados en la búsqueda de relaciones entre el desempeño logístico, de la manufactura y de la empresa.

1.15.1. Globalización

En este contexto de globalización se desarrolla la estrategia de internacionalización, para (Maldonado, Pinzón, & Marín, 2017), es la presencia de una empresa dentro de la realidad de la globalización, la cual proyecta sus actividades en el mercado internacional de esta manera se produce diferentes tipos de flujos, tal como económico, financiero y conocimiento ya sea entre firmas gubernamentales o privadas de distintos países.

De esta manera (Mihalache, Jansen, & Van den Bosch, 2014), se evidencia que dentro de los negocios internacionales la empresa tiene más enfoque en los mercados internacionales y las oportunidades que tienen en otros países haciendo frente a desafíos de mundialización, transnacionalización, multi nacionalización, cultura, marketing e inversión directa en el extranjero; por otra parte una empresa de comercio exterior se enfoca en el ámbito técnico de comerciar, es decir que se encarga de las leyes, trámites que regulan los procedimientos de comercialización en una nación específica.

Los aspectos concernientes a la globalización suelen ser recurrentes, por ejemplo, factores económicos y políticos junto con las perspectivas tecnológicas hacia el crecimiento de las exportaciones y la competitividad entre los países en desarrollo (Rajagopal, 2020). A su vez, (Ushakov & Arkhipov, 2018) abordan aspectos relacionados con la competitividad y eficacia de los sistemas empresariales urbanos en una economía globalizada.

Sobre formación de capital humano, (Koch, 2017), afirmó que para Estados Unidos una condición diferencial con la dinámica de crecimiento de China país que basa su crecimiento en bajos costos laborales consiste en generar cambios estructurales en la economía, el movimiento gradual de la cadena de valor de la producción y la política gubernamental para aumentar el capital humano, desarrollar el interior del país y disminuir la corrupción.

En otro sentido, (Cottier, 2018), consideró un cambio de la liberalización del comercio hacia la regulación del comercio como papel central de la Organización Mundial del Comercio, o lo que se denomina la nueva gobernanza mundial.

En relación con la categoría outsourcing, (Jensen, 2016) indicó que, para la subcontratación de servicios, la definición de capital humano debe restringirse a los estudiantes secundarios y particularmente a terciarios más que a la alfabetización, dado que, para el comercio internacional, en este aspecto, debe considerarse la ventaja comparativa absoluta y no la relativa.

Por otro lado, el relacionamiento económico ha estado vinculado con los fenómenos del trabajo y su reestructuración en la internacionalización de la economía. Al respecto, (Jensen, 2016) demostró una fuerte correlación entre el producto interno bruto (PIB) per cápita y la proporción de servicios empresariales en el PIB, con un fuerte impacto en el empleo en países como Estados Unidos.

En cuanto a la relación trabajo y competitividad, (Chang, Jang, Lee, , & Chan, 2019) señalaron los inconvenientes, como la legislación laboral, la inadecuada infraestructura y la participación de las mujeres para el caso de la economía de la India.

Por su parte, (Albort & Ribeiro, 2018) señalan que los trabajadores poco calificados serán cada vez más relegados, a menos que mejoren sus habilidades en una economía global cada vez más competitiva.

1.15.2. La innovación

“Hoy en día la innovación es un proceso clave de las empresas pues permite la creación de ventajas competitivas gracias a la introducción de productos y servicios nuevos o mejorados al mercado, y respalda su eficiencia productiva y organizacional gracias a la introducción o mejora de los procesos de producción y entrega”. (Mejia, Garcia, Narvaez, Mizhquiri, & Quevedo, 2019).

Actualmente, ya no es suficiente crear productos u ofrecer un servicio de calidad; es importante también el desarrollo de estrategias que, en mediano y largo plazo, se traduzcan en una ventaja competitiva difícil de copiar o imitar por la competencia a fin de hacer de ella una fortaleza que permita alcanzar los objetivos organizacionales. (Murillo, García, & González, 2019).

“La innovación es un concepto extenso que comprende una amplia gama de actividades y procesos: mercados, actividades empresariales, redes y competencia, pero también las habilidades y organizaciones, la creatividad y la transferencia de conocimientos” (De La Cruz & Solano, 2021).

Según (Brautigam, Weis, & Tang, 2018), la innovación como la introducción en el mercado de un nuevo producto o proceso, capaz de aportar algún elemento diferenciador, la apertura de un nuevo mercado o el descubrimiento de una nueva fuente de materias primas o productos intermedios.

En la medida que han ido transcurriendo los años, este concepto ha ido moldeándose hasta llegar a la actual definición propuesta en (Iammarino, McCann, & Ortega, 2018), en el que se advierte que la innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto o servicio, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa.

No obstante, (Lee & Rha, 2018). relacionan la innovación como una provisión de más y mejores bienes y servicios, pero que no es suficiente para el negocio proveer cualquier bien y servicio, deben proveerlos mejores y más económicos.

Las condiciones del entorno empresarial engloban un punto importante que no puede pasar desapercibido; de ellas dependerán de que la estrategia propuesta por la cúpula organizacional promueva o frene la innovación, pues esta es, en un sentido más amplio, el reto de los directivos empresariales por plasmar la teoría en acciones generando ideas creativas que, a su vez, se puedan traducir en productos y servicios mejorados e insertados exitosamente en el mercado. (Montenegro & Valbuena, 2018).

(Moroni, Arruda, Bezerra, & Laila, 2018) señalan que se entiende por innovación la conversión de ideas y conocimiento en productos, procesos o servicios mejorados para el mercado, para satisfacer así las necesidades de los ciudadanos, empresas y administraciones públicas.

El desafío de transmitir con eficiencia la estrategia plateada por la gerencia a todos los stakeholders en sus diferentes niveles no siempre puede cumplirse. Con frecuencia, las organizaciones son incapaces de establecer mecanismos que permitan incorporar actividades fiables y eficaces enfocadas en el crecimiento empresarial y desarrollo de nuevos productos o servicios de modo que se asegure la innovación como un proceso de naturaleza cíclica. (Fernandez & Martinez, 2017).

1.15.3. La incertidumbre de innovar

“La esencia de la innovación está en la gestión de la incertidumbre y de las oportunidades frente a la gestión de los recursos clásica de los administradores” (Martinez & Fernandez , 2018).

La innovación comprende un desafío que actualmente buscan todas las empresas; no es algo sencillo, pero con la estrategia correcta, la iniciativa y el liderazgo proveniente de la cúpula empresarial, la balanza se inclinará más en favor del éxito que del fracaso. Es común sentir cierto grado de temor ante la decisión de implementar procesos no antes realizados en la industria, la incertidumbre abraza cuando existe la iniciativa de salir de la zona de confort y dejar de lado la rutina con la que se acostumbra a operar. (Gareche, Hosseini, & Taheri, 2019)

El tratar de buscar ideas, que para otros puedan no tener valor alguno o sentido, es lo que conduce a encontrar respuestas diferentes; pues si los procesos son los mismos que se vienen manejando algún tiempo atrás, no puede esperarse resultados diferentes. (Méndez, Morua, & Hernández, 2018)

Según (Moya & Gómez, 2017), la innovación por definición supone riesgo e incertidumbre, pero siguiendo una serie de principios básicos y de metodología se pueden evitar errores.

La innovación por naturaleza supone cambio y todo proceso de cambio genera resistencia, pues es un hecho que esta actitud forma parte de la naturaleza del ser humano; no obstante, los cambios son muchas veces absolutamente necesarios y esenciales, de otra manera la sociedad en general se quedaría estancada y paralizada sin avances de ninguna índole en el plano científico, tecnológico, cultural y social. Para las organizaciones, es indispensable mantener una participación en el mercado. Constantemente, buscan la manera de ofrecer algo mejor y diferente; esto implica necesariamente el riesgo y la incertidumbre generados por el afán de producir cosas que los demás no están haciendo, dejando así abierta la posibilidad que el producto entregado al mercado tal vez no tenga la acogida y aceptación con la que se planificó en su fabricación. (Rojas & Gómez, 2018).

1.16. La innovación como herramienta estratégica hacia la competitividad

(Arbonés, 2017), señala que la empresa es un ente vivo donde hacer y ser son inseparables. En algunos casos y momentos, genera impresionantes espirales virtuosas de desarrollo y competitividad; en otros, desarrollan proyectos poco atractivos que conducen a círculos viciosos o inclusive al fracaso.

Las condiciones del ambiente empresarial, en la actualidad, vislumbran que un futuro demandante y complejo se aproxima; las expectativas del mercado son más exigentes y la competencia entre las empresas se vuelve cada vez más difícil pues cada una trata de sacar sus mejores armas de batalla para acaparar mayor clientela. Por tanto, la innovación se convierte en una herramienta estratégica imprescindible que todas las organizaciones deben tener para alcanzar niveles de competitividad aceptables y garantizar de esa manera la supervivencia. (Muñoz, 2017).

(Verde, 2013), citado en (Gabriel & David, 2019), asegura que los emprendedores y las empresas están obligados a ser cada vez más competitivos y la única forma de conseguirlo es mediante la innovación constante.

Durante muchos años, se pensó equivocadamente que la innovación era una característica de superioridad que podía ser aplicada únicamente en determinadas ramas de la ciencia como la ingeniería y la medicina, o se adjudicaban exclusivamente las grandes empresas y, por ende, solo aquellas que cumplieran con esta característica lograban ser competitivas, brindar servicios de calidad y entregar al mercado productos que cumplieran e inclusive superaban las expectativas de los consumidores (CONCYTEC, 2019).

Autores como (Muñoz, 2017) sostienen que la innovación es parte de la naturaleza humana, es el deseo natural de crear algo nuevo e inventar un mejor futuro, pero hubo un tiempo en el que el proceso de creación estuvo monopolizado por magos, académicos, científicos y expertos.

1.17. La creatividad e innovación como factor de supervivencia para las organizaciones

Actualmente, se reconoce la importancia que la creatividad e innovación tienen en la industria como fuentes de sustento y herramientas generadoras de valor a los productos o servicios que la empresa fabrica. Muchos entendidos en la materia podrían generar controversias ante la afirmación de que los líderes verdaderos pueden valerse de sus habilidades y capacidad de motivación al personal para promover la creatividad argumentando que la gente creativa, al igual que los buenos deportistas, nace más no se hace. En efecto, posiblemente la creatividad es un don otorgado a pocos; sin embargo, cabe señalar que todas las personas sin excepción alguna tienen aptitudes creativas que pueden incrementarse siempre y cuando el entorno preste las condiciones favorables para su florecimiento además de un correcto coaching y capacitación (Méndez, Morua, & Hernández, 2018).

(Torres & Melamed, 2016), señalan experimentos en los que se solicitó a diferentes personas, que formaban parte de un estudio, que piensen en voz alta o reporten sus pensamientos durante un episodio de invención. Las respuestas obtenidas indujeron a que Perkins concluya este estudio señalando que la creatividad surge naturalmente y de forma comprensible ante ciertas aptitudes cotidianas de percepción, entendimiento, lógica, memoria y estilo de pensar.

De este estudio, se deriva la importancia de que los líderes estimulen la creatividad con el fin de evitar la obsolescencia de los productos, bienes o servicios que comercializa la industria por un lado y que, mediante la creación e innovación de procesos productivos y los bienes que se obtienen a partir de ellos, se pueda incrementar la productividad de la empresa y asegurar su permanencia en el tiempo. “Muchas empresas, rentables en sus inicios, incluso llegaron a desaparecer por no saber adaptarse a ese entorno tan cambiante, y tan tirano en tantas ocasiones, que ocasiona que empresas potencialmente exitosas caigan víctimas fulgurantes de una mala, nula o desastrosa implantación de una cultura de innovación” (Stiglitz, 2017).

De acuerdo con (Valaei, 2017) la sociedad y la economía del conocimiento que caracterizan a las empresas actualmente suelen conceptualizar la innovación como un factor de diferenciación, pero para la empresa más bien representa un asunto esencial que tiene relación con la supervivencia, ser diferente, operar distinto a cómo lo hace la competencia e inclusive producir bienes o servicios con características únicas; esta es una premisa que las organizaciones deberían asumir e incorporar en sus procesos productivos.

(Moya & Gómez, 2017) sostienen que para que las empresas logren tener una ventaja competitiva deben realizar acciones estratégicas creativas e innovadoras para ser más eficientes que los competidores, o hacer productos y prestar servicios de manera diferente a la de ellos.

La creatividad e innovación comprenden elementos en los cuales las organizaciones se apoyan para alcanzar el éxito debido a los múltiples beneficios que proporcionan. La creatividad es, por su parte, la capacidad de fabricar o crear algo que resalte del resto por causa de su originalidad o características únicas o exclusivas. La innovación, en cambio, hace referencia a un proceso que permite hacer modificaciones a productos o procesos ya existentes con miras a obtener resultados diferentes. La creatividad y la innovación generan cambio en la industria, pero no se puede limitar la magnitud de los cambios solo a aquellos que sean significativos y de relevancia, puesto que, operando de esta manera, la organización quedaría estancada sin presentar avances de ninguna índole; cualquier cambio, por más insignificante que parezca, en lo posterior puede derivar en futuras innovaciones de importancia para la organización. (Blanco, Vásquez, García, & Melamed, 2020).

1.18. La innovación y su importancia en el mundo de los negocios

Según (Arbonés, 2017), los procesos de innovación en la historia de la humanidad han sido un factor que ha hecho posible la creación de una sociedad moderna, industrializada y compleja, y se han constituido como una influyente fuente de poder entre las naciones del mundo.

La forma de hacer negocios ha sufrido cambios importantes hoy en día por causa de factores tales como la globalización, la oferta y la demanda, el poder económico de competidores cada vez más fuertes y la competitividad en un mercado que muestra una saturación importante de opciones para el consumidor. Ante tal situación, se vuelve indispensable la implementación de estrategias que permitan a la industria contar con una ventaja competitiva y puedan comercializar productos o servicios que logren posicionarse con rapidez en el mercado. Actualmente, la decisión de compra del consumidor se ve altamente influenciada por los factores socioeconómicos y culturales del entorno. (Hashemi, 2019).

Por otro lado, (Lo, Wang, Wah, & Ramayah, 2016) indican que muchas organizaciones atienden un mismo nicho de mercado; los clientes demandan nuevos productos o servicios y si la organización no está preparada para ello es claro que de a poco se quedará rezagada y el riesgo de desaparecer con el pasar de los años será mayor. La innovación, por sí sola, no garantiza el éxito empresarial, pero permite a directivos y stake holders incidir en el crecimiento del negocio y generar cambios importantes en temas de cultura organizacional, sistemas, procesos, productos y servicios, lo cual redundará en el crecimiento personal y profesional del equipo de trabajo.

Segun (Gareche, Hosseini, & Taheri, 2019) en las organizaciones innovadoras, cabe señalar que poner en marcha un negocio se constituye en una tarea enormemente ambiciosa. Se necesita el impulso incansable de un equipo de trabajo que debe armar el negocio desde el desarrollo de la idea hasta su montaje e implementación interactuando constantemente entre la teoría y la práctica.

Los competidores, que ingresan hoy en día al mercado intentando captar un segmento de potenciales consumidores, se caracterizan por fabricar productos de calidad que satisfagan las expectativas del cliente; sin embargo, del cúmulo de competidores es claro que solo unos cuantos van a perdurar en el tiempo, esto se debe en gran parte no solo a un adecuado plan de mercadeo sino que el modelo de negocio está adaptado y responde a un estudio exhaustivo del mercado objetivo y de la definición de la propuesta de valor. (Gupta, 2016)

Según (Rodríguez, 2017), un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial; no basta solo con inventar un producto o servicio nuevo, lo que genera valor es introducirlo adecuadamente en el mercado y que este lo acepte.

Con el pasar del tiempo, a veces ocurre que muchas innovaciones fallan y eso se debe a que el resultado obtenido por medio de la innovación no responde a un objetivo claro. Ser innovador puede ser tentador para muchas empresas, pero, si no se parte de una idea clara del problema que se pretende resolver, es posible que se estén desperdiciando recursos valiosos. En definitiva, las actividades y procesos de innovación, incorporados en la industria, deben estar pensados y ligados a la estrategia y operaciones globales de la empresa. De esta manera, el crecimiento sostenido y perdurable en el tiempo, y la reputación generada entre los consumidores serán los encargados de determinar el éxito o fracaso de las innovaciones realizadas por la organización. (Gabriel & David, 2019).

1.19. Cambio Organizacional

La explicación de cómo y por qué las organizaciones cambian ha sido una búsqueda central y constante de los estudios organizacionales, la cual ha generado una diversidad de teorías y conceptos que ofrecen visiones parciales y contrastantes del cambio organizacional. (Lopez, De la Garza, & Zabala, 2018).

(Hashemi, 2019) realizó una revisión de diversas teorías de cambio organizacional, a partir de la cual propusieron una tipología de cuatro escuelas de pensamiento que denominaron: ciclo de vida, teleología, dialéctica y evolucionaria; sobre la base de estas tipologías se busca explicar el cómo y el porqué del cambio organizacional, centrándose en las condiciones del proceso y no en sus consecuencias y salidas.

Según los autores, estas tipologías se diferencian por dos tipos de características, por la unidad de análisis y por el modo de cambio. Por un lado, la unidad de análisis hace referencia a si el cambio se genera en una entidad singular, entendiéndose por entidad “un trabajo individual, un trabajo en grupo, una estrategia organizacional, un programa, un producto o la totalidad de una organización” (Martinez, Valenzo, & Zamudio, 2020) o en múltiples entidades.

Por otro lado, por el modo de cambio que se divide en prescriptivo y constructivista, donde el prescriptivo hace referencia a que la secuencia de eventos de cambio están determinados previamente y son predecibles, debido a que sigue el patrón de estados anteriores, generando cambios de primer-orden, es decir pequeños cambios que en el largo plazo pueden acumularse para producir un gran cambio; mientras que el proceso constructivista hace referencia a una progresión que es construida y emerge mientras el proceso de cambio se despliega, generando cambios de segundo-orden, es decir cambios que rompen con los supuestos y marcos básicos utilizados hasta entonces (Martinez, Valenzo, & Zamudio, 2020).

(Louffat O. , 2016) por ejemplo, argumenta que muchas de estas investigaciones resultan en un determinismo, entendido como que las acciones humanas son causadas por fuerzas tecnológicas, culturales y otras antes de, externas a, e independientes de nuestro comportamiento, por lo que los estudios que se han enfocado en los aspectos físicos de la tecnología entran en un materialismo que a menudo resulta en un determinismo tecnológico, donde se plantea que los efectos de la tecnología en la vida social son determinados e inevitables.

Por otro lado, los estudios que se han enfocado en la tecnología como una producción social han llevado a un exceso de confianza en la cultura como principal impulsor, resultando en una forma de determinismo social (Gareche, Hosseini, & Taheri, 2019), plantean que el enfoque central de las investigaciones organizacionales sobre la tecnología ha pasado por la teoría de la contingencia, a teorías como la institucional, de ecología de poblaciones, y dependencia de recursos, pero que el problema con la literatura actual es la falta de atención en la cambiante relación entre tecnología y organización.

En este sentido, (Martinez, Valenzo, & Zamudio, 2020), argumentan que el materialismo es importante para las teorías de tecnología y organizaciones porque las propiedades materiales de los artefactos son precisamente recursos tangibles que proveen a la gente con la habilidad de hacer cosas ya conocidas, pero de nuevas maneras, o de hacer cosas que antes no podían hacer. Estos autores aclaran que ser materialista no necesariamente conlleva al determinismo y proponen que para integrar la materialidad con una visión voluntarista se requiere que los investigadores identifiquen formas específicas en las que las características particulares de los artefactos se entrelazan con las prácticas sociales de las personas en su trabajo.

A pesar de que (Valle, Proaño, & Cruz, 2017), reconocen la necesidad de integrar la materialidad a los estudios tecnológicos y organizacionales, para estos autores la agencia sigue centrándose en los humanos, ya que definen que ser materialista es plantear que la acción humana surge de causas físicas y contextos como el geográfico, biológico, clima y tecnología, mientras que ser voluntarista es argumentar que los humanos tenemos agencia (libre albedrío) y que este puede dar forma a su ambiente para alcanzar sus intereses y objetivos.

Capítulo 2 - Aplicación y Desarrollo

Para lograr analizar las redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se centra en lo interno y externo de la organización, teniendo como referente las necesidades y oportunidades y su ambiente. Es necesario lograr conocer todas las características de la empresa. Es decir, se debe alcanzar a obtener una radiografía o caracterización en profundidad de manera que puedan servir para llevar a cabo todo el proceso.

2.1 Tipo y Diseño de Investigación

El presente estudio es de tipo mixto (cualitativo-cuantitativo) de nivel descriptivo. Luego, es de tipo mixto dado que combina el uso de la metodología de investigaciones cuantitativas y cualitativas con el fin de corroborar las conclusiones en un solo trabajo. La investigación es cualitativa porque la realidad de analizar el conjunto de organizaciones es múltiple de acuerdo con la vivencia del investigador en la situación investigada, presupuesto ontológico y los resultados están limitados al contexto, presupuesto metodológico. La investigación es cuantitativa porque emplea un tratamiento estadístico y existe cuidado en el tratamiento a través de validez y confiabilidad, presupuesto metodológico.

2.2 Población o entidades participantes

Para la configuración del escenario de los estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, fue esencial el uso de varios métodos y técnicas cualitativas apoyadas en procedimientos cuantitativos en el procesamiento de algunas de ellas. La selección de la muestra para el estudio de caso fue intencional, transcurre en un proceso dinámico a medida de los objetivos de la investigación.

Por otra parte, fueron utilizadas técnicas como la observación, el grupo focal, entrevistas y encuesta, todas ellas permitieron reunir una importante cantidad de información. Asimismo, se tiene en cuenta las organizaciones que tienen convenio con la Facultad de Ciencias

Empresariales que reúnan las características del sector empresarial, el cual es fundamentado en la interacción de las empresas que conformando una red, comparten funciones, objetivos, estructuras y procesos, bajo la intención de crear valor, y de complementarse entre sí para crear las ventajas competitivas del sector, lo que le brinde las mejores oportunidades de competir en un mercado global.

De tal forma, que para el desarrollo del presente trabajo de investigación se contó con 15 organizaciones quienes colaboraron con el diligenciamiento del instrumento que permiten la conformación de Sectores Empresariales dentro de una sociedad global, conllevando a plantearse escenarios basados en la competitividad de las empresas, como elemento de soporte principal en la conformación de una sociedad con posibilidades de competir en el ámbito mundial. Asimismo, analizando los componentes organizacionales: departamentalización, actividades de línea/asesoría, descripción de actividades, cadena jerárquica, nivel de centralización/descentralización, amplitud administrativa, comunicación, y capacidad decisoria en el diseño de la estructura organizacional en red, teniendo como contexto las alianzas estratégicas desde la perspectiva de la negociación que fue realizada para su diseño e implementación.

2.3 Definición de Variables o Categorías

En la siguiente tabla se muestra de modo simplificado la relación entre ámbitos y variables de la cultura organizacional, alianza estratégica y estructura organizacional en red que articulan cada una de las categorías de los componentes y condicionantes organizacionales.

Tabla 2 Listado de variables e indicadores del estudio

Categoría	Ámbito	Variable	Ítems	Índice	
Componentes Organizacionales	Alianza estratégica	Estructura	5	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo fuertemente • De acuerdo • De acuerdo ligeramente • En desacuerdo ligeramente • En desacuerdo • En desacuerdo fuertemente 	
		Relaciones	5		
		Planeación	6		
		Recompensa	5		
		Liderazgo	5		
	Estructura organizacional en Red	Estructura organizacional en Red	Directores		5
			Innovación		5
			TIC		5

		Negociación	5
		Empoderamiento	5
		Trabajo en Grupo	6
		Orientación a las personas	6
Condicionantes Organizacionales	Cultura Organizacional	Orientación a los resultados	5
		Responsabilidad	5
		Actitud al Cambio	5
		Mecanismos útiles	5

Nota: elaboración propia

2.3.1 Directores

En el trabajo sobre la influencia que tienen los elementos de la cultura organizacional en la sostenibilidad de la empresa aplican el estudio de casos y el método cualitativo.

2.3.2 Estructura

En esta variable se define si conocen la misión, visión, objetivos, procesos y jerarquías en el diseño del estilo organizacional, la estructura de una organización y su entorno, sus intereses enfocados a robustecer el capital humano y su reconocimiento como portadores de conocimiento y experiencias significativas se consolida a través de un análisis exhaustivo. Debido a que, para analizar la relación entre flexibilidad o rigidez de la cultura organizacional con las estrategias competitivas.

2.3.3 Liderazgo

En el desarrollo de esta variable se logra identificar a las personas que son vistas como líder en la organización. Asimismo, se puede observar cuando los líderes abocan sus emociones por conducir a sus seguidores en el progreso, consiguen robustecer patrones comportamentales efectivos entre los miembros de su equipo, contemplando diversas maneras de transigir, por medio de la negociación, alcanzando los objetivos propuestos con eficiencia.(Buitrago, 2017).

2.3.4 Relaciones

En esta variable se propone analizar en los estilos actuales de diseño organizacional que, a medida que crece el tamaño, más grande es el conflicto entre la organización y el logro de sus metas operativas. Por lo anterior, a medida que crece la organización, es más recomendable adoptar estrategias de descentralización en la toma de decisiones, administración participativa y una más sistemática y tecnocrática respuesta a los problemas.

2.3.5 Recompensa

En el análisis de la variable de recompensa, se pretende observar las recompensas por el trabajo bien hecho, la satisfacción obtenida es mayor cuando el trabajo armonioso en equipo permite la consecución de resultados que van más allá de los esperados; tal estado facilita que se trascienda el interés individual e inmediato por un logro colectivo y duradero.

2.3.6 Mecanismos útiles

En la variable mecanismos útiles para el estudio estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se puede señalar que las 8 organizaciones de la muestra se encuentran de acuerdo lo cual equivale el 53 por ciento, 3 organizaciones están de acuerdo fuertemente lo cual equivale al 20 por ciento y 2 organizaciones a nivel de acuerdo ligeramente equivalente al 13 por ciento de la muestra.

2.3.7 Actitud al Cambio

En esta variable actitud al cambio se pretende tomar en cuenta las características con la que cuenta cada individuo, el ser humano es flexible perceptible a todo cambio que se da en la actualidad. Por esta razón, los directivos deben emplear estilos actuales de diseño organizacional tales que propicien que cada uno de sus colaboradores se convierta en un agente del cambio, lo cual parte de brindar la información necesaria para comprender su trascendencia y sus posibles beneficios para la organización.

2.3.8 Empoderamiento

En esta variable de empoderamiento se analiza si las Instituciones tienen una estructura organizacional que opera en contexto de redes organizacionales internacionales que se adapta a su razón de ser y generan sentido de pertenencia y desempeño con los colaboradores y empoderamiento en su trabajo, los objetivos planteados y metas institucionales podrán ser alcanzados gracias al trabajo en conjunto y al compromiso de todos los que conforman la Institución.

2.3.9 Responsabilidad

En el análisis de esta variable de responsabilidad se pretende identificar una actitud que significa hacerse cargo no sólo de los aciertos sino también de los errores. Todos somos personas humanas y todas fallamos, sin embargo, no todas aprenden a reconocer sus falencias. En consecuencia, los miembros de un grupo tienen que compartir la responsabilidad, por lo tanto, la individualidad se diluye, dándole un gran valor a los resultados y objetivos de la organización.

2.3.10 Orientación a los resultados

En esta variable de orientación a resultados el diseño organizacional, está interrelacionada con el comportamiento empresarial, siendo una conducta aprendida, misma que se transmite a los miembros de una organización. Es decir, que en una organización con propósitos fijos el empleado se responsabiliza de su nivel de desempeño para alcanzar la meta propuesta, a cambio la entidad retribuirá al trabajador con incentivos monetarios, esto implica que mientras mayor sea el nivel de desempeño del empleado mayor será el incentivo retribuido en aras de la meta planteada por la empresa.

2.3.11 Orientación a las personas

En la variable de orientación a las personas, se pretende analizar dando respuesta a una necesidad concreta de reconocer públicamente una orientación sistematizada de la

organización a responder a necesidades y expectativas de sus partes interesadas. Todavía más, se debe tener en cuenta el capital intelectual para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos.

2.3.12 Innovación

En esta variable cubre la voluntad de una estructura de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas. Asimismo, en una estructura organizacional en red se considera que el elemento innovación referido a mejoras en los procesos respetando el medio ambiente es una característica para resaltar. En atención a la cual, las organizaciones que reconocen que todo trabajo tiene áreas que permiten la innovación y la ensayo, emplean estrategias para ocasionar que el trabajo sea más representativo y para que los trabajadores participen en la determinación sobre sus propios procedimientos y planes de ejecución.

2.3.13 Negociación

En esta variable de negociación las organizaciones son vistas como grupos formales e informales compitiendo por el poder para controlar los procesos y resultados institucionales. Las decisiones son producto de la negociación. En consecuencia, se consideran que las actuaciones y las decisiones surgen a través de una evolución de negociación y de tratos e intercambios. Los grupos de interés forman alianzas de acuerdo con sus objetivos particulares.

2.3.14 Planeación

En esta variable de planeación se pretende analizar desde el inicio del proceso por el cual se determina adónde uno se dirige y cómo resultar allí. Influye en todas las actividades de una organización exitosa, a partir la noción de sus productos o servicios inclusive su producción, venta y distribución.

2.3.15 TIC

Para el perfeccionamiento en la implementación de una estructura organizacional en red la variable TIC, es un elemento importante en la disminución de los costos y el desarrollo de operaciones con procesos de calidad, innovación y competitividad. Así mismo, se considera que a través de la implementación de programas o bienes de última generación se logra una reducción de los costos y cumplir con una producción eficaz y eficiente.

2.3.16 Trabajo en grupo

A partir de esta variable trabajo en grupo implica el reconocimiento en donde se conoce si están o no dispuestos a cooperar en las actividades. Luego, estas se refieren a los mapas cognitivos de la organización que proveen las bases para el entendimiento y creación de nuevas habilidades y tecnologías buscando el logro de objetivos comunes. Por otra parte, el conjunto de rutinas de la organización influencia el tipo de habilidades que pueden ser aprendidas y adoptadas entre sus colaboradores. Asimismo, es importante que los resultados validados de un grupo sean usados por otros grupos de la organización y que las propuestas de los grupos sean adoptadas por la alta dirección.

2.4 Procedimiento e Instrumentos

En este aparte se recogerá todo el bagaje estructural metodológico que sustenta una interconexión conceptual entre estructura organizacional en red, la alianza estratégica y la negociación. Donde intervienen variados campos y disciplinas como son la organización, representación y gestión del conocimiento y la recuperación de la información, entre otros campos que van a permitir sustentar el proceso investigativo, así como el resultado que se deriva del mismo.

El estudio puede caracterizarse como descriptivo en tanto pretende describir situaciones y eventos mediante métodos teóricos. La relación existente entre los principales elementos tratados en la introducción y se desarrolla a partir de los principios de la investigación.

La propia estructuración de una red entre la organización y su entorno, sus intereses encaminados a fortalecer el capital humano y su reconocimiento como prestadores de conocimiento y experiencias importantes, se consolida a través de un análisis exhaustivo. De esta manera se pueden conseguir las oportunidades que brinda el ambiente competitivo y así contribuir al desarrollo socioeconómico de las organizaciones y que esto revierta en la solución de los problemas de una región.

Esa investigación utiliza una combinación de distintos métodos empíricos, teóricos y matemáticos seleccionados entre todos aquellos mencionados. y se articula en los condicionantes organizacionales: estrategia, ambiente, tecnología y cultura, y su influencia en el surgimiento de la estructura organizacional en red, de las alianzas estratégicas y de sus negociaciones, por ser los pilares sobre los que se va a construir la estructura de red que pretende de esto son necesidades de la organización, la efectividad en la toma de decisiones y la generación de un sistema de gestión del conocimiento.

El instrumento para medir estilos actuales de diseño organizacional se construyó a partir de la revisión de literatura realizando una adaptación del Instrumento de Diagnóstico Organizacional (W-R&M) y fue sometido a una prueba piloto, con lo que se obtuvieron los reactivos definitivos. Del mismo modo, se desarrolló una escala de tipo Likert con amplitud de seis puntos, desde 1 para en desacuerdo fuertemente (aspecto negativo) hasta 6 para De acuerdo fuertemente (aspecto positivo).

Por último, el constructo “redes organizacionales internacionales” se midió a través de las relaciones colaborativas de las organizaciones para el desarrollo de innovaciones de la estructura organizacional en red, la alianza estratégica y la negociación teniendo en cuenta los componentes y condicionantes organizacionales.

Muestra y aplicación del instrumento

Se trató de una muestra probabilística; para ello se consideraron datos de los convenios de la Facultad de Ciencias Empresariales, de tal manera que la población se conformó por 15 organizaciones de la ciudad de Bogotá, dado que la compleja situación que enfrentan las organizaciones en lo particular, frente al comercio globalizado; las alianzas estratégicas pueden colaborar al desarrollo de herramientas para la mejora de procesos y

adopción de nuevas prácticas con el objetivo de alcanzar competitividad y sobrevivencia ante nuevos mercados.

De igual modo, se aplicó el instrumento a 15 organizaciones (95%; $z=1,98$; $p=q=0,05$), durante el primer semestre de 2022. Cabe señalar que en la fase de aplicación se informó a los respondientes sobre el uso académico de la información.

Hay que mencionar, además en el procedimiento estadístico. No solo a partir de los datos obtenidos, sino que también se realizaron pruebas estadísticas a fin de validar el instrumento y el modelo propuesto empleando el alfa de Cronbach.

En el Alfa de Cronbach para el ámbito alianza estratégica esta con 0.90 presentando consistencia interna excelente.

Tabla 3 Alfa de Cronbach ámbito alianza estratégica

Alfa α :	0,90
K (número de ítems)	26
Vi (Varianza de cada ítem)	15,4133
Vt (Varianza Total)	114,995556

Nota: elaboración propia

En el Alfa de Cronbach para el ámbito Cultura Organizacional esta con 0.93 presentando consistencia interna excelente.

Tabla 4 Alfa de Cronbach ámbito estructura organizacional en red

Alfa α :	0,93
K (número de ítems)	20
Vi (Varianza de cada ítem)	19,5556
Vt (Varianza Total)	170,782222

Nota: elaboración propia

En el Alfa de Cronbach para el ámbito estructura organizacional en red esta con 0.92 presentando consistencia interna excelente.

Tabla 5 Alfa de Cronbach para el ámbito estructura organizacional

Alfa α :	0,92
K (número de ítems)	37

Vi (Varianza de cada ítem)	33,6000
Vt (Varianza Total)	334,16

Nota: elaboración propia

2.5 Consideraciones Éticas

Se tuvieron en cuenta las consideraciones éticas plasmadas en el artículo 11 de la Resolución 8430 de 1993, la cual indica que la presente investigación es clasificada como una investigación sin riesgo.

2.6 Alcances y limitaciones

Capítulo 3 - Resultados

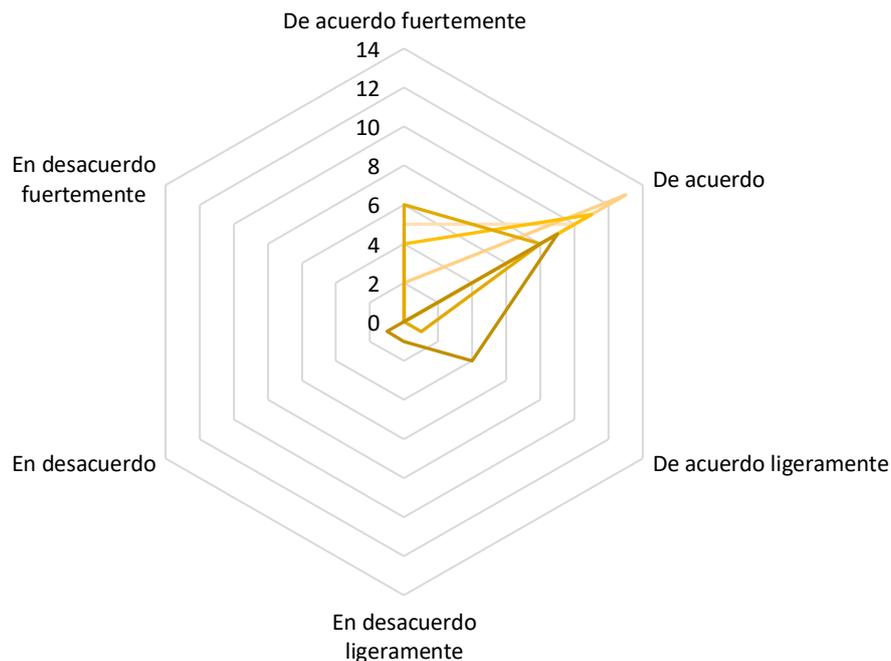
En este capítulo es uno de los corolarios finales del proceso investigativo realizado. Luego, se pretende reflejar de manera explícita los resultados de los procedimientos metodológicos y dando respuesta a la pregunta problema ¿Cuál podría ser la composición organizacional en red más correcta, la que permitiría a las empresas modernas afrontar desde las redes organizacionales internacionales y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas en la ciudad de Bogotá?

Los estilos actuales de diseño y redes organizacionales internacionales es un conjunto de prácticas, creencias y valores que generan identidad, compromiso y pertenencia en los miembros de la empresa. Los diseños organizacionales cambian continuamente ya que es afectada por una serie de factores que moldean el comportamiento individual y colectivo de las personas. En el día a día laboral los miembros de la organización adquieren experiencias que comparten entre sí, creando valores, principios y formas de comportamiento, es decir, manifestaciones culturales que pasan a ser parte del colectivo al que pertenecen.

De manera que, se propone mostrar cada uno de los resultados de las variables desde los ámbitos de la administración estratégica, cultura y estructura organizacionales en red en relación con los condicionantes y componentes de red.

3.1. Directores

Figura 1 Variable directores



- Considero que es muy importante presentar reportes sobre el avance del trabajo desarrollado.
- Mi jefe inmediato apoya las iniciativas que propongo para mejorar la unidad organizacional.
- Tengo la suficiente información para tomar decisiones con respecto a las metas de mi unidad de trabajo.
- La organización desarrolla sus actividades de manera presencial en sus sedes o instalaciones.
- El salario y prestaciones de esta organización son justos y acordes con el trabajo que realiza cada empleado.

La gran mayoría de las organizaciones que forman parte de la muestra al 68 por ciento, manifiestan con claridad en el ítem De acuerdo que las organizaciones están conformadas por la agrupación de personas y por ello es importante estudiar el comportamiento de los individuos y el grupo de trabajo para observar su relación con el entorno de la organización. Así mismo, (García & Rangel, 2001), afirma que es un proceso “que implica tres condiciones distintas: el estado futuro, al que los directivos quieren que llegue la organización; el estado presente, aquel en el que se encuentra la organización actualmente; y el estado de transición, la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro”.

Tabla 6 Variable directores

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo fuertemente	3	20%
De acuerdo	10	66%
De acuerdo ligeramente	1	7%

En desacuerdo ligeramente	1	7%
En desacuerdo	0	0%
En desacuerdo fuertemente	0	0%
Total	15,00	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las organizaciones

En la variable directores para el estudio estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se puede señalar que las 10 organizaciones de la muestra se encuentran de acuerdo lo cual equivale el 66 por ciento, 3 organizaciones están de acuerdo fuertemente lo cual equivale al 20 por ciento y 1 organización a nivel de acuerdo ligeramente equivalente al 7 por ciento de la muestra.

3.2. Estructura

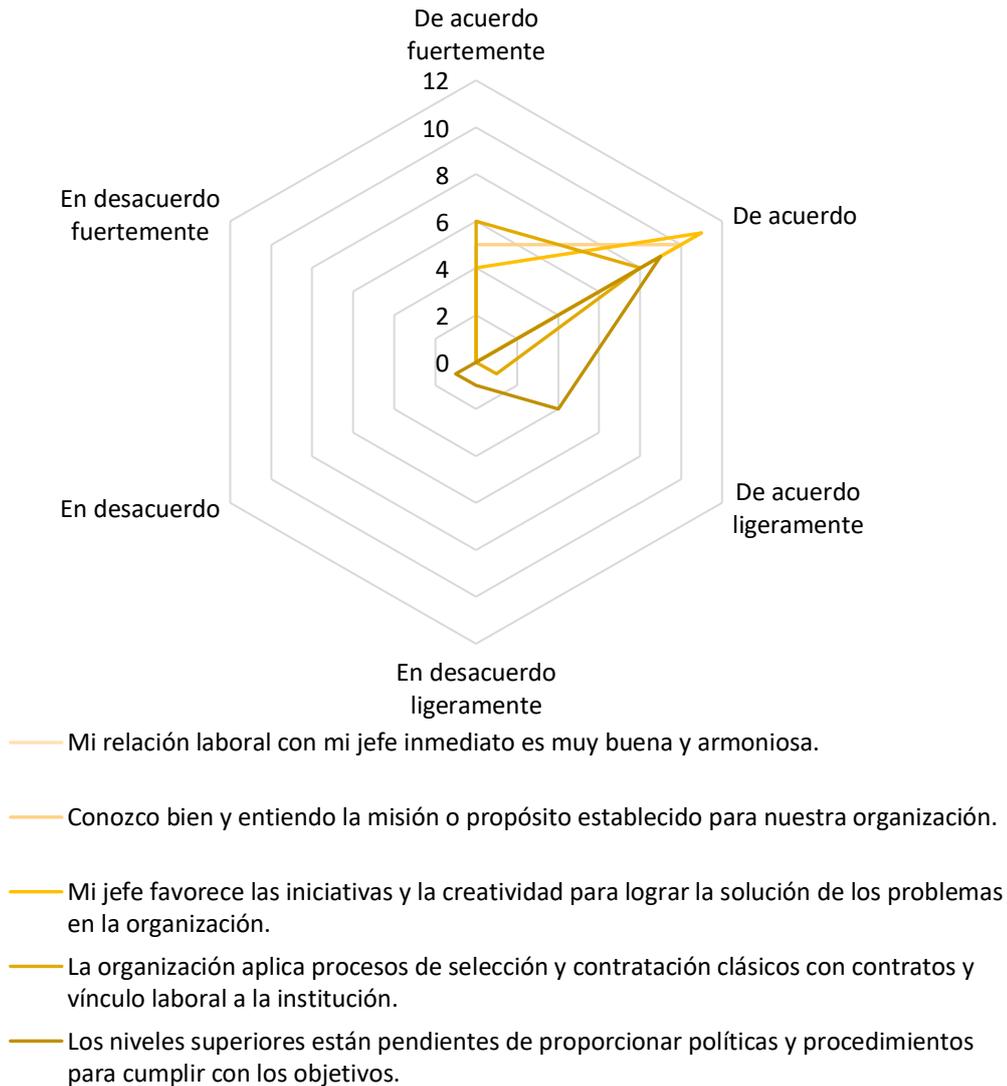
Tabla 7 Variable Estructura

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo fuertemente	4	26.7%
De acuerdo	10	66.7%
De acuerdo ligeramente	1	6.7%
En desacuerdo ligeramente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
En desacuerdo fuertemente	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las organizaciones

En la variable estructura para el estudio estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se puede señalar que las 10 organizaciones de la muestra se encuentran de acuerdo lo cual equivale el 66.7 por ciento, 4 organizaciones están de acuerdo fuertemente lo cual equivale al 26.7 por ciento y 1 organización a nivel de acuerdo ligeramente equivalente al 6.7 por ciento de la muestra.

Figura 2 Variable de la Estructura



Nota: elaboración propia

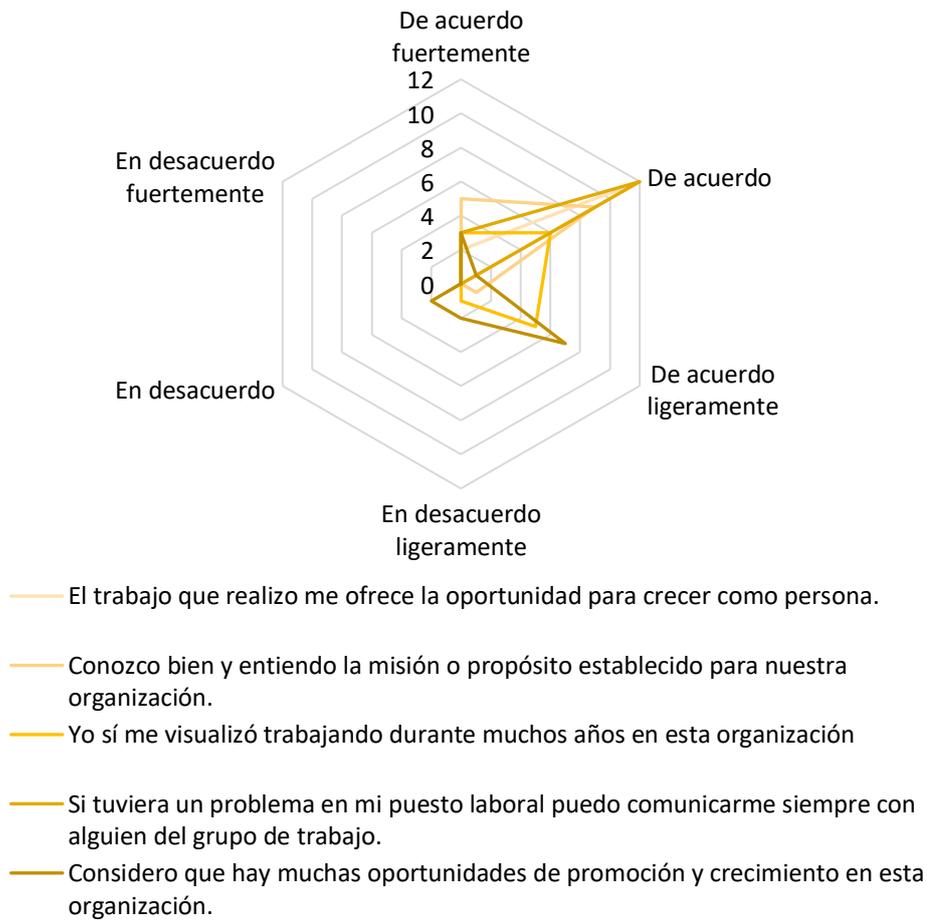
En el análisis de esta variable se halló que, en las compañías de tamaño pequeño, el presidente tendía a estar más cerca de las áreas de trabajo, pasaba menos tiempo con los especialistas del staff y consumía menos tiempo en roles formales de la organización. En consecuencia, surge una estrategia en los estilos actuales de diseño organización en relación con el liderazgo de costos, donde la estructura tendrá pocos niveles jerárquicos, poco nivel de staff corporativo y donde los presupuestos y comités directivos tendrán un sistema de control de costos, con relación a la estrategia de diferenciación se logra a través de equipos de trabajo temporal para el desarrollo de productos.

3.3. Liderazgo

En el siguiente ítem se aborda el estudio sobre la importancia de la gestión productiva partiendo de la cultura organizacional como parte de la competitividad. Se plantea una

metodología para analizar la empresa en su interior y contexto. En los resultados se afirma que la cultura evoluciona con el paso del tiempo, siendo necesario realizar estudios con frecuencia para conocer cómo se encuentran las manifestaciones culturales en la organización.

Figura 3 Variable de Liderazgo



Nota: elaboración propia

Tabla 8 Variable Liderazgo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo fuertemente	3	20%
De acuerdo	8	53%
De acuerdo ligeramente	2	13%
En desacuerdo ligeramente	1	7%
En desacuerdo	1	7%

En desacuerdo fuertemente	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las organizaciones

En la variable liderazgo para el estudio estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se puede señalar que las 8 organizaciones de la muestra se encuentran de acuerdo lo cual equivale el 53 por ciento, 3 organizaciones están de acuerdo fuertemente lo cual equivale al 20 por ciento y 2 organizaciones a nivel de acuerdo ligeramente equivalente al 13 por ciento de la muestra.

3.4. Relaciones

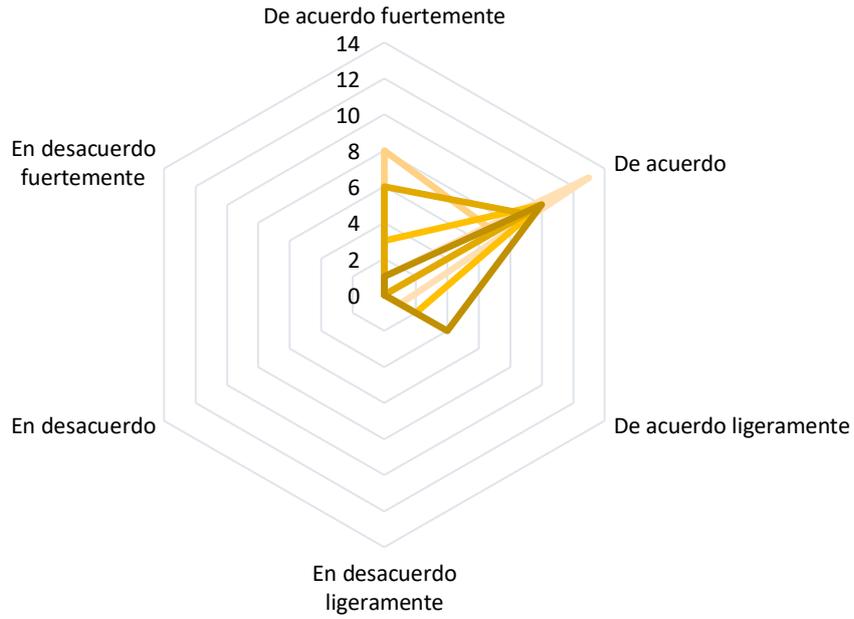
Tabla 9 Variables de Relaciones

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo fuertemente	4	25%
De acuerdo	10	65%
De acuerdo ligeramente	1	9%
En desacuerdo ligeramente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
En desacuerdo fuertemente	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las organizaciones

En la variable relaciones para el estudio estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se puede señalar que las 10 organizaciones de la muestra se encuentran de acuerdo lo cual equivale el 65 por ciento, 4 organizaciones están de acuerdo fuertemente lo cual equivale al 25 por ciento y 1 organización a nivel de acuerdo ligeramente equivalente al 9 por ciento de la muestra.

Figura 4 Variable de las relaciones

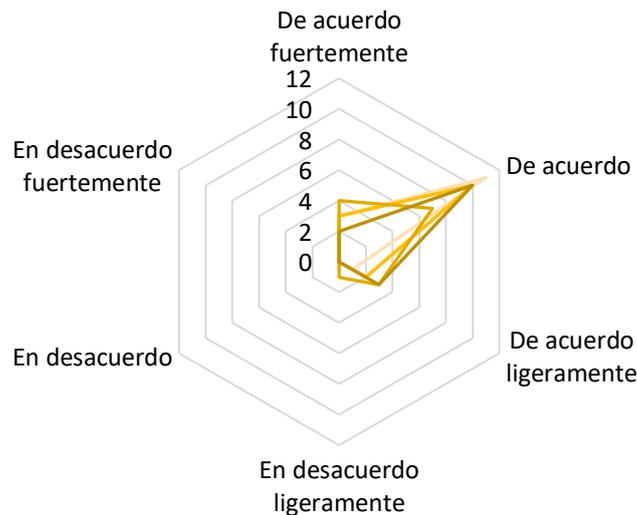


- Mi jefe inmediato aporta ideas que me ayudan a mí y a mi grupo de trabajo.
- Mis relaciones con miembros del grupo de trabajo son cordiales y profesionales.
- La organización planea y ejecuta acciones de publicidad digital
- Siempre tengo en mente el compromiso de dar un extra para mejorar mi desempeño
- Esta organización tiene mecanismos de información y control que favorecen el desarrollo del trabajo.

Las relaciones que predominan en estas organizaciones son generalmente contractuales. Son estructuras más burocráticas y estructuradas, con sistemas de comunicación más predecibles en donde importan más los intereses de la organización que los de los empleados. El compromiso generalmente es a corto plazo, la motivación laboral está guiada por los intereses personales, la cooperación depende de la negociación y los empleados trabajan de forma independiente cumpliendo los reglamentos y regla.

3.5. Recompensa

Figura 5 Variable de Recompensa



- Tengo toda la intención de trabajar mucho tiempo en esta organización
- Los tableros de control me permiten visualizar mi trabajo y presentar reportes completamente transparentes
- La organización gestiona alianzas con terceros para el desarrollo de funcionalidades tecnológicas
- Las metas de esta organización, pienso que están claramente establecidas.
- En general, en esta organización el cambio se ve como algo positivo y se promueve constantemente.

A partir de estos resultados se puede inferir que la competencia entre las personas puede aumentar a partir de recompensas y reconocimientos. Cuando el líder tenga comportamientos de recompensa contingente, los empleados estarán motivados para lograr un nivel esperado de desempeño a cambio de una recompensa prometida, que podría incluir un rendimiento satisfactorio, reconocimientos, una mejor asignación de trabajo.

Tabla 10 Variable Recompensa

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo fuertemente	3	20%
De acuerdo	10	64%
De acuerdo ligeramente	2	15%
En desacuerdo ligeramente	0	1%
En desacuerdo	0	0%
En desacuerdo fuertemente	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las organizaciones

En la variable recompensa para el estudio estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se puede señalar que las 10 organizaciones de la muestra se encuentran de acuerdo lo cual equivale el 64 por ciento, 3 organizaciones están de acuerdo fuertemente lo cual equivale al 20 por ciento y 2 organizaciones a nivel de acuerdo ligeramente equivalente al 9 por ciento de la muestra.

3.6. Mecanismos útiles

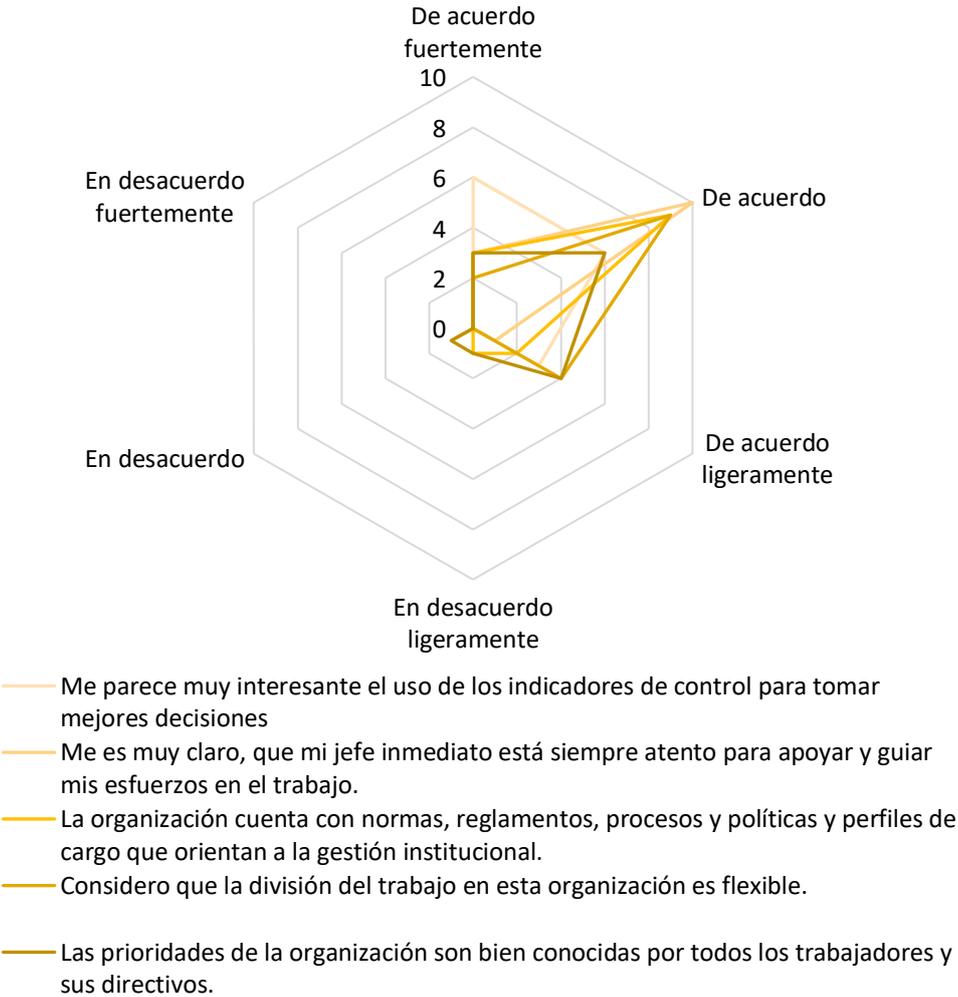
En la variable de mecanismos útiles, se pretende analizar las políticas de evaluación del desempeño con base en los objetivos de cada cargo y realizados integralmente para poder corregir, enseñar y mejorar. Los objetivos personales de áreas y de la organización son claros y documentados, facilitando la organización estructural y la eficiencia. Se está abierto al cambio para mantener la competitividad y alcanzar y mantener los estándares de calidad que se exigen a toda empresa global.

Tabla 11 Variable Mecanismos útiles

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo fuertemente	3	20%
De acuerdo	8	53%
De acuerdo ligeramente	2	13%
En desacuerdo ligeramente	1	7%
En desacuerdo	1	7%
En desacuerdo fuertemente	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las organizaciones

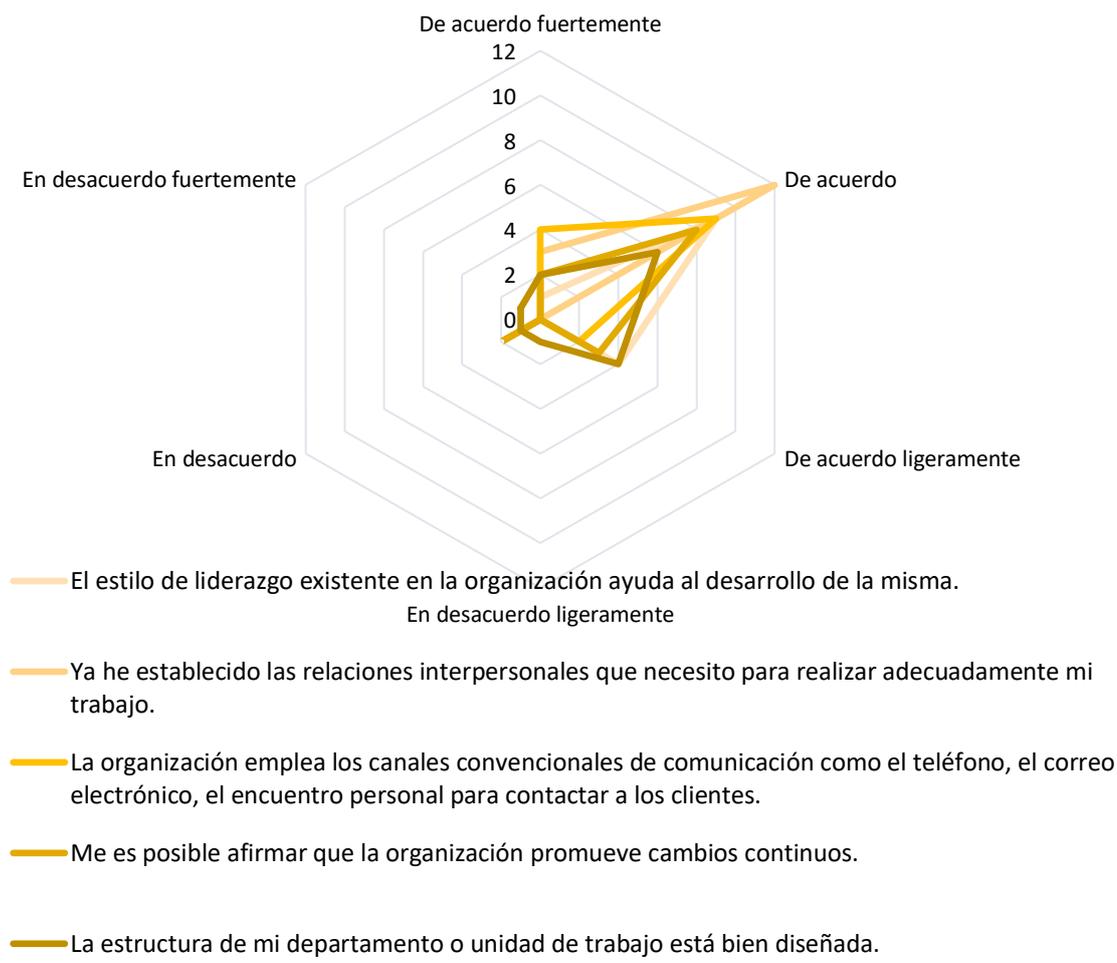
Figura 6 Variable Mecanismos útiles



De acuerdo con lo anterior, se puede inferir dentro de las organizaciones la articulación del proceso de decisión, esto es definir el asunto, el directivo debe determinar cuál es la meta de desempeño ligada a la estrategia y también debe delegar responsabilidades. Lo que incide en el resultado, el directivo debe seleccionar la opción que se tomará y distribuir los recursos para llevarla a cabo. Por este motivo, en la empresa tener la disponibilidad de materiales de trabajo, la capacitación del personal, que los coordinadores exijan resultados por medio de mecanismos útiles, que tengan capacidad de definir los procesos de trabajo y que tengan compromiso estimula e influye para que los colaboradores alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio.

3.7. Actitud al Cambio

Figura 7 Variable Actitud al cambio



Las organizaciones objeto de la muestra están inmersas en el globo empresarial que está en perpetuo movimiento. Asimismo, un factor importante es la evolución de la tecnología y la versatilidad del hábito de consumo de los clientes han generado que las organizaciones también empiecen a implementar modificaciones internas en el negocio para poder alcanzar sus objetivos estratégicos.

Es así como surge la actitud al cambio, un enfoque sistemático que se encarga de lidiar con la transición o transformación de los objetivos, procesos y tecnologías inmersos en una empresa. Tiene como propósito implementar estrategias para efectuar el cambio, controlarlo y ayudar a los colaboradores a adaptarse al mismo. Estas estrategias incluyen un procedimiento estructurado para realizar la transformación, así como un mecanismo para responder a las solicitudes y darles seguimiento.

Tabla 12 Variable Actitud al cambio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo fuertemente	2	16%
De acuerdo	9	59%
De acuerdo ligeramente	3	17%
En desacuerdo ligeramente	0	1%
En desacuerdo	1	5%
En desacuerdo fuertemente	0	1%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las organizaciones

En la variable actitud al cambio para el estudio estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se puede señalar que las 9 organizaciones de la muestra se encuentran de acuerdo lo cual equivale el 59 por ciento, 2 organizaciones están de acuerdo fuertemente lo cual equivale al 16 por ciento y 3 organizaciones a nivel de acuerdo ligeramente equivalente al 17 por ciento de la muestra.

3.8. Empoderamiento

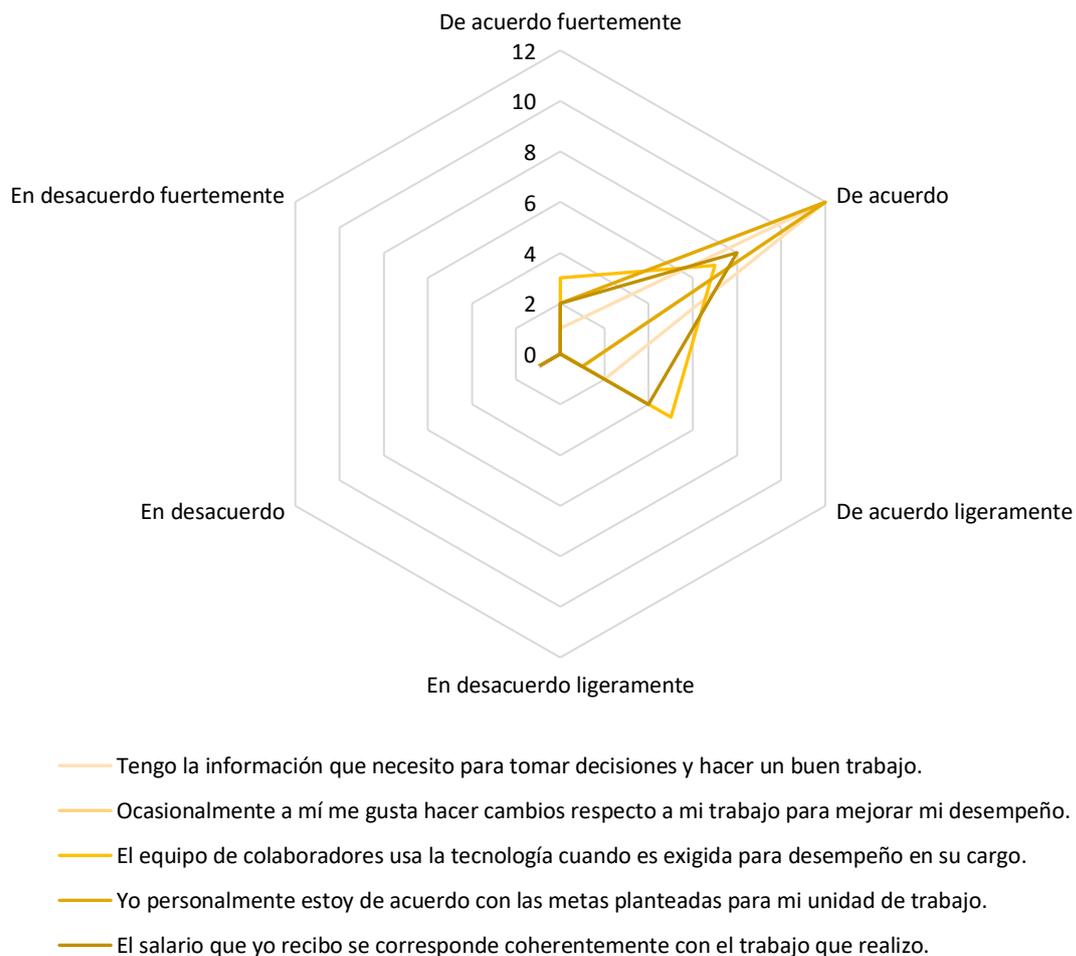
Tabla 13 Variable Empoderamiento

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo fuertemente	2	13%
De acuerdo	10	68%
De acuerdo ligeramente	3	17%
En desacuerdo ligeramente	0	0%
En desacuerdo	0	1%
En desacuerdo fuertemente	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las organizaciones

En la variable empoderamiento para el estudio estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se puede señalar que las 10 organizaciones de la muestra se encuentran de acuerdo lo cual equivale el 68 por ciento, 2 organizaciones están de acuerdo fuertemente lo cual equivale al 13 por ciento y 3 organizaciones a nivel de acuerdo ligeramente equivalente al 17 por ciento de la muestra.

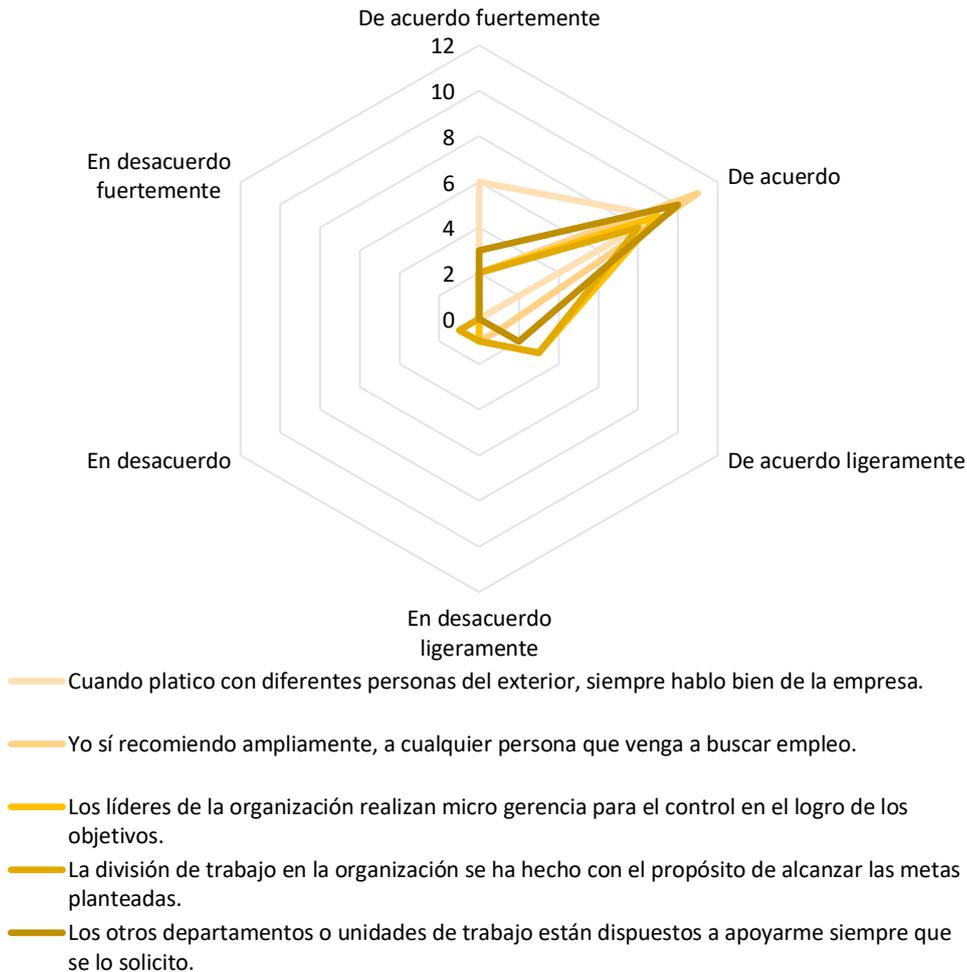
Figura 8 Variable Empoderamiento



De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede observar que la estrategia del empoderamiento al interior de las organizaciones consiste en pensar al más alto nivel. Luego, en cuanto a la creación de una política interna se destaca que la política emana de las estrategias considerando que cada aspecto de la maniobra de una organización está influenciado por algún tipo establecido de política social, ya sea la toma de decisiones, asignación de presupuesto o decisiones de marketing. Ahora bien, se tiene en cuenta el entorno presente y futuro en el que ésta va a moverse, los puntos fuertes y débiles, el cambio tecnológico, político y social. De hecho, deberán reconocer y tener en cuenta cualquier cosa que pueda aquejar a la organización.

3.9. Responsabilidad

Figura 9 Variable de responsabilidad



El cuestionario permite analizar la relación entre flexibilidad o rigidez de la estructura organizacional con las estrategias competitivas en la industria. Se infiere que en las organizaciones objeto de estudio las decisiones fundamentales y estratégicas de la empresa y la responsabilidad sobre los resultados son tomadas por los cargos directivos. Sin embargo, la delegación de los jefes a sus colaboradores es una práctica común prevalece la cultura rígida compuesta por cultura de mercado y estrategia de costos.

Ahora bien, se debe tener presente que a percepción que tienen los colaboradores a través de la supervisión de un jefe, eleva mejor el ambiente laboral a través de sus exigencias y responsabilidades de una manera autónoma, son sus propios jefes y son conscientes de la responsabilidad que tienen es por ello por lo que realizan su trabajo de forma exigente con ellos mismos para logras sus objetivos.

Tabla 14 Variable de Responsabilidad

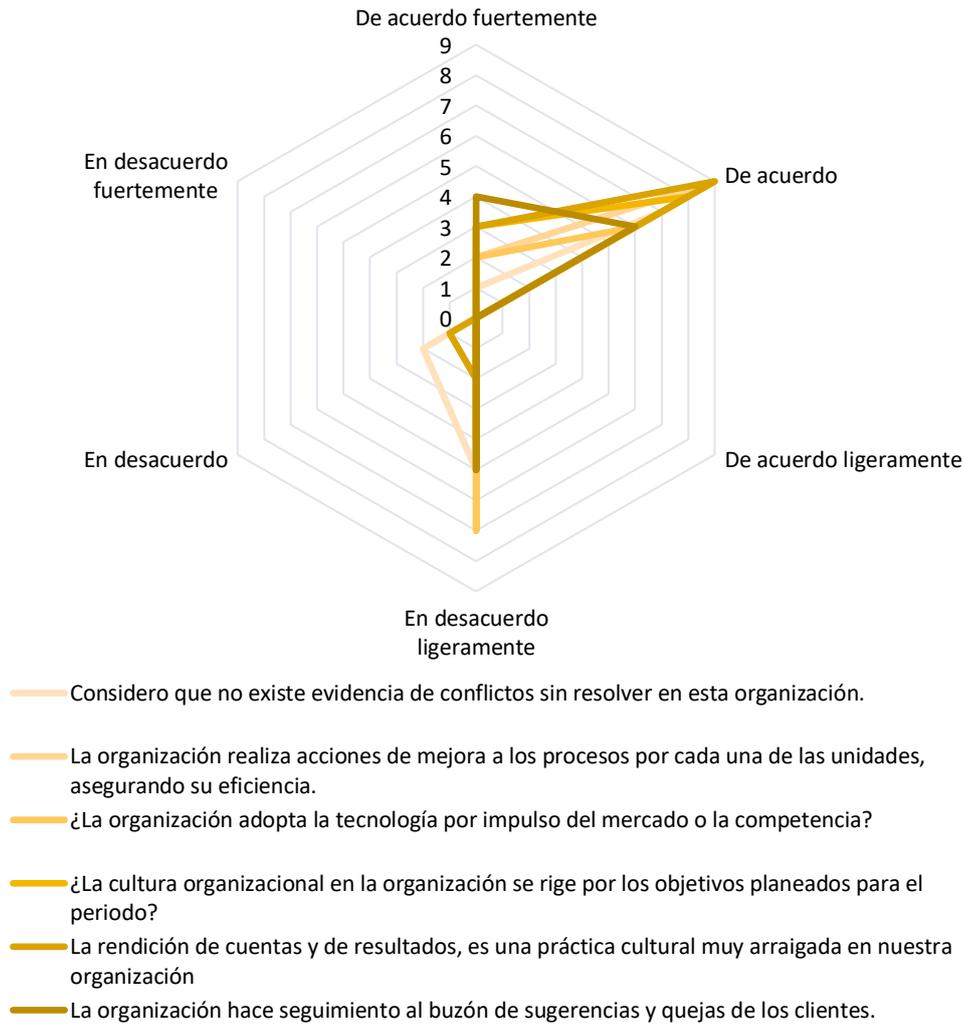
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo fuertemente	3	20%
De acuerdo	9	63%
De acuerdo ligeramente	2	12%
En desacuerdo ligeramente	1	4%
En desacuerdo	0	0%
En desacuerdo fuertemente	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las organizaciones

En la variable contabilidad para el estudio estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se puede señalar que las 9 organizaciones de la muestra se encuentran de acuerdo lo cual equivale el 63 por ciento, 3 organizaciones están de acuerdo fuertemente lo cual equivale al 20 por ciento y 2 organizaciones a nivel de acuerdo ligeramente equivalente al 12 por ciento de la muestra.

3.10. Orientación a los resultados

Figura 10 Variable Orientación a los resultados



Se puede inferir de acuerdo con el desarrolló del cuestionario por las organizaciones, donde se establece expectativas de la orientación a resultados, con ellas informa a los colaboradores sobre la necesidad de incrementar la calidad, la excelencia y el alto desempeño. Sin embargo el rol directivo en la orientación de resultados es valioso y se ve fortalecido con las buenas relaciones humanas y con el personal que lo rodea presentando algún nivel de equilibrio en las percepciones que tienen las personas alrededor de su desempeño para el logro de su objetivo.

Tabla 15 Variable Orientación a los resultados

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo fuertemente	3	20%
De acuerdo	7	47%
De acuerdo ligeramente	0	0%
En desacuerdo ligeramente	4	27%
En desacuerdo	1	7%
En desacuerdo fuertemente	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las organizaciones

En la variable orientación a los resultados para el estudio estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se puede señalar que las 7 organizaciones de la muestra se encuentran de acuerdo lo cual equivale el 47 por ciento, 3 organizaciones están de acuerdo fuertemente lo cual equivale al 20 por ciento y 4 organizaciones a nivel en desacuerdo ligeramente equivalente al 27 por ciento de la muestra.

3.11. Orientación a las personas

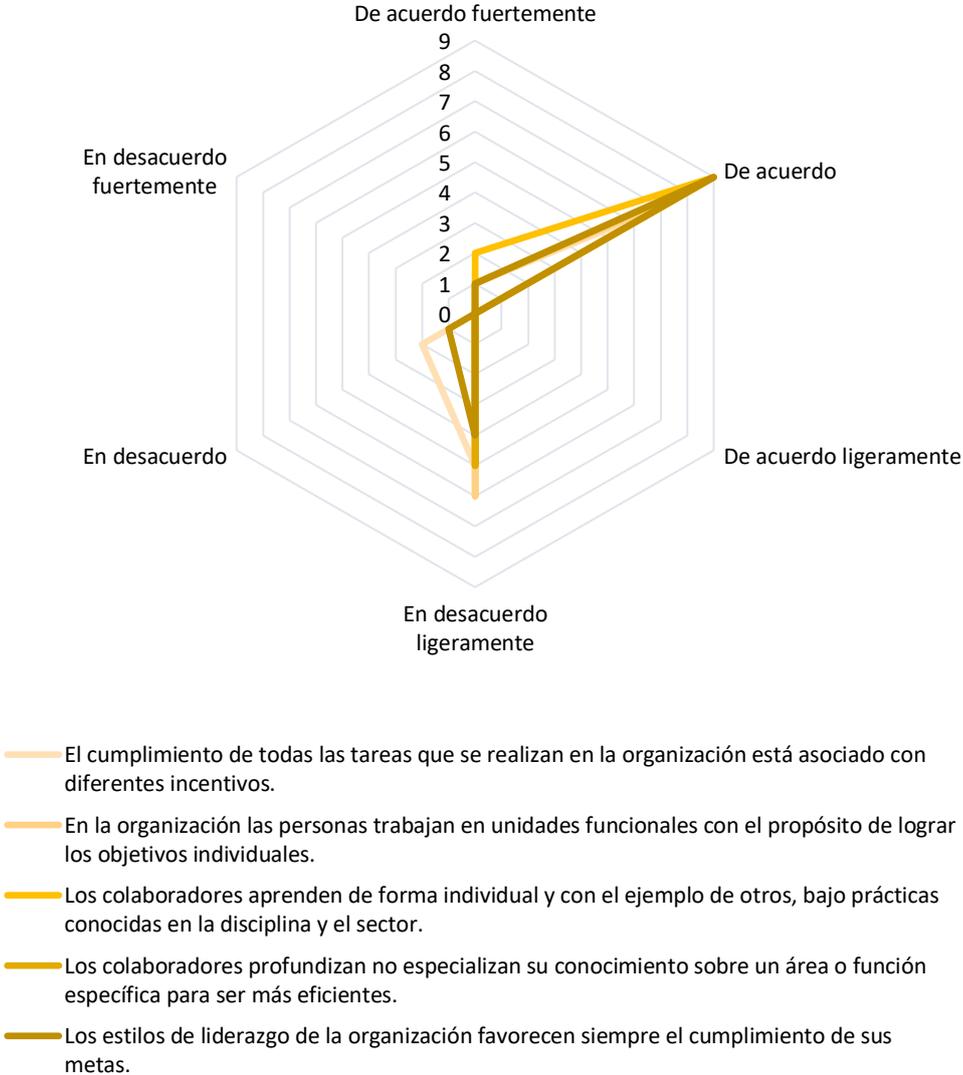
Tabla 16 Variable Orientación a las Personas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo fuertemente	1	8%
De acuerdo	8	56%
De acuerdo ligeramente	0	0%
En desacuerdo ligeramente	5	32%
En desacuerdo	1	4%
En desacuerdo fuertemente	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las organizaciones

En la variable orientación a las personas para el estudio estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se puede señalar que las 8 organizaciones de la muestra se encuentran de acuerdo lo cual equivale el 56 por ciento, 1 organización está de acuerdo fuertemente lo cual equivale al 8 por ciento y 5 organizaciones a nivel en desacuerdo ligeramente equivalente al 32 por ciento de la muestra.

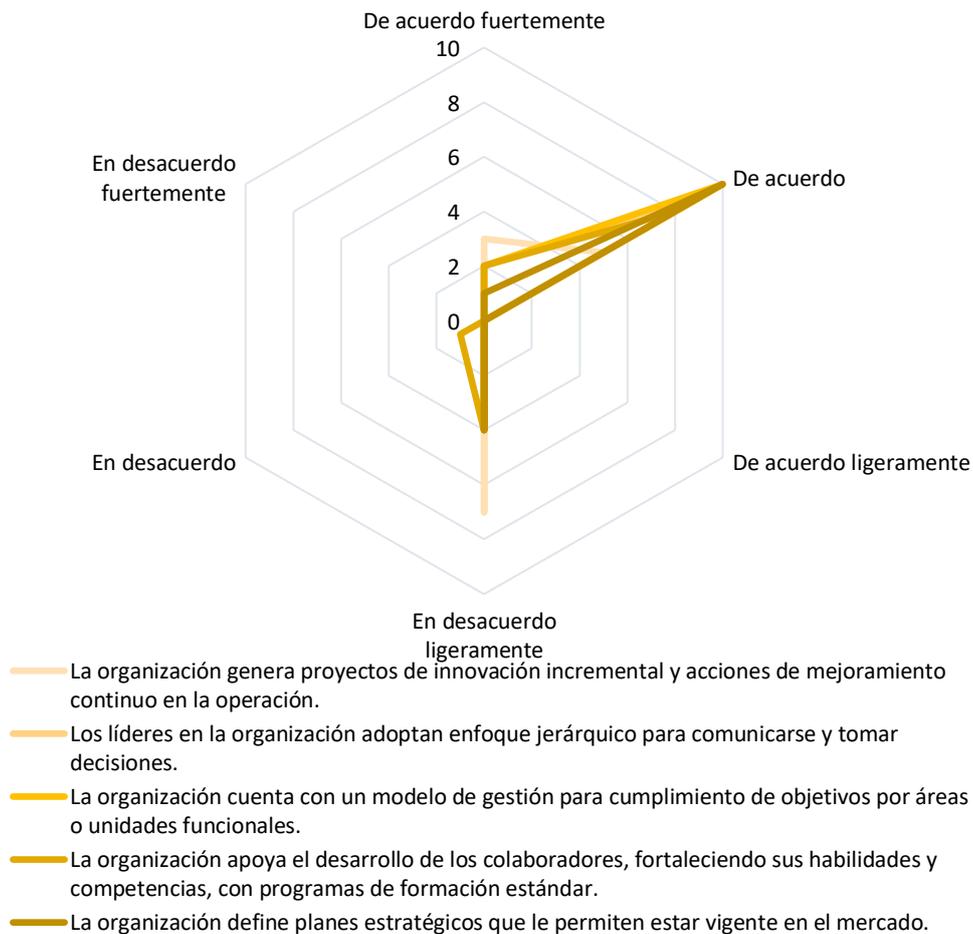
Figura 11 Variable Orientación a las personas



En las organizaciones es convencional que las personas usuarias tengan dificultades para manifestar sus opiniones o sensaciones carácter formal, bien porque no son capaces de encauzar su insatisfacción en las vías que se les propone, o porque no pueden expresarlo por escrito, o incluso con sus propias palabras o lenguaje. La organización deberá esforzarse por acertar vías creativas e innovadoras en el diseño de herramientas y medios que permitan producir espacios de manifestación y de opinión libre, diferentes a los que se utilizan asiduamente, y que consigan superar posibles barreras.

3.12. Innovación

Figura 12 Variable de Innovación



Por otra parte, se puede observar la presión de la competitividad por el fenómeno de la globalización que ha provocado una serie de innovaciones en las organizaciones conllevando adoptar y articular redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, con el fin de alcanzar eficiencia, economías de escala y maximizar esfuerzos para reeditar ingresos a los accionistas.

Tabla 17 Variable Innovación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo fuertemente	2	13%
De acuerdo	8	53%
De acuerdo ligeramente	0	0%
En desacuerdo ligeramente	4	28%
En desacuerdo	1	6%
En desacuerdo fuertemente	0	0%
Total	15,8	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las organizaciones

En la variable innovación para el estudio estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se puede señalar que las 8 organizaciones de la muestra se encuentran de acuerdo lo cual equivale el 53 por ciento, 2 organización está de acuerdo fuertemente lo cual equivale al 13 por ciento y 4 organizaciones a nivel en desacuerdo ligeramente equivalente al 32 por ciento de la muestra.

3.13. Negociación

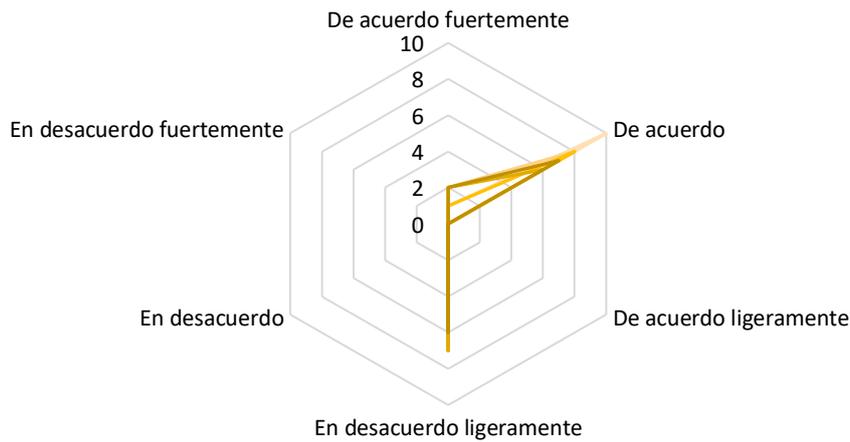
Tabla 18 Variable Negociación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo fuertemente	2	13%
De acuerdo	8	53%
De acuerdo ligeramente	0	0%
En desacuerdo ligeramente	5	33%
En desacuerdo	0	0%
En desacuerdo fuertemente	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las organizaciones

En la variable negociación para el estudio estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se puede señalar que las 8 organizaciones de la muestra se encuentran de acuerdo lo cual equivale el 53 por ciento, 2 organizaciones que están de acuerdo fuertemente lo cual equivale al 13 por ciento y 5 organizaciones a nivel en desacuerdo ligeramente equivalente al 33 por ciento de la muestra.

Figura 13 Variable d Negociación

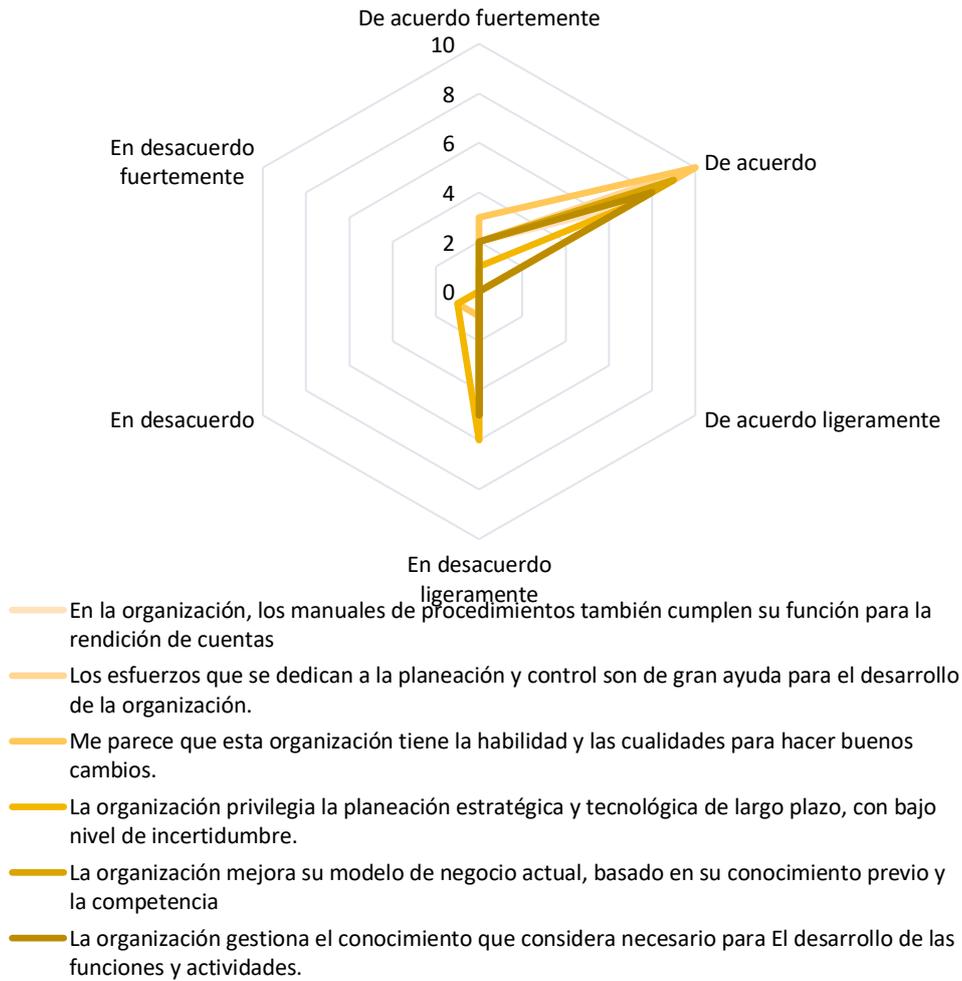


- La organización incluye en sus modelos de negocio información histórica y las mejores prácticas que ha venido implementando
- La organización vende sus productos y servicios, apalancando en la reputación de la marca construida históricamente
- La organización obtiene los resultados previstos en los acuerdos y alianzas con los terceros
- La organización desarrolla la innovación con recursos económicos y humanos propios.
- Los líderes en la organización son gestores en cascada y desarrollan relaciones a través de las líneas jerárquicas para la toma de decisiones.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede entender que la negociación es una aclaración deliberativa de dos o más unidades sociales complejas (individuos, empresas, familia, etc.) que intentan puntualizar o redefinir los términos o medidas de su interdependencia. Por esta razón, las redes posibilitan tomas de decisiones más rápidas, flexibles e integradas. La negociación en este factor busca acuerdos en relación con, la interconexión que la negociación tiene con la estructura organizacional en red y las alianzas estratégicas se fundamentó en el hecho de que, para merecer servir de apoyo en esa relación entre socias, se debe considerarla percepción de cooperación interorganizacional con proveedores, clientes e inclusive competidores.

3.14. Planeación

Figura 14 Variable de Planeación



A partir de los resultados, se puede realizar la sinergia en cuanto a la planeación establece la selección de objetivos y estrategias. Paralelamente, en un mundo cada vez más complejo e incierto, el adagio que dice que no planificar es lo mismo que planificar el fracaso es hoy en día más cierto que nunca. No en vano, la planificación ayuda a predecir la manera en que se comportarán los miembros de la organización. Resumiendo, la planeación fija una dirección general de la organización y a niveles operativos, se convierte en el proceso mediante el cual la estrategia se traduce en objetivos y metodologías específicos para cumplir las metas.

Tabla 19 Variable planeación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo fuertemente	2	13%
De acuerdo	9	57%
De acuerdo ligeramente	0	0%
En desacuerdo ligeramente	4	28%

En desacuerdo	0	2%
En desacuerdo fuertemente	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las organizaciones

En la variable planeación para el estudio estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se puede señalar que las 9 organizaciones de la muestra se encuentran de acuerdo lo cual equivale el 57 por ciento, 2 organizaciones que están de acuerdo fuertemente lo cual equivale al 13 por ciento y 4 organizaciones a nivel en desacuerdo ligeramente equivalente al 28 por ciento de la muestra.

3.15. TIC

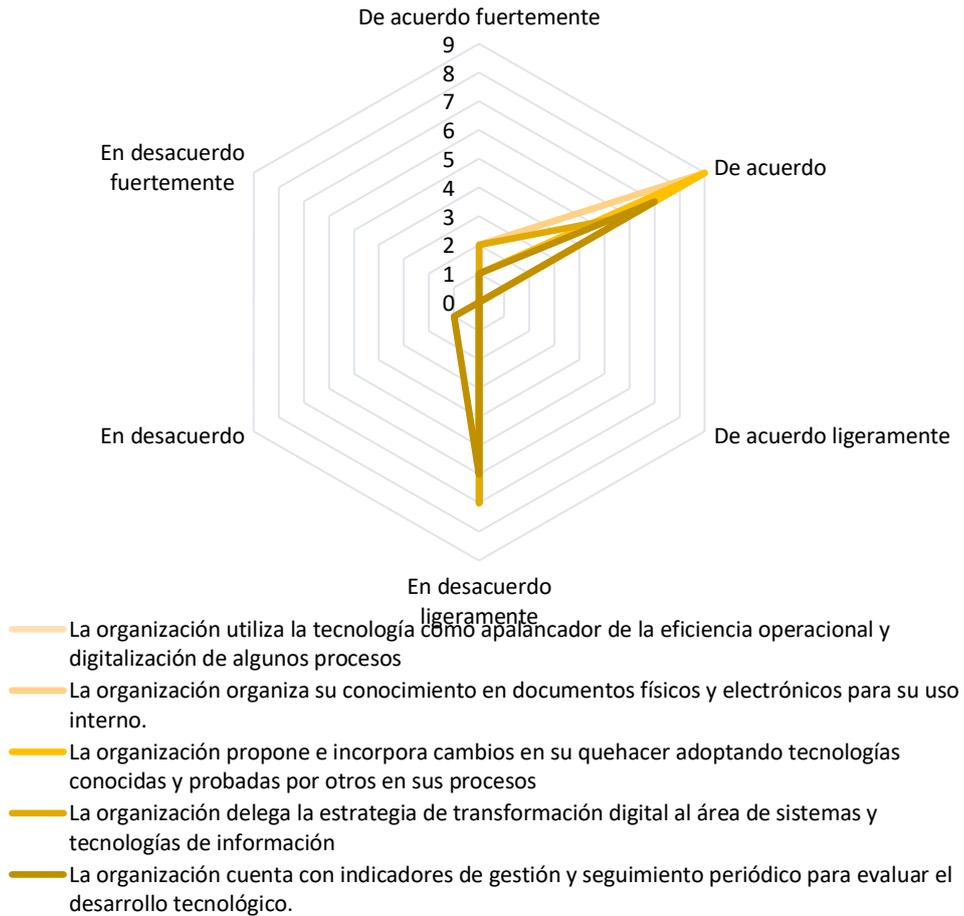
Tabla 20 Variable TIC

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo fuertemente	1	9%
De acuerdo	8	51%
De acuerdo ligeramente	0	0%
En desacuerdo ligeramente	6	37%
En desacuerdo	0	3%
En desacuerdo fuertemente	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las organizaciones

En la variable TIC para el estudio estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se puede señalar que las 8 organizaciones de la muestra se encuentran de acuerdo lo cual equivale el 51 por ciento, 1 organización está de acuerdo fuertemente lo cual equivale al 9 por ciento y 6 organizaciones a nivel en desacuerdo ligeramente equivalente al 28 por ciento de la muestra.

Figura 15 Variable TIC

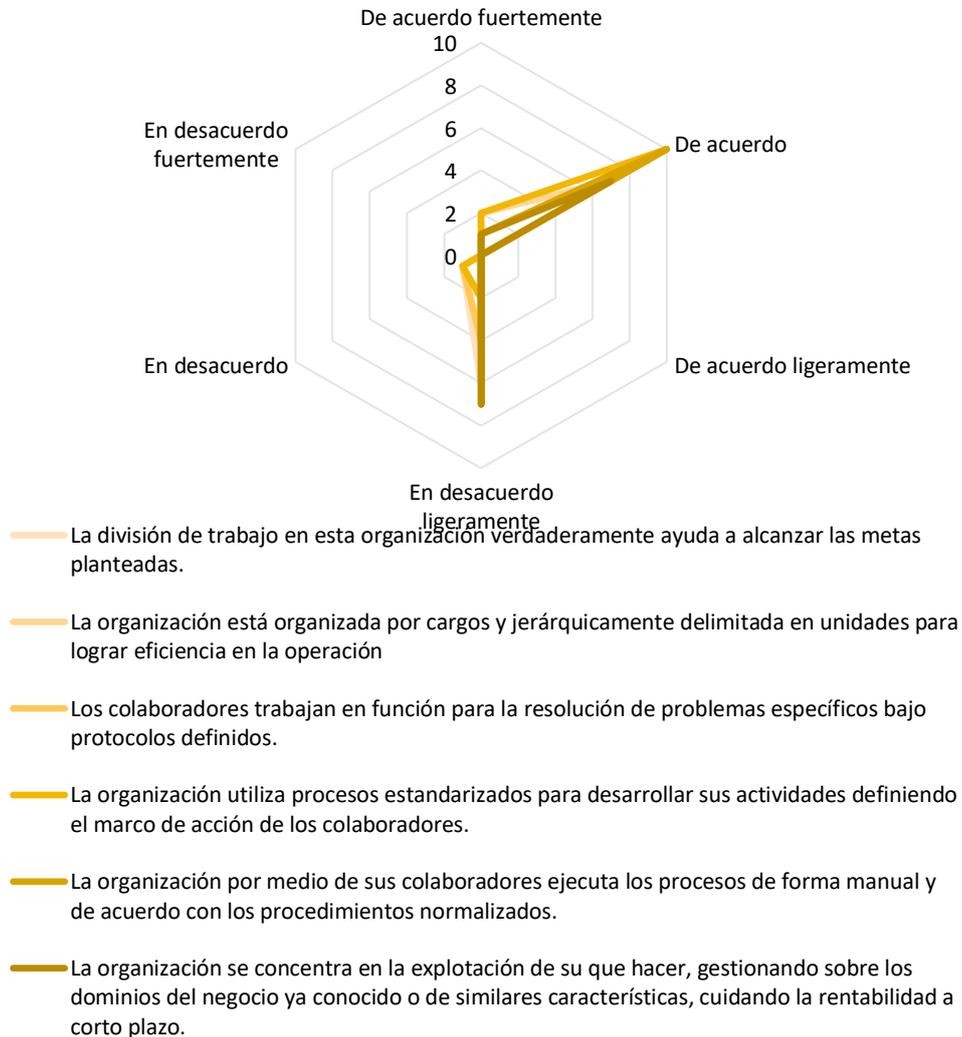


En esta variable se recoge los datos acerca de donde proviene y a dónde va la información recopilada a través de los investigadores, definiendo el tipo de formato y el lugar de registro. El resultado de las organizaciones objeto de la muestra de estudio, se evidencia la convicción de que tienen una tecnología ambigua, y no siempre se pueden utilizar las estrategias más adecuadas, por desconocimiento o por falta de seguridad.

No obstante, se está abierto al cambio para mantener la competitividad y alcanzar y mantener los estándares de calidad que se exigen a toda empresa global.

3.16. Trabajo en grupo

Figura 16 Variable Trabajo en Grupo



La aplicación del instrumento desarrollado fortalece el trabajo en equipo como parte de la ventaja competitiva de la cultura organizacional. El estudio concluye identificando los factores que contribuyen negativamente al trabajo en grupo ya que bloquean su efectividad. Asimismo, las organizaciones que atesorarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de los colaboradores en todos los niveles de la organización.

Tabla 21 Variable Trabajo en Grupo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo fuertemente	1	9%
De acuerdo	8	56%

De acuerdo ligeramente	0	0%
En desacuerdo ligeramente	5	32%
En desacuerdo	1	3%
En desacuerdo fuertemente	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a las organizaciones

En la variable trabajo en grupo para el estudio estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se puede señalar que las 8 organizaciones de la muestra se encuentran de acuerdo lo cual equivale el 56 por ciento, 1 organización está de acuerdo fuertemente lo cual equivale al 9 por ciento y 5 organizaciones a nivel en desacuerdo ligeramente equivalente al 32 por ciento de la muestra.

Capítulo 4 - Conclusiones

Las organizaciones de la muestra objeto de estudio del trabajo de investigación en Bogotá deben emprender una serie de cambios culturales, entre los cuales está la implementación de áreas de innovación, con el fin de mantenerse al día en temas relacionados con tecnología, dado que los progresos en los medios de comunicación y los avances tecnológicos son muy importantes para que las empresas estén en constante perfeccionamiento y crecimiento.

4.1. Cumplimiento de objetivos del proyecto

En consentimiento con los objetivos propuestos y el trabajo desarrollado a partir de la investigación, a través de un estudio descriptivo, la cual permitió la recolección, organización y análisis de la información de las diferentes teorías, enfoques y práctica en la búsqueda de la interconexión conceptual sobre los estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, se propone una configuración conceptual entre estructura organizacional en red, la alianza estratégica y la negociación.

Para dar inicio, se tiene el objetivo general analizar como el diseño de una estructura organizacional en red opera en contexto de redes organizacionales internacionales y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas en la ciudad de Bogotá. Luego, se concluye a través de los objetivos específicos en el cual se infiere que las redes organizacionales internacionales es un factor determinante en el desempeño de las actividades económicas de las organizaciones; esta se concibe en la distribución de costos y riesgos relacionados con investigación y desarrollo, acelerar el ciclo de innovación del producto, la posibilidad de acceder a nuevos mercados y poder contar con competencias que en solitario no es posible desarrollar. Asimismo, como el cuerpo de valores, creencias, supuestos y tradiciones que hacen de una organización una creación única y con sello propio, lo cual concede a sus partes unas normas conductuales que asumen de forma compartida y que favorece las alianzas estratégicas en un marco de visión conjunta.

No obstante, conocer estos aspectos es de importancia significativa, pues permite mejorar continuamente la labor de negociación y fortalecer aquellas áreas del estilo de diseño organizacional que no han sido integradas y constituidas en el comportamiento laboral e

institucional del desempeño de sus colaboradores. A partir del conjunto de desarrollos teóricos expuesto anteriormente, puede apreciarse que existe una interconexión conceptual entre estructura organizacional en red, la alianza estratégica y la negociación. Luego, el paradigma organizacional ha venido sufriendo una conversión paulatina que ha transitado, en primera instancia, desde concepciones macro que ubican al contexto globalizado y cultural como fuente concluyente la implementación de redes organizacionales internacionales hasta arribar a concepciones a micro nivel que consideran que gran parte puede ser explicado a partir de las dinámicas internas que se alojan en las organizaciones.

De acuerdo con el segundo objetivo específico en definir los condicionantes organizacionales: estrategia, ambiente, tecnología y cultura, y su influencia en el surgimiento de la estructura organizacional en red, ambiente, de las alianzas estratégicas y de sus negociaciones. Por consiguiente, se logra tener una sinergia en estudiar las motivaciones de los nuevos estilos de diseño organizacional, dado que en estos tiempos se cuenta con una gran incertidumbre en los mercados, las organizaciones tienen, en general, dificultad en incrementar beneficios financieros para sus colaboradores. Empero, manejando con eficacia los factores y variables que más contribuyen con la cultura organizacional, de los cuales se tienen trabajo en grupo, orientación a las personas, orientación a los resultados, responsabilidad, actitud al cambio y mecanismos útiles, que pueden mantener sus colaboradores con elevados niveles de felicidad y, de esta forma, más productivos.

Debido a lo cual, es necesario la implementación de las redes internacionales al interior de las organizaciones de la muestra objeto de estudio, dado que en los últimos años se ha dedicado mayor interés a las motivaciones del cambio organizacional. Concluyendo, es posible que las estructuras organizacionales de las organizaciones deben articular y estructurar los condicionantes de actitud al cambio y orientación a los resultados para lograr la sostenibilidad y el crecimiento constante, en armonía con el ambiente, las relaciones internacionales, los grupos de interés y el entorno empresarial.

De acuerdo con el tercer objetivo específico en detallar los componentes organizacionales: departamentalización, actividades de línea/asesoría, descripción de actividades, cadena jerárquica, nivel de centralización/descentralización, amplitud administrativa, comunicación, y capacidad decisoria en el diseño de la estructura organizacional en red, teniendo como

contexto las alianzas estratégicas desde la perspectiva de la negociación que fue realizada para su diseño e implementación. En virtud de ello, el indicador de tecnologías de la información y las comunicaciones, han permitido que las organizaciones fortalezcan e implementen sus ámbitos de alianzas estratégicas y la estructura organizacional en red, con nuevas tecnologías, herramientas y estrategias, y en la parte administrativas con sistemas de información más robustos, eficientes y una gran rapidez de información para la toma de decisiones, con redes internacionales e internet más eficientes, de mayor capacidad y calidad.

Asimismo, la innovación es reconocida como un indicador determinante en la conservación de las organizaciones, ya que esta traspasa todas las disciplinas y todos los niveles de estas, lo que hace necesario saberla gestionar y administrar, de manera que se reconvierta en una de las ventajas competitivas que lleven a las empresas a un posicionamiento privilegiado en la globalización y competitividad de los mercados.

Por otra parte, los colaboradores muestran entusiasmo por la organización y su trabajo, reciben retroalimentación de su desempeño, están satisfechos con el horario, las condiciones de trabajo, la estabilidad laboral y los programas que impacten el ambiente laboral y se identifican con la organización, lo cual impacta en el cumplimiento de objetivos y el rendimiento.

Ahora bien, los directores son reconocidos y respetados por sus colaboradores, se inquietan por el trabajo en grupo, permiten la creatividad e iniciativa, generan un ambiente de confianza, buena comunicación y trato, controlan y evalúan el empoderamiento adoptado y dan prioridad orientación a las personas.

Existe conciencia en los colaboradores de que con su trabajo aportan a la eficiencia y que cumplir con las normas y aportar a los objetivos de la organización, es factor de éxito. Cuentan con disponibilidad de mecanismos útiles suficientes, con capacitación y la evaluación permanente de la orientación a resultados lo cual facilita el logro de la eficiencia requerida y de la calidad del servicio esperada por los clientes. Igualmente aporta a la eficiencia y productividad como recompensa que los colaboradores puedan definir procesos de trabajo, sumado a su compromiso personal. Las relaciones también apoyan el logro de mayor eficiencia, sumado al control de indicadores y estándares de rendimiento.

En general, la discrepancia en los hallazgos que se encontraron en la relación entre el uso de los estilos actuales de diseño y redes organizacionales internacionales, estos condicionantes permiten a la empresa transformar información en conocimiento, difundirlos y explotarlo con el fin de incrementar su capacidad innovadora, estructura, ambiente, planeación y de negociación. Hoy día constituye una potente herramienta para incrementar las alianzas estratégicas, el capital intelectual, aumentando sus capacidades para resolver problemas y la toma de decisiones cada vez más complejos y adaptarse al entorno de los mercados globales.

En el desarrollo del cuarto objetivo específico sobre la operacionalizar los factores que demandan las organizaciones en la ciudad de Bogotá, para este escenario en el ámbito empresarial existen factores que potencializan o desfavorecen las condiciones de competitividad de las empresas. Por tal motivo, surge la necesidad de plasmar algunos de ellos, esto permite esclarecer a los directivos cuestiones importantes en relación con la el estilo de diseño organizacional, el cual forma la columna vertebral de todo el andamiaje corporativo. Luego, la percepción en cuanto a innovación, tecnología y la misma competitividad, son indispensables para el desarrollo de la visión estratégica y el proceso de expansión que muchas organizaciones abordan como parte de su misión y objetivos.

Por este motivo, se precisa que la existencia de las organizaciones es un buen reflejo de este asunto, dado que la competencia a este nivel está definida como actos desarrollados por agentes económicos independientemente, que compiten con el fin de asegurar la participación efectiva y eficiente de sus bienes y servicios en un mercado.

Finalmente, se puede llegar a responder el interrogante ¿Cuál podría ser la composición organizacional en red más correcta, la que permitiría a las empresas modernas afrontar desde las redes organizacionales internacionales y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas en la ciudad de Bogotá?

No en vano, se trata de resaltar el hecho de que la configuración en red de las diversas organizaciones sustenta sus actividades con la implementación de las TIC,S. Sin embargo, debido a su configuración diferenciada en áreas de negocios, planeación y dirección, se firman alianzas estratégicas, pues se necesita diversificar y adquirir sistemas específicos para cada uno de ellos. Así mismo, se resalta también el hecho de que la orientación a las personas es

fundamental en cada una de las organizaciones investigadas, ya que ella complementa los mecanismos útiles integrada interna y externa con proveedores, clientes y hasta competidores locales y/o mundiales.

4.2. Aportes a líneas de investigación de grupo y a los Objetivos del Desarrollo Sostenible – ODS

En el desarrollo del proyecto de investigación se articula en el objetivo 8.3 - Promover políticas para apoyar la creación de empleo y el crecimiento de la empresa en el indicador de políticas de desarrollo para el rango de actividades o consideraciones orientadas al desarrollo que se hayan incluido en otras políticas. Luego, las organizaciones de la muestra objeto de estudio se han enfrentado a un análisis de la implementación de redes organizacionales internacionales desde la perspectiva de los condicionantes y componentes organizacionales lo cual permite realizar infinidad de análisis acerca de los factores que demandan las organizaciones.

Ahora bien, algo muy interesante es que la metodología puede aplicarse a los estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en la ciudad de Bogotá, siempre y cuando se construya adecuadamente el instrumento de medición, se identifique la unidad de análisis, y se tenga definido a qué nivel de la estructura organizacional en red, la alianza estratégica y la negociación se quiere indagar.

4.3. Producción asociada al proyecto

Al término del presente proceso de investigación se declara que se entrega:

- Un informe final que da cuenta del proceso investigativo
- Una ficha RAI (Resumen analítico investigativo)
- Un artículo producto de investigación sometido a revista especializada.

4.4. Líneas de trabajo futuras

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación se pretende dar una idea del gran campo de análisis y estudio del que se dispone a la hora de tratar con la subjetividad que plantea los Estilos actuales de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales. Por ello, las ampliaciones que podrían hacerse para este proyecto pueden seguir diferentes líneas:

- Desarrollar nuevos indicadores a los condicionantes y componentes organizacionales que añadan nuevas funcionalidades.
- La valoración del impacto del nuevo incentivo sobre las prácticas forestales de países o regiones objetivo del MDL.
- Extender el alcance de los indicadores propuestos en este proyecto.

Anexos

5. Referencias

- Albort, M., & Ribeiro, S. (2018). *A bibliometric analysis of international impact of business incubators*. Obtenido de Journal of Business Research, 69(5), 1775-1779.: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.054>
- Allen, M. R., George, B. A., & Davis, J. H. (2018). *A model for the role of trust in firm level performance*:. Obtenido de the case of family businesses Journal of Business Research, 84, 34-45: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.048>
- Amy, Q., & Osiyevskyy, O. (2017). *Maximizing the strategic value of corporate reputation: a business model perspective*. Obtenido de Strategy & Leadership, 45(4), 24-32: <https://doi.org/10.1108/SL-05-2017-0043>
- Appiah, A. K., & Bawumia, M. (2016). *Key determinants of national development*. Obtenido de historical perspectives and implications for developing economies. New York: Routledge.
- Arbonés, A. (2017). *Conocimiento para innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Benitez, A. (7 de Mayo de 2020). *Desafíos que tendrá México para aprovechar el tratado con la UE tras la pandemia*. CE NAFTA. Obtenido de <https://www-proquestcom.vpn.ucacue.edu.ec/docview/2400083833/585DDD3F3DDC4262PQ/5?aaccountid=61870>
- Bergh, D. D., Aguinis, H., Heavey, C., & Ketchen, D. (2016). *Using meta-analytic structural equation modeling to advance strategic management research*:. Obtenido de guidelines and an empirical illustration via the strategic leadership-performance relationship. Strategic Management Journal, 37(3), 477-497. : <https://doi.org/10.1002/smj.2338>
- Blanco, A. A., Vásquez, G. Á., García, J. R., & Melamed, V. E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XXVI, No.2, Abril-Junio 2020,* 133-147.
- Bourlon, F. (2020). *Destinos turísticos de naturaleza en un contexto de crisis sanitaria global*;. Obtenido de Perspectivas de actores, oportunidades y desafíos, el caso de la región de Aysén, Chile. Revista Gestión Turística, (33), 63-93.: <http://revistas.uach.cl/index.php/gestur/article/view/6394/7458>
- Bowen , D., & Ostroff, C. (2004). *Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system*. Obtenido de Academy ofManagement Review, 29(2), 203—221.
- Brautigam, D., Weis, T., & Tang, X. (2018). *Latent advantage complex challenges: Industrial policy and Chinese linkages in Ethiopia's leather sector*. Obtenido de China Economic Review, 48, 158-169: doi: <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2016.06.006>
- Brett, J. (2017). *Culture and negotiation strategy*. Obtenido de Journal of Business & Industrial Marketing, 32(4), 587-590.: <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2015-0230>
- Buitrago, R., Hernández, M., & Hernández, P. (2017). Liderazgo resonante y su efecto dinamizador en la negociación ante conflictos organizacionales. Desarrollo Gerencial, 9(1), 97-111. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.9.1.2727>

- Buendía, E. (2018). *El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países*. Obtenido de Revista Análisis Económico, 28(69), 55–78.: <https://doi.org/10.1161/01.CIR.98.8.731>
- Burch, S., Andrachuk, M., Carey, D., Frantzeskaki, N., & Loorbach, D. (2018). *Governing and accelerating transformative entrepreneurship*. Obtenido de exploring the potential for small business innovation on urban sustainability transitions. Current Opinion in Environmental Sustainability, 22, 26-32.: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.04.002>
- CEPAL. (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*. Obtenido de [Archivo PDF]. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45877/S2000497_es.pdf
- Chang, D., Jang, J., Lee, E., & Chan, B. (2019). *When a good company transgresses: A study of the influences of CSR, moral decoupling, and ethnocentrism*. Obtenido de Journal of Global Fashion Marketing, 8(1), 40-53.: <https://doi.org/10.1080/20932685.2016.1255853>
- Chapman, E., Miles, E., & Maurer, T. (2017). *A proposed model for effective negotiation skill development*. Obtenido de Journal of Management Development, 36(7), 940-958.: <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0002>
- Chonn Li, T. W., Llatas Corro, A., & Soto Sánchez, S. (2020). *La omnicanalidad: El gran desafío que toda empresa retail debe implementar en su estrategia de marketing dentro del marco de la pandemia del Covid-19*. Obtenido de <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/11981>
- Colciencias. (2018). *Colciencias mantendrá su apoyo a los Centros de Investigación de Excelencia*. Bogotá, Colombia: Colciencias. Obtenido de Recuperado de <https://legadoweb.colciencias.gov.co/noticias/colciencias-mantendr-su-apoyo-los-centros-de-investigaci-n-de-excelencia>
- CONCYTEC. (2019). *Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Obtenido de Código Nacional de la Integridad Científica: <https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/Codigo-integridadcientifica>.
- Corcoran, N., & Duane, A. (2018). *Using social media to enable staff knowledge sharing in higher education institutions*. Obtenido de Australasian Journal of Information Systems, 22, 1-26.: Recuperado de <https://doi.org/10.3127/ajis.v22i0.1647>
- Cottier, T. (2018). *The common law of international trade and the future of the World Trade Organization*. Obtenido de Journal of International Economic Law, 18(1), 3-20.: <https://doi.org/10.1093/jiel/jgv005>
- Csaszar, F. A. (2018). *Organizational structure as a determinant of performance*. Obtenido de Evidence from mutual funds. Strategic Management Journal, 33, 611-632. : Recuperado de https://www.jstor.org/stable/41524884?seq=1#page_scan_tab_contents
- Daft, R. L. (2017). *Teoría del diseño organizacional*.
- De Bruyne, E., & Doranne, G. (2018). *Exploring the future workplace: results of the futures forum study*. Obtenido de Journal of Corporate Real Estate, 20(3), 196-213: Recuperado de <https://eres.architexturez.net/doc/oai-eres-id-eres2017-62>
- De La Cruz, V. J., & Solano, A. J. (2021). *El impacto de la Covid – 19 en los negocios internacionales de los países de América Latina y el Caribe*. Obtenido de FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.

- Delgado, C. A., Vargas, M. E., Rodríguez, T. F., & Montes, H. J. (2018). *Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración*. Obtenido de determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes. *Ad-minister*, (32), 5-28. : Recuperado de <http://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.32.1>
- DPA International. (2020). *Economía. - el covid-19 dejará consecuencias socioeconómicas sin precedentes en américa latina, según un informe*. DPA International. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5226666>
- Fajardo, L. V., Ulloa, B. N., González, I. M., & Solórzano, S. (2021). *Estrategias post COVID-19*. Obtenido de Desafíos para las empresas exportadoras de productos tradicionales. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 180-195.: <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1636>
- Fernandez, H. S., & Martinez, M. L. (2017). *Internationalization of Colombian Firms*: . Obtenido de Competitive and Productivity as a Problem to Enter the Asian Market. *Asian Social Science*, 14(1), 183-192.: <http://doi.org/10.5539/ass.v14n1p183>
- Fernández, M., Sánchez, J., & Rico, R. (2001). *Procesos estratégicos y estructura organizacional*: Obtenido de implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13(1), 29-39.: Recuperado de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=410>
- Fonseca, T., de Faria, p., & Lima, F. (2019). *Human capital and innovation: the importance of the optimal organizational task structure*. Obtenido de *Research Policy*, 48(3), 616-627.: Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.010>
- Gabriel, D., & David, G. (2019). *La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones*. Obtenido de Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador: DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.843> - URL: <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>
- García, B., & Vela, M. (2020). *Tipos de nuevas organizaciones*. . Obtenido de Universidad Politécnica de Madrid.
- García, G.& Rangel, J. (2001). Resistencia al cambio tecnológico en las organizaciones durante el desarrollo de un sistema de información en el área de recursos humanos. *Revista sobre relaciones industriales y laborales*, (37), 69-90. Recuperado de <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/view/1216/1087>
- García, M., Gonzalez, C., & Murillo, G. (11 de 07 de 2019). *Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1942/194260979003/html/>
- Gareche, M., Hosseini, S., & Taheri, M. (2019). *A comprehensive literature review in competitive advantages of businesses*. Obtenido de *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 8(3), 223-240.: doi:10.33945/SAMI/IJASHSS.2019.3.1.

- González, C., García, M., & Murillo, G. (2016). *Gestión de organizaciones intensivas en conocimiento*. Cali, Colombia: . Obtenido de Programa Editorial Universidad del Valle.
- Grennan, M. (2014). *Bargaining ability and competitive advantage*:. Obtenido de Empirical evidence from medical devices. Management Science, 60(12), 3011-3025: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2006>
- Grey, C., & Sturdy, A. (2019). *Historicising knowledge-intensive organizations*:. Obtenido de The case of Bletchley Park. Management and Organizational History, 4(2), 131-150.: Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1744935909102905>
- Gupta. (2016). *La innovación como solución. Haciendo la innovación más persuasiva, previsible y rentable*. México, DF: Accelper Consulting.
- Gupta, S., Polonsky, M., & Ray, S. (2018). *Validating the innovation prowess framework for firms in emerging economies facing tight regulatory regimes*. Obtenido de the case of Indian pharmaceutical firms. Journal of Strategic Marketing, 28(1), 1-17.: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1493524>
- Hashemi, M. S. (2019). *The effect of infrastructure, corporate culture, organizational structure and information technology on competitive intelligence in organizations*. Obtenido de International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management, 6(1), 32-39.: doi: 10.9756/IAJOBHRM/V6I1/1910003.
- Hsu, M. L., & Fan, H. L. (2020). *Organizational innovation climate and creative outcomes*:. Obtenido de Exploring the moderating effect of time pressure. Creativity Research Journal, 22(4), 378386.
- Iammarino, S., McCann, P., & Ortega, A. R. (2018). *International business, cities and competitiveness: recent trends and future challenges*. Obtenido de Competitiveness Review: An International Business Journal, 28(3), 236-251: <https://doi.org/10.1108/CR-10-2017-0070>
- Jaakkola, E., & Hallin, A. (2018). *Organizational structures for new service development*. Obtenido de Journal of Product Innovation Management, 35(2), 280-297.: Recuperado de <https://doi.org/10.1111/jpim.12399>
- Jefferson, C., & Isabel, M. (2018). *Diseño De Balanced Scorecard Para Mejorar La Estructura Organizacional De La Agencia De Viajes BLUE TRAVE Bachelor's thesis*:. Obtenido de universidad de Guayaquil, Facultad de ingeniería Química.
- Jensen, J. B. (2016). *Overlooked Opportunity: Trade in*. Obtenido de Trade in Services. The Economists' Voice, 13(1), 1-7: <https://doi.org/10.1515/ev-2016-0009>
- Jesus, L., & Gonzalo, E. (2016). *Propuesta de estructura organizacional para mejorar la rentabilidad en las agencias de viajes y turismo* . Obtenido de Caso Ian Tours SAC.
- Kabo, F. W. (2017). A model of potential encounters in the workplace. En s. d. The relationships of homophily. Environment and Behavior.
- Kashif, M., Ilyas, M., Aslam, U., Ubaid, U., & Rahman. (2016). *Organizational learning through transformational leadership* . Obtenido de The Learning Organization, 23(4), 232-248: <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2015-0053>
- Kimble, C., de Vasconcelos, J., & Rocha, A. (2016). *Competence management in knowledge intensive organizations using consensual knowledge and ontologies*. Obtenido de Information Systems Frontiers, 18(6), 1119-1130: Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9627-0>
- Koch, W. (2017). *A survey of China. En Electrical Insulation* . Obtenido de Conference and Electrical Manufacturing Expo(pp. 334-341). Nashville, Estados Unidos: <https://doi.org/10.1109/EEIC.2007.4562638>

- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). *Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth*. Obtenido de International Small Business Journal, 33(1), 89-105.: <https://doi.org/10.1177/0266242614558315>
- Lee, S. M., & Rha, J. S. (2018). *A network text analysis of published papers in service business, 2007–2017*. Obtenido de research trends in the service sector. Service Business,12(4), 809-831.: <https://doi.org/10.1007/s11628018-0377-6>
- Lewicki, R., Barry, B., & Saunders, D. (2016). *essentials of negotiation*. Nueva York: McGraw Hill.
- Linzan, J. (2020). *Estructura Organizacional*.
- Lo, M. C., Wang, Y. C., Wah, C. R., & Ramayah, T. (2016). *The critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia*:. Obtenido de A partial least squares approach. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 18(61), 370-391.: doi: 10.7819/rbgn.v18i61.3058.
- Lopez, J. A., De la Garza, M. T., & Zabala, M. A. (31 de Agosto de 2018). *El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas*. Obtenido de Gestión y Organización: <https://orcid.org/0000-0002-9954-4539>
- Louffat, O. (2016). *Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones: Un estudio multicaso*. Obtenido de ANPAD Universidad de Sao Paulo.
- Louffat, O. J. (2014). *Tendencias modernas de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en zonas regionales*. Obtenido de RECADM, 205-223.
- Louffat, O. J. (2019). *Estructura organizacional en Red (EOR)*. Obtenido de Explorando sus bases teóricas. ANPAD Universidad de Sao Paulo.
- Luthans, F. (2018). *Comportamiento Organizacional (Undécima ed.)*. . México, D.F: McGrawHill Interamericana. Obtenido de México, D.F: McGrawHill Interamericana.
- Maldonado, G., Pinzón, S. Y., & Marín, J. T. (2017). *Orientación emprendedora y rendimiento en las pequeñas empresas de México*. Obtenido de Revista de Ciencias Sociales, 22(4).
- Martinez, A. J., Valenzo, J. M., & Zamudio, A. G. (2020). *El clima organizacional como factor de competitividad*. Obtenido de Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Martinez, M. L., & Fernandez, H. S. (2018). *Internal Communication Issues in the Firms*:. Obtenido de Does It Affect the Productivity? Review of European Studies, 10(2),1-13.: <http://doi.org/10.5539/res.v10n2p1>
- Mejia, C. L., Garcia, V., Narvaez, E., Mizhquiri, J., & Quevedo, J. (2019). *Efectos positivos y negativos de los negocios internacionales post COVID 19*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i3.2001>
- Méndez, S., Morua, J., & Hernández, R. (2018). *Complejidad y dinámica, la necesidad de considerarlas en la evaluación organizacional*. Obtenido de Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXIV(2), 9-23.
- Méndez, S., Morua, J., & Hernández, R. (2018). *Complejidad y dinámica, la necesidad de considerarlas en la evaluación organizacional*. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(2), 9-23. Obtenido de Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXIV(2), 9-23.
- mercurio, E. (30 de Agosto de 2020). *OTIC del comercio y la universidad Alberto Hurtado presentaron proyecto sobre los desafíos y oportunidades de la modalidad teletrabajo*. Obtenido de <https://www-proquestcom.vpn.ucacue.edu.ec/docview/2438389493/585DDD3F3DDC4262PQ/16?accountid=61870>
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J., & Van den Bosch, F. (2014). *Top management team shared leadership and organizational ambidexterity*. Obtenido de A moderated mediation

- framework Strategic Entrepreneurship Journal, 8(2), 128-148.:
<https://doi.org/10.1002/sej.1168>
- Mnich, J., & Wisniewski, Z. (2019). Strategy and structure in public organization. . *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 83, 351-358.
- Montenegro, Y., & Valbuena, P. (2018). *Tendencias de investigación en relacionamiento legal en los negocios internacionales (2012-2016)*. *Espacios*, 39(03),1-14. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p02.pdf>
- Moroni, I., Arruda, A., Bezerra, P., & Laila, T. (2018). *How the design processes add innovative capacity in startup companies*. Obtenido de *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 588, 469-476.: doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-60582-1_47
- Moya, M., & Gómez, H. (2017). *Hacia un modelo de madurez de la gestión del talento humano para el desarrollo del capital intelectual como ventaja competitiva*. En A. Olivares. Obtenido de P. Peralta, J. Ochoa y F. Espinoza (Coords.), *Estrategias Básicas de Competitividad* (pp. 131-154). Sonora, México: Qartuppi.
- Mungaray , L. A., Osuna, J. G., Ramírez, U. M., Ramírez , A. N., & Escamilla, D. A. (2015). *Emprendimientos de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económica*:. Obtenido de *El caso de Baja California, 2008-2011*. *Frontera Norte*, 27(53), 115-146.
- Muñoz. (2017). *Aportes sociológicos de Max Weber para la discusión de lo legal y lo legítimo en el marco de una teoría de la autoridad*. Obtenido de *Ratio Juris*, 12(24), 295-318: doi: 10.24142/raju.v12n24a14.
- Muñoz, R. (2017). *6 canastas para innovar. El método revolucionario que pondrá la innovación al alcance de todos*:. Obtenido de México: Penguin Random House.
- Murillo, V. G., García, S. M., & González, C. C. (2019). Proposal of organizational structure for knowledge intensive organizations: a characterization of centers of excellence. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, núm. 58, pp. 19-40,.
- Myers, M., Fawcett, S., & Smith, S. (2019). *International production sharing opportunities in Mexico and the Caribbean: A comparative study of manufacturing and logistics efforts*. . Obtenido de *Latin American Business Review*, 3(2), 65-84.: doi: https://doi.org/10.1300/J140v03n02_04
- Norzailan, N., Othman, R., & Ishizaki, H. (2016). *Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it?* Obtenido de *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 394-399.: <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2016-0020>
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2016). *Industrial and Organizational Psychology (2nd ed.)*. Obtenido de Hoboken, NJ: John Wiley y Sons Inc.
- Pérez, F. P., Guzman, T. L., & Santa Cruz, F. (2014). *Management skills as competitive advantage*. Obtenido de *The case of public sector in Córdoba (Spain)*. *Intangible Capital*(6), 528-561.
- Poli, S. (2018). *Organizational structures. Chapter 4*. Obtenido de *Research Management: Europe and Beyond*, 230, 89-107: Recuperado de <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-805059-0.00004-3>
- Rafiq, M., Haris, M., Anwar, M. J., & Majeed, K. B. (2017). *The impact of leadership behavior on the business growth through the organizational innovation and managerial practices*. . Obtenido de *Archives of Business Research*, 5(3), 142-154: <https://doi.org/10.14738/abr.53.2819>
- Rajagopal, R. (2020). *Globalization Thrust: Driving Nations Competitive*. Obtenido de New York : Nova Science Publishers.

- Rathi, N., & Lee, K. (2015). *Retaining Talent by Enhancing Organizational Prestige*: . Obtenido de An HRM Strategy for Employees Working in the Retail Sector. *Personnel Review*, 44(4), 454-469.: <https://doi.org/10.1108/PR-05-2013-0070>
- Robbins, Stephen, C. (2005). *Administración Pearson Educación México*.
- Rodríguez, M. (2021). *Estructura Organizacional en agencia de viajes internacionales*.
- Rodríguez, V. (2017). *Empresa y Administración*. Madrid: Editex.
- Rojas, C., & Gómez, A. (2018). *Los acuerdos comerciales bilaterales: el caso colombiano (1990-2015)*. Obtenido de Apuntes del CENES, 37(65), 117-149.: doi: 10.19053/01203053.v37.n65.2018.5961
- Ruamsook, K., Russell, D., & Thomchick, E. (2019). *Sourcing from low-cost countries: Identifying sourcing issues and prioritizing impacts on logistics performance*. Obtenido de The International Journal of Logistics Management, 20(1), 79-96.: <https://doi.org/10.1108/09574090910954855>
- Ruiz, M. A., Garcia, M. V., & Llorente, M. F. (2019). *The moderating effect of organizational slack on the relation between perceptions of support for innovation and organizational climate*. Obtenido de *Personnel Rev.*, 37 .(5), 509—525.
- Salacuse, J. (2021). *Leadership and negotiation-dichotomies and definitions*. Obtenido de En J. Salacuse (Ed.), *Real Leaders Negotiate!* (pp. 1-14). New York: Springer Natur.: <https://doi.org/10.1057/978-1-137-59115-9>
- Saraswat, S. P. (2021). *Meeting the Challenge of Globalization with Information and Communications Technology at an Emerging Multinational Enterprise*. Obtenido de En 18th Americas Conference on Information Systems 2012 (pp.4407-4415): <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84878084693&partnerID=>
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., & Barlo, E. (2016). *Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results*: . Obtenido de a review. *Journal Education Res.*, 323—338.
- Silva, C. J., & Rodríguez, C. V. (2020). *El e-commerce: potencializador de los negocios internacionales en las MiPymes*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i3.2001>
- Stiglitz, J. (2017). *The overselling of globalization*. Obtenido de *Business Economics*, 52(3), 129-137.: doi: 10.1057/s11369-017-0047-z.
- Stigter, M., & Cooper, C. L. (2018). *Solving the strategy delusion*: . Obtenido de *mobilizing people and realizing distinctive strategies*. London: Palgrave.
- Su, Z., Chen, J., & Wang, D. (31(3), 253-265 de 2018). *Organisational structure and managerial innovation: the mediating effect of cross-functional integration*. Obtenido de *Technology Analysis & Strategic Management*: <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1495324>
- Torres, M. H. (2018). *Universidad Autónoma del Estado Hidalgo*. Obtenido de *Desarrollo de la estructura organizacional de un área académica de Ciencias de la Comunicación*.
- Torres, S. P., & Melamed, V. E. (2016). *Fundamentos teóricos de la cultura desde la óptica de las organizaciones*. *Desarrollo Gerencial*, 8(1), 143-164.
- Ushakov, D., & Arkhipov, A. (2018). *Urban business systems' globalization: Factors, forms and economic impact*. . Obtenido de *Research Journal of Business Management*, 8(3), 189-202: <https://doi.org/10.3923/rjbm.2014.189.202>
- Valaei, N. (2017). *Organizational structure, sense making activities and SMEs' competitiveness: An application of confirmatory tetrad analysis/partial least squares (CTA-PLS)*. Obtenido

- de VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 47(1), 16-41.: doi: 10.1108/VJIKMS-04-2016-0015.
- Valbuena, H., & Montenegro, J. (2017). *Tendencias de investigación en negocios internacionales (2012-2016)*. Obtenido de Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 13(25), 9-18.: <http://dx.doi.org/10.18270/cuaderlam.v13i25.2385>
- Valle, A., Proaño, T., & Cruz, M. (2017). *Estructura, cultura y cambio organizacional*. Obtenido de Cambio - Forma - Fuerza. Revista Científica Hermes, 18, 304-324.: Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6120616>
- Van, S. J., Fleck, J. I., Beeman, M., & Kounios, J. (2012). *Insight*. En Holyoak, K. J. & Morrison, R. G. (Eds). Obtenido de The Oxford handbook of thinking and reasoning (pp. 475-491). New York: Oxford University Press.: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734689.013.0024>
- Velásquez, V., Peña, J., & Macia, A. (2019). *Agencias de viajes*.
- Verde, J. (2013). *Soñar es poder*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Vrana, V., & Zafiroopoulos, K. (2020). *Rural tourism lodgings' websites: a comparative study among Mediterranean countries*. Obtenido de International Journal of Tourism Policy, 2(1-2), 89-106.: <https://doi.org/10.1504/IJTP.2009.023275>
- Walton, R., & McKersie, R. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations*. Obtenido de New York: McGraw-Hill.
- Xiong, B., Skitmore, M., & Xia, B. (2015). *A critical review of structural equation modeling applications in construction research*. Obtenido de Autom. Construction(49), 59—70.: doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.autcon.2014.09.006>.
- Yagual, R. F. (2018). *Diseño Organizacional para la Empresa Operadora de Turismo Carol Tour SA del cantón Salinas provincia de Santa Elena*. Obtenido de (Bachelors thesis).
- Yang, D., Sonmez, M. M., Li, Q., & Duan, Y. (2019). *The power of triple contexts on customer-based brand performance— A comparative study of Baidu and Google from Chinese netizens' perspective*. Obtenido de International Business Review, 24(1), 11-22.: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.05.004>
- Mendoza, W. (2018). Red empresarial, estrategia para mejorar la competitividad de las Pymes en Chapinero de la ciudad de Bogotá. Recuperado de: <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/1719>
- Pérez F. (2020) Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad de las PYMES en el Ecuador. Recuperado de <https://doi.org/10.17981/econcu.42.1.2021.Org.7>
- Piñeres, J. (2004). "Interacciones sociales y productivas: una aproximación a la Teoría de Redes". Economía, Gestión y Desarrollo, 2: 33 - 55. Pontificia Universidad Javeriana, Cali (Colombia). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4454410>