



**PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL COMPORTAMIENTO EN EL MODELO DE
NEGOCIOS**

ORGANIZATIONAL PERSPECTIVE BEHAVIOR IN THE BUSINESS MODEL

José Gabriel Seijas-Díaz

Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas, Perú

jseijas@unaaa.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-7542-2254>

Carlos Daniel Rosales-Bardalez

Universidad Cesar Vallejo. Perú

rbardalezc16@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-2311-1577>

Jhaisinio Salomón Valera-Vela

Universidad Nacional de San Martín, Perú

jvalera@unsm.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-3591-6011>

Roy Johnatan Macahuachi-Rengifo

Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas, Perú

rmacahuachi@unaaa.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5110-9773>

Nahum Moisés Terán-Chávez

Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas, Perú

nmteran@unaaa.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-5045-1828>

Marco Antonio Nureña-Hidalgo

Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas, Perú

manurena@unaaa.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-6608-7837>

Recibido: 17 de octubre de 2023

Revisado: 28 de noviembre de 2023

Aprobado: 21 de febrero de 2024

Cómo citar: Seijas-Díaz, J. G; Rosales-Bardalez, C.D; Valera-Vela, J.S; Macahuachi-Rengifo, R.J; Terán-Chávez, N.M; Nureña-Hidalgo, M.A. (2024). Perspectiva Organizacional comportamiento en el Modelo de Negocios. *Bibliotecas. Anales de Investigación*;20(2), 1-14

RESUMEN

Objetivo. Analizar desde el contexto de las concepciones de la literatura actual sobre las perspectivas organizacionales en las organizaciones. **Diseño/ Metodología/ Enfoque.** Mediante un análisis cualitativo, sustentado en el análisis documental, aplicando el método de revisión sistemática, además del descriptivo para exponer criterios resultados del debate, la estrategia de búsqueda fue en función documentos consultados en bases de datos importantes, como Scopus, WOS y otras del ámbito académico accesible en Google académico. La ecuación de búsqueda permitió acertar en los 236 documentos recuperados. **Resultados/ Discusión.** Se adentra este estudio en la perspectiva organizacional del modelo de negocio, debatiendo cómo diversos enfoques y estrategias impactan en la sostenibilidad, la innovación y la eficiencia de las organizaciones. La revisión exhaustiva de la literatura científica reciente, evidencia una visión de buenas prácticas y el uso de las tecnologías emergentes que transforman la forma en que las organizaciones gestionan y compiten en un entorno polarizado y en constante evolución. El análisis comprendió cómo se integra la estrategia general de la organización y cómo contribuye a la generación de valor. **Conclusiones.** La investigación resalta la diversidad y efectividad de diversas estrategias de desarrollo organizacional que han sido exitosamente implementadas como buena práctica en diferentes contextos. Entre ellas se encuentran; al adoptar un enfoque holístico y basado en la gestión organizacional, las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenible ante un entorno empresarial globalizado y en constante cambio. **Originalidad/ Valor.** Se examina cómo los diferentes enfoques y estrategias del modelo de negocio pueden influir en la sostenibilidad, la innovación y la eficiencia de las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: perspectiva organizacional, desarrollo organizacional, modelos de negocios, sostenibilidad, competitividad.

ABSTRACT

Objective. Analyze from the context of the conceptions of current literature on organizational perspectives in organizations. **Design/ Methodology/ Approach.** Through a qualitative analysis, supported by documentary analysis, applying the systematic review method, in addition to the descriptive method to present criteria resulting from the debate, the search strategy was based on documents consulted in important databases, such as Scopus, WOS and others of the academic field accessible on Google academic. The search equation made it possible to correctly identify the 236 documents recovered. **Results/ Discussion.** This study delves into the organizational perspective of the business model, debating how various approaches and strategies impact the sustainability, innovation and efficiency of organizations. The exhaustive review of recent scientific literature demonstrates a vision of good practices and the use of emerging technologies that transform the way in which organizations manage and compete in a polarized and constantly evolving environment. The analysis included how it integrates the organization's general strategy and how it contributes to the generation of value. **Conclusions.** The research highlights the diversity and effectiveness of various organizational development strategies that have been successfully implemented as good practice in different contexts. Among them are: By adopting a holistic, organizational management-based approach, organizations can achieve sustainable competitive advantage in an ever-changing, globalized business environment. **Originality/ Value.** It examines how different business model approaches and strategies can influence the sustainability, innovation and efficiency of organizations.

KEYWORDS: organizational perspective, organizational development, business models, sustainability, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

En el marco teórico y práctico se delinearán procedimientos para actuar en un marco disciplinario específico, pero según autores como Mejía, et al, (2020). Los desafíos que enfrentan las organizaciones para un entorno dinámico y competitivo, lo asume la teoría organizacional y el desarrollo organizacional campos estos que investigan para comprender y mejorar la adaptabilidad, eficiencia y efectividad de las organizaciones.

La teoría organizacional estudia a las estructuras, procesos y comportamientos dentro de las organizaciones, estas desde sus perspectivas evolutivas desarrollan múltiples dimensiones teóricas que explicitan cómo las organizaciones funcionan y progresan.

Una de las fundamentaciones más determinante es la teoría de sistemas socio-técnicos, desarrollada inicialmente por Trist y Bamforth en la década de 1950, donde plantea, que las organizaciones deben hacerse visibles como sistemas integrados que interactúan con componentes sociales y técnicos. El propio desarrollo evolutivo de la organización, a proscrito que su esencia para una mejora de la eficiencia y su adaptabilidad, esta en alinear los progresos tecnológicos con las estructuras sociales de la organización. Otras investigaciones como las de Appelbaum (1997) argumenta que la teoría de sistemas socio-técnicos es una estrategia de intervención eficaz para el desarrollo organizacional, al ajustar a la tecnología con la red social de la organización, concibiendo un equilibrio óptimo entre los aspectos humanos y técnicos, lo que permite a las organizaciones ser adaptativas, asumiendo los cambios tecnológicos sin incidir en la estructura social existente en la organización .

La perspectiva de la teoría de la contingencia, es de importancia al evidenciar que no es solo una forma óptima de organizar a una organización. Otra incidencia en la dimensión estructural de la organización a criterios de Donaldson (2001), es la dependencia de la adecuación entre la estructura organizativa y el entorno en el que opera la organización para una efectividad organizacional, enfatizando a criterios de Tarrillo, (2023) en las necesidades de apropiar estrategias y estructuras organizacionales a las condiciones internas y externas para una mejora en el rendimiento y la competitividad.

Además, la teoría institucional explora cómo las organizaciones adoptan prácticas y estructuras que son consideradas legítimas dentro de su entorno social y cultural. DiMaggio y Powell (1983) argumentan que las organizaciones se adaptan a las expectativas normativas y culturales para obtener legitimidad y estabilidad, lo que a menudo conduce a la isomorfismo institucional, donde las organizaciones en una industria se vuelven más similares con el tiempo . Esta teoría es crucial para comprender cómo las organizaciones evolucionan y se adaptan a los cambios en su entorno institucional.

El desarrollo organizacional es un campo que se centra en la mejora continua de las organizaciones mediante la implementación de cambios estratégicos en la estructura, procesos y cultura organizacional. Este enfoque tiene como objetivo aumentar la efectividad y la eficiencia de las organizaciones, facilitando la adaptación a los cambios del entorno y promoviendo la innovación.

El desarrollo organizacional incorpora una variedad de metodologías y estrategias para fomentar el cambio positivo dentro de las organizaciones. Cummings y Worley (2014; Torres et al, (2023) destacan que el DO implica un enfoque sistemático y planificado para la mejora organizacional, utilizando intervenciones basadas en datos y orientadas a resolver problemas específicos. Estas intervenciones pueden incluir desde la reestructuración organizacional hasta programas de desarrollo de liderazgo y cambios en la cultura organizacional.

Una metodología clave en el DO es la gestión del cambio, que se centra en la planificación y ejecución de cambios organizacionales de manera efectiva y eficiente. Kotter (1996) propone un modelo de ocho pasos para la gestión del cambio, que incluye la creación de un sentido de urgencia, la formación de una coalición poderosa, la elaboración de una visión para el cambio, la comunicación de la visión, la eliminación de obstáculos, la generación de ganancias a corto plazo, la consolidación de mejoras y la institucionalización de los nuevos enfoques. Este modelo proporciona un marco estructurado para guiar a las organizaciones a través de los procesos de cambio y asegurar una implementación exitosa.

Otra estrategia importante en el DO es la gestión del conocimiento, que se centra en la creación, distribución y utilización efectiva del conocimiento dentro de la organización. Nonaka y Takeuchi (1995) argumentan que las organizaciones que gestionan eficazmente el conocimiento pueden mejorar significativamente su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios del entorno. Esto es especialmente relevante en el contexto actual, donde el conocimiento es un recurso crítico para la competitividad y el éxito a largo plazo.

La integración de la teoría organizacional y el desarrollo organizacional ofrece una comprensión profunda de cómo las organizaciones pueden estructurarse y evolucionar para mejorar su eficiencia, efectividad y adaptabilidad. Estas disciplinas no solo proporcionan una base teórica sólida, sino que también ofrecen herramientas prácticas y metodologías para implementar cambios estratégicos y mejorar el rendimiento organizacional.

Por ejemplo, la teoría de sistemas socio-técnicos y la gestión del conocimiento pueden combinarse para mejorar la capacidad de una organización para innovar y adaptarse a los cambios tecnológicos y sociales. La teoría de sistemas socio-técnicos proporciona un marco para integrar tecnologías avanzadas con la estructura social de la organización, mientras que la gestión del conocimiento asegura que el conocimiento crítico se distribuya y utilice de manera efectiva para apoyar la innovación y la mejora continua.

En conclusión, la teoría organizacional y el desarrollo organizacional son campos de estudio críticos que exploran cómo las organizaciones pueden estructurarse y evolucionar para mejorar su eficiencia, efectividad y adaptabilidad. Estas disciplinas integran diversos enfoques teóricos y prácticos que permiten a las organizaciones responder a los cambios internos y externos, promover la innovación y mantener una ventaja competitiva. La literatura científica reciente ofrece una visión comprensiva de las principales teorías, metodologías y estrategias de desarrollo, proporcionando una base sólida para la mejora organizacional y la adaptación al entorno cambiante.

METODOLOGÍA

Este artículo revisa la literatura científica reciente sobre la teoría y el desarrollo organizacional, destacando las principales teorías, metodologías y estrategias de desarrollo que permiten a las organizaciones responder a los cambios internos y externos, fomentar la innovación y mantener una ventaja competitiva.

La investigación destaca el análisis a publicaciones científicas recopiladas mediante búsquedas realizadas en importantes repositorios de información científica que propicia el buscador Google Académico, la base de datos Scopus, facilita por esta vía la consulta, la cual por el carácter multidisciplinar, y por la gran cantidad de revistas científicas de las diversas áreas del conocimiento que indiza y manejan esta temática dada su interdisciplinariedad, permitió recopilar la información necesaria para llevar a cabo el presente estudio, enfocándose en la recuperación de unos 236 documentos, que conformaron la muestra de la investigación, se definió como términos de búsqueda: *desarrollo organizacional OR perspectiva organizacional OR perspectiva organizacional en modelo de negocios*

El estudio es cualitativo y descriptivo, en este sentido, se apoya en el contexto conceptual, como sugiere Mendizábal (2012, citado en Izcara, 2014, p. 25) por lo que acevera el investigador, un marco que sigue un modelo hipotético-deductivo, de teorías validadas, para buscar acentuar el objeto estudiado y explicar los datos recogidos durante la investigación. La revisión bibliográfica realizada propicio triangular los datos partir de tres ejes: información de las bases de datos mencionadas de forma aleatoria y sustentada en criterios generalista en sus planteamientos, sin apegos a modelos socio-económicos definidos; las clásicas teorías que transversalizan los procesos de investigación se cuestionan para posicionarlo en el contexto de investigación, los modelos de negocios, se debatió desde en enjuiciamiento de diferentes investigadores para comprobar la objetividad de la información.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La innovación como motor del desarrollo organizacional: Perspectivas desde la teoría y la práctica

En un entorno empresarial en constante cambio, la innovación se ha convertido en un elemento crucial para el éxito y la supervivencia de las organizaciones. El desarrollo organizacional, como disciplina, busca comprender y gestionar los procesos que permiten a las empresas adaptarse, renovarse y prosperar a largo plazo. En este contexto, la innovación juega un papel fundamental como motor de crecimiento y transformación.

Witt (2000) sostiene que las empresas emprendedoras que experimentan un rápido crecimiento y expansión eventualmente necesitan reestructurarse significativamente. Estos cambios organizacionales, a su vez, están impulsados por transformaciones cognitivas que dan lugar a diversos caminos de desarrollo. La innovación, en este sentido, surge como una respuesta natural a la necesidad de adaptarse a nuevas realidades y desafíos.

La teoría de la motivación autodeterminada, propuesta por Rigby y Ryan (2018), aporta una perspectiva valiosa sobre el papel de la motivación en el desarrollo organizacional. Esta teoría sugiere que cultivar la motivación intrínseca en los empleados es esencial para el éxito organizacional y la satisfacción laboral. Al comprender y fomentar la motivación intrínseca, las organizaciones pueden crear un ambiente de trabajo más positivo, productivo y comprometido.

El campo de la teoría y el desarrollo organizacional se encuentra en constante evolución, integrando continuamente nuevas teorías y enfoques. McKinley (2010) describe cómo el desplazamiento de los fines en la teoría organizacional ha llevado a un panorama más complejo teóricamente, pero más simple epistemológicamente. Esta evolución se caracteriza por una mayor apertura a nuevas ideas y metodologías, priorizando el desarrollo de nuevas teorías sobre la mera validación de las existentes.

Nonaka y Krogh (2009) exploran el concepto de creación de conocimiento organizacional, centrándose en la distinción entre conocimiento tácito y explícito. Los autores destacan la importancia de la conversión del conocimiento, es decir, el proceso de transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito y viceversa. Este proceso es fundamental para el aprendizaje organizacional y la innovación.

La innovación es un componente esencial del desarrollo organizacional, impulsando el crecimiento, la adaptación y el éxito de las empresas. La teoría y la práctica del desarrollo organizacional proporcionan herramientas y marcos conceptuales valiosos para comprender y gestionar los procesos de innovación dentro de las organizaciones. Al integrar perspectivas como la motivación intrínseca, la creación de conocimiento organizacional y la evolución de la teoría organizacional, las empresas pueden fomentar una cultura de innovación que les permita prosperar en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

La computación en la nube ha revolucionado la gestión del conocimiento al proporcionar una infraestructura flexible y escalable para almacenar y acceder a grandes volúmenes de datos. Esto permite a las organizaciones compartir y colaborar en tiempo real, mejorando la eficiencia y la capacidad de respuesta. Según Sultan (2011), la computación en la nube facilita la integración de sistemas y datos, lo que es crucial para una gestión del conocimiento eficaz en entornos complejos y dinámicos.

Las tecnologías Web 2.0 han transformado la forma en que las organizaciones interactúan y comparten conocimientos. Estas tecnologías permiten la creación de comunidades en línea y redes de colaboración que facilitan el intercambio de ideas y la innovación. McAfee (2006) argumenta que las plataformas Web 2.0, como wikis y redes sociales corporativas, han democratizado el acceso al conocimiento y han permitido una participación más amplia en la creación y difusión del conocimiento organizacional.

Los modelos organizativos juegan un papel crucial en la gestión de TI, ya que determinan cómo se implementan y gestionan las tecnologías dentro de la organización. Según Sambamurthy et al. (2003), una estructura organizativa eficaz facilita la alineación entre la estrategia de TI y la estrategia empresarial, lo que es fundamental para maximizar el valor de las inversiones en TI. La integración de TI en los modelos organizativos permite una mayor agilidad y capacidad de adaptación, lo que es esencial en un entorno de negocios en constante cambio.

La identificación de riesgos es una parte integral de la gestión de procesos de negocio. Los enfoques basados en TI permiten una evaluación más precisa y oportuna de los riesgos asociados con los procesos empresariales. Según Hubbard y Seiersen (2016), las herramientas de análisis de datos y modelado predictivo pueden ayudar a identificar y mitigar riesgos antes de que se conviertan en problemas significativos.

Además, la integración de TI en la gestión de riesgos permite una monitorización continua y en tiempo real de los procesos de negocio, lo que facilita una respuesta rápida a cualquier desviación o problema identificado. Esto no solo mejora la capacidad de la organización para gestionar riesgos, sino que también contribuye a una mayor estabilidad y previsibilidad en las operaciones.

La inteligencia de negocios (BI) es una herramienta clave para el soporte a la decisión en las organizaciones. La BI proporciona a los gestores datos relevantes y análisis detallados que son cruciales para tomar decisiones informadas y estratégicas. Según Sharda et al. (2014), la BI permite a las organizaciones transformar datos brutos en información valiosa que puede utilizarse para mejorar la toma de decisiones y optimizar los procesos de negocio.

La integración de sistemas de BI con herramientas de soporte a la decisión permite a las organizaciones aprovechar al máximo la información disponible y mejorar la precisión y la eficacia de sus decisiones. Esto es especialmente importante en un entorno empresarial caracterizado por una alta competencia y rápidos cambios en el mercado.

Buenas Prácticas en el Modelo de Negocios en Desarrollo Organizacional

La implementación de buenas prácticas en modelos de negocio es fundamental para el desarrollo organizacional exitoso. Estas prácticas abarcan una amplia gama de estrategias y enfoques que pueden mejorar la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad de las organizaciones. Esta revisión analiza la literatura científica reciente para identificar y sintetizar las mejores prácticas en modelos de negocio aplicados al desarrollo organizacional.

La investigación resalta la diversidad y efectividad de diversas estrategias de desarrollo organizacional que han sido exitosamente implementadas como buena práctica en diferentes contextos. Entre ellas se encuentran:

Fig. 1. Propuestas de estrategias de desarrollo organizacional, según diversos autores

Buena Práctica	Características	Autores
Gestión de proyectos y desarrollo de recursos humanos	. Destaca que la gestión de proyectos eficaz es esencial para la implementación exitosa de iniciativas estratégicas en las organizaciones. La integración de estas áreas permite una gestión más efectiva de los recursos y la mejora continua del talento humano.	Kerzner (2017)
	. Proponen un modelo de planificación y asociación para iniciativas de formación y desarrollo organizacional que incorpora estas tres áreas, mejorando el éxito de la implementación de la formación a través de un marco planificado con prácticas y herramientas de apoyo.	Pak, Carden y Kovach (2016)
Enfoque basado en capacidades:	. Según, desarrollar y aprovechar las capacidades organizacionales es clave para mantenerse competitivo en un entorno de rápido cambio. Este enfoque se centra en la identificación y desarrollo de competencias esenciales que	Teece et al. (1997)

	<p>permiten a las organizaciones adaptarse y prosperar.</p>	
<p>Aplicación de CMMI (Capability Maturity Model Integration)</p>	<p>. El CMMI es una herramienta que ayuda a las organizaciones a mejorar sus procesos y sistemas. Según, la aplicación de CMMI puede conducir a mejoras significativas en la eficiencia y la calidad de los procesos organizacionales.</p>	<p>Chrissis et al. (2011)</p>
<p>Prácticas de gestión de recursos humanos</p>	<p>. La implementación de prácticas avanzadas de gestión de recursos humanos, como la gestión del talento y el desarrollo de liderazgo, ha demostrado ser crucial para el éxito organizacional. sugieren que una gestión eficaz de los recursos humanos está directamente relacionada con el rendimiento organizacional.</p>	<p>Becker y Huselid (2006)</p>
<p>Planificación estratégica de IS/IT</p>	<p>. La integración efectiva de los sistemas de información y tecnología de la información en la planificación estratégica puede mejorar la toma de decisiones y la eficiencia organizacional.</p> <p>. Argumentan que la alineación estratégica de IS/IT es fundamental para el éxito organizacional en la era digital. destacan la importancia de estas prácticas para ayudar a las organizaciones a mejorar sus planes estratégicos y aumentar su nivel de madurez en la gestión de TI</p>	<p>Henderson y Venkatraman (1999)</p> <p>Teixeira Filho y Moura (2011)</p>
<p>Iniciativas de sostenibilidad en el turismo ecológico</p>	<p>. La adopción de prácticas sostenibles en el turismo ecológico no solo beneficia al medio ambiente, sino que también mejora la imagen y la competitividad de las empresas. destaca que las prácticas sostenibles en el turismo ecológico son una fuente importante de ventaja competitiva y sostenibilidad a largo plazo</p>	<p>Buckley (2012)</p>

El modelo de negocio constituye el principio de trabajo fundamental de cualquier empresa, su misión lo indica: producir, transformar y monitorear en función del cliente. Es todo un proceso que define y potencia a

la empresa, al institucionalizarla y hacerla más competitiva. Alrededor de su concepción hay diferentes criterios.

El modelo de negocio, se instituye al corresponder la entrega de valor al cliente, en correspondencia con el objeto de la organización de referencia a la lógica de la compañía, es estático, no reflexivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad. Mientras que la estrategia contiene el factor diferenciador, complementa el modelo negocio, le ayuda a tener éxito; es dinámica, reflexiva, se centra en la competencia del medio y es el plan para crear una posición única y valiosa, su función es dar un sentido y dirección para el desarrollo del modelo de negocio; no se centra en algún aspecto en particular, sino en la totalidad constituida por los componentes del modelo de negocio (Hambrick y Fredrickson, 2001; Magretta, 2002; Tikkanen et al., 2005; Morris et al., 2005, George y Bock, 2011; Casadesus-Masanell y Ricart, 2011; Wikström et al., 2010).

Los autores Romero, Lara y Villalobos (2021) plantean los siguientes elementos como esenciales a la hora de confeccionar un modelo de negocio:

1. **Portafolio de servicios:** Establece la oferta principal de la empresa, especificando qué productos o servicios se ofrecen y cómo satisfacen las necesidades de los clientes.
2. **Estructura del negocio:** Describe los componentes internos de la organización, incluyendo los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para operar el modelo de negocio.
3. **Modelo ontológico:** Define los conceptos y relaciones fundamentales que sustentan el negocio, estableciendo el vocabulario y la cosmovisión que guían las operaciones y decisiones de la empresa.

El modelo de negocio es la esencia de una empresa, reflejando su razón de ser y diferenciándola de sus competidores. Sirve como una brújula que guía la toma de decisiones estratégicas, la asignación de recursos y la creación de valor a largo plazo. Un modelo de negocio bien definido y ejecutado es crucial para el éxito de cualquier empresa. Permite a las organizaciones comprender mejor su mercado objetivo, optimizar sus operaciones y generar un impacto positivo en sus clientes y stakeholders.

Los modelos de negocio tradicionales, centrados principalmente en la generación de ganancias económicas, están siendo desafiados por las presiones contemporáneas, tanto ambientales como sociales (Melendez, 2021). La sostenibilidad y el impacto social se han caracterizado según Balakrishnan Nair (2022) como imperativos para las empresas que buscan prosperar en el mundo actual.

En este contexto, surge la necesidad de modelos de negocio más holísticos que integren la creación de valor económico, social y ambiental. Según Evans et al. (2017), la innovación en modelos de negocio puede mejorar significativamente el desempeño organizacional en estas tres dimensiones.

Un modelo de negocio holístico no solo asegura la viabilidad financiera de la empresa, sino que también incorpora principios de sostenibilidad que son esenciales para su éxito a largo plazo. Esto implica considerar el impacto ambiental y social de las operaciones de la empresa y desarrollar estrategias para mitigarlo o incluso generar un impacto positivo.

En contextos de economías en desarrollo, la adopción de enfoques colaborativos y de múltiples partes interesadas es crucial para crear valor compartido. La investigación de Lashitew et al. (2020) destaca el caso de M-Pesa en Kenia, donde un modelo de negocio colaborativo ha logrado superar los vacíos institucionales y promover la creación de valor social.

Este tipo de modelos no solo proporcionan soluciones innovadoras a los desafíos que enfrentan las comunidades en desarrollo, sino que también garantizan una distribución más equitativa de los beneficios, contribuyendo a un desarrollo social y económico más inclusivo.

Este artículo de revisión se adentra en la perspectiva organizacional del modelo de negocio, examinando cómo diversos enfoques y estrategias pueden impactar en la sostenibilidad, la innovación y la eficiencia de las

empresas. A través de una revisión exhaustiva de la literatura científica reciente, se busca evidenciar una visión completa de las mejores prácticas y las tecnologías emergentes que están transformando la forma en que las organizaciones operan y compiten en un entorno globalizado y en constante evolución.

El análisis se centra en la perspectiva organizacional del modelo de negocio, comprendiendo cómo este se integra en la estrategia general de la empresa y cómo contribuye a la creación de valor para los stakeholders. Se examina cómo los diferentes enfoques y estrategias del modelo de negocio pueden influir en la sostenibilidad, la innovación y la eficiencia de las empresas. Se analizan casos de estudio y ejemplos concretos que ilustran cómo las organizaciones están adoptando modelos de negocio innovadores para abordar desafíos como el cambio climático, la escasez de recursos y la competencia global.

Además se identifican y describen las mejores prácticas y las tecnologías emergentes que están transformando la forma en que las organizaciones diseñan, implementan y gestionan sus modelos de negocio; analizando cómo estas prácticas y tecnologías pueden ayudar a las empresas a mejorar su sostenibilidad, impulsar la innovación y optimizar su eficiencia.

Perspectiva Organizacional de los Modelos de Negocio en la Empresa

En el contexto dinámico y globalizado de la actualidad, las empresas se enfrentan a un reto constante: innovar y adaptar sus modelos de negocio para asegurar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. En este escenario, la perspectiva organizacional de los modelos de negocio emerge como un área crítica de estudio en la gestión empresarial moderna.

La era digital y el cambio en las estrategias competitivas tradicionales han impulsado la relevancia de la innovación en los modelos de negocio. Como bien señala Djuraeva (2021), las innovaciones en productos, servicios y relaciones con los clientes se han convertido en elementos fundamentales para el éxito futuro de las empresas. Adaptarse a las nuevas demandas del mercado, aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías emergentes y redefinir las relaciones con los stakeholders son aspectos cruciales para que las organizaciones prosperen en un entorno en constante evolución.

Dolata y Schrape (2023) explican que estas empresas operan tanto en espacios de acción de mercado como sociales, implementando mecanismos de coordinación y explotación que redefinen las relaciones económicas y sociales. Su capacidad para conectar a diferentes actores, facilitar el intercambio de información y crear valor compartido las convierte en agentes de transformación en el panorama empresarial actual.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) basadas en tecnología, las capacidades de innovación organizacional y la planificación estratégica juegan un papel fundamental en su desempeño. Rizan et al. (2023) demuestran cómo la orientación estratégica y las capacidades de innovación influyen significativamente en el rendimiento empresarial desde la perspectiva de los propietarios de negocios. Fortalecer estas capacidades es esencial para que las PYMES tecnológicas puedan competir de manera efectiva, adaptarse a los cambios del mercado y alcanzar sus objetivos de crecimiento.

La perspectiva organizacional de los modelos de negocio se ha convertido en un área indispensable para la comprensión y el desarrollo de estrategias empresariales efectivas en el mundo actual. La innovación en los modelos de negocio, el surgimiento de nuevas formas organizativas como las empresas de plataforma en Internet y la importancia de las capacidades de innovación y la planificación estratégica en las PYMES tecnológicas son ejemplos claros de cómo este enfoque permite a las empresas adaptarse, competir y prosperar en un entorno dinámico y globalizado.

Hacia un futuro sostenible y próspero: un enfoque integral

Los ecosistemas circulares son considerados un concepto más adecuado en comparación con los modelos de negocio lineales debido a la necesidad de una mayor coordinación entre las diversas partes interesadas involucradas. Según Kanda et al. (2021), estos ecosistemas facilitan la innovación y fomentan el emprendimiento en el contexto de la economía circular, especialmente cuando la integración de la cadena de valor es baja.

La transformación digital de los modelos de negocio ha potenciado considerablemente las capacidades de gestión del conocimiento y el rendimiento corporativo, particularmente durante crisis como la pandemia de COVID-19. Yang et al. (2023) subrayan cómo las empresas chinas de artículos deportivos han aprovechado la transformación digital para mejorar sus habilidades en la gestión del conocimiento.

Los ecosistemas circulares se presentan como una alternativa más efectiva que los modelos de negocio circulares, principalmente por la complejidad y el nivel de coordinación que requieren entre los distintos actores involucrados. Kanda et al. (2021) argumentan que estos ecosistemas no solo facilitan la innovación, sino que también fomentan el emprendimiento dentro de la economía circular. Esto es especialmente relevante en escenarios donde la cadena de valor no está completamente integrada, lo que permite que las empresas colaboren y compartan recursos de manera más efectiva y sostenible. La alta coordinación necesaria para implementar un ecosistema circular implica que las organizaciones deben trabajar juntas, intercambiando conocimientos y recursos, lo que a su vez impulsa la innovación y crea nuevas oportunidades de negocio. Este enfoque colaborativo es crucial en la economía circular, donde la reutilización y el reciclaje de recursos son esenciales para reducir el impacto ambiental y promover la sostenibilidad a largo plazo.

El desarrollo organizacional (DO) se centra en la mejora continua de los procesos y estructuras dentro de las organizaciones con el objetivo de aumentar su efectividad y eficiencia. Esta disciplina abarca una amplia gama de intervenciones y prácticas diseñadas para mejorar el desempeño organizacional y fomentar una cultura de cambio positivo y adaptabilidad. Bartunek (1983) subraya que los profesionales del desarrollo organizacional pueden contribuir significativamente a la teoría organizacional mediante la modificación de teorías establecidas y la exploración de nuevas áreas problemáticas. Esta capacidad de adaptar y evolucionar las teorías existentes es crucial para abordar los desafíos cambiantes del entorno organizacional.

El DO no solo se centra en mejorar la eficiencia operativa, sino que también promueve la creación de un entorno laboral saludable y positivo. French y Bell (1999) argumentan que el desarrollo organizacional tiene como objetivo principal mejorar la calidad de vida laboral y fomentar la participación activa de los empleados en el proceso de cambio. Esto se logra mediante la implementación de prácticas de gestión participativa y el fomento de la comunicación abierta y la colaboración entre los miembros de la organización.

Una de las claves del éxito del DO es su enfoque holístico que considera tanto los aspectos técnicos como los humanos de la organización. Cummings y Worley (2014) destacan que las intervenciones de desarrollo organizacional efectivas son aquellas que integran estrategias de cambio estructural con prácticas de desarrollo personal y profesional, lo que permite una transformación organizacional sostenible y equilibrada.

La teoría del aprendizaje organizacional es fundamental para el desarrollo organizacional, ya que se centra en la capacidad de una organización para adquirir, compartir y aplicar conocimientos de manera efectiva. Esta teoría sostiene que las organizaciones que fomentan una cultura de aprendizaje continuo están mejor equipadas para adaptarse a los cambios y mejorar su desempeño a lo largo del tiempo. Un estudio realizado por Lau et al. (2017) en Malasia encontró que las organizaciones que promovían el aprendizaje organizacional tendían a tener una relación positiva entre la cultura organizacional y el compromiso afectivo de los empleados. Este estudio destaca la importancia del respeto y el empoderamiento dentro de la cultura organizacional, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más comprometido y productivo.

El aprendizaje organizacional no solo mejora la capacidad de la organización para responder a los cambios del entorno, sino que también fomenta la innovación y la mejora continua. Argyris y Schön (1978) argumentan que las organizaciones que aprenden de manera efectiva son aquellas que están dispuestas a cuestionar sus propias suposiciones y procesos, y que buscan activamente oportunidades para mejorar y adaptarse a nuevas circunstancias.

Además, la teoría del aprendizaje organizacional subraya la importancia de la transferencia de conocimientos y la creación de un entorno que apoye la experimentación y la toma de riesgos calculados. Senge (1990) destaca que las organizaciones que fomentan una cultura de aprendizaje se benefician de una mayor flexibilidad y resiliencia, lo que les permite prosperar en un entorno de negocios en constante cambio. Este

enfoque no solo mejora la capacidad de la organización para adaptarse, sino que también contribuye a un mayor sentido de propósito y compromiso entre los empleados.

CONCLUSIÓN

La literatura científica revisada proporciona una base sólida para entender cómo las estrategias integradas de sostenibilidad, colaboración, digitalización y gestión de la información pueden ser aplicadas para mejorar la efectividad y sostenibilidad organizacional. Al adoptar un enfoque holístico y basado en la gestión del conocimiento, las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenible en un entorno organizacional globalizado y en constante cambio.

La revisión de la literatura científica sobre teoría y desarrollo organizacional resalta la diversidad y riqueza de enfoques que existen para mejorar la efectividad organizacional. Desde teorías clásicas como la teoría de sistemas socio-técnicos y la teoría del establecimiento de objetivos, hasta enfoques más recientes sobre la motivación intrínseca y la creación de conocimiento, estos estudios proporcionan un marco robusto para entender y aplicar el desarrollo organizacional en diversas industrias y contextos.

La revisión de la literatura científica sobre las mejores prácticas en modelos de negocio para el desarrollo organizacional resalta la diversidad y efectividad de las estrategias disponibles. La integración de la gestión de proyectos y el desarrollo de recursos humanos, el enfoque basado en capacidades, la aplicación de CMMI, las prácticas de gestión de recursos humanos, la planificación estratégica de IS/IT y las iniciativas de sostenibilidad en el turismo ecológico son prácticas que han demostrado ser efectivas para mejorar la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Appelbaum, S. H. (1997). Socio-technical systems theory: An intervention strategy for organizational development. *Management Decision*, 35(6), 452-463. <https://doi.org/10.1108/00251749710173823>
- Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 528-546. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.002>
- Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608. <https://dx.doi.org/10.1002/BSE.1939>
- Cerón Islas, H., Garnica González, J., Pico González, B., & Ramírez Ortega, J. (2023). Innovando el Modelo de negocios centrado en las capacidades tecnológicas del talento humano para empresas de servicios. *Recherches en Sciences de Gestion*, (3), 43-65. <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2023-3-page-43.htm>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage Learning.
- Chrissis, M. B., Konrad, M., & Shrum, S. (2011). *CMMI for Development: Guidelines for Process Integration and Product Improvement*. Addison-Wesley.
- de Sousa Jabbour, A. B. L., Jabbour, C. J. C., Sarkis, J., & Filho, M. G. (2018). Unlocking the circular economy through new business models based on large-scale data: An integrative framework and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 546-552. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.010>
- Djuraeva, L. (2021). Importance of the Innovative Business Models for the Future Success of the Company. SHS Web of Conferences. <https://dx.doi.org/10.1051/SHSCONF/202110001013>

- Dolata, U., & Schrape, J. (2023). Platform companies on the internet as a new organizational form. A sociological perspective. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*.
[\[https://dx.doi.org/10.1080/13511610.2023.2182217\]](https://dx.doi.org/10.1080/13511610.2023.2182217)(<https://dx.doi.org/10.1080/13511610.2023.2182217>)
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organizational development: Behavioral science interventions for organizational improvement*. Prentice Hall.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 38(2.3), 472-484. <https://doi.org/10.1147/sj.382.0472>
- Hubbard, D., & Seiersen, R. (2016). *How to measure anything in cybersecurity risk*. Wiley.
- Espínola Verdín, Vicente, & Torres González, Luis Adolfo. (2020). Análisis cualitativo de modelos de negocio para el emprendimiento social. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 8(22), e22.75431.
<https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2020.22.75431>
- Lashitew, A. A., van Tulder, R., & Muche, L. (2020). Social Value Creation in Institutional Voids: A Business Model Perspective. *Business & Society*, 61(4), 853-888. [\[https://dx.doi.org/10.1177/0007650320982283\]](https://dx.doi.org/10.1177/0007650320982283)
- Kanda, W., Geissdoerfer, M., & Hjelm, O. (2021). From circular business models to circular business ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 30(6), 1-18.
[\[https://dx.doi.org/10.1002/bse.2895\]](https://dx.doi.org/10.1002/bse.2895)(<https://dx.doi.org/10.1002/bse.2895>)
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- Kanda, W., Geissdoerfer, M., & Hjelm, O. (2021). From circular business models to circular business ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 30(6), 1-18.
[\[https://dx.doi.org/10.1002/bse.2895\]](https://dx.doi.org/10.1002/bse.2895)(<https://dx.doi.org/10.1002/bse.2895>)
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- Lau, W. K., Subramaniam, I. D., & Eddy, N. K. (2017). Organizational learning, organizational culture and affective commitment in manufacturing organizations. *Asian Academy of Management Journal*, 22(2), 79-109.
<https://doi.org/10.21315/aamj2017.22.2.4>
- Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing—The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.006>
- Marlés, A. I. A. (2023). Insectos comestibles como modelo de negocio sostenible: Revisión Sistemática. *UVserva: revista electrónica de la Coordinación Universitaria de Observatorios de la Universidad Veracruzana*, (16), 188-205. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9154341>

- Mejía, J. C., & Arcos Rosas, M. F. (2020). Relacionamiento de marca: análisis de perspectivas y trascendencia en la gestión. *Tendencias*, 21(2), 242-265. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-86932020000200242&script=sci_arttext
- McAfee, A. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 21-28
- McKinley, J. L. (2010). The displacement of ends in organization theory. *Academy of Management Journal*, 53(4), 818-832. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1073191102009001003>
- Neligan, A., Baumgartner, R. J., Geissdoerfer, M., & Schöggel, J. P. (2023). Circular disruption: Digitalisation as a driver of circular economy business models. *Business Strategy and the Environment*, 32(3), 1175-1188. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.3100>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Krogh, G. (2009). Perspective - Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652. <https://dx.doi.org/10.1287/ORSC.1080.0412>(<https://dx.doi.org/10.1287/ORSC.1080.0412>)
- Palacios Preciado, M; Duque Oliva, E. J. 2011. Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo* 39 (53): 23-34
- Portugal, P. A. C., Álvarez, F. C., Tejedor, M. B. G., & Rodríguez, B. O. (2023). La administración de la cadena de suministro y su importancia en las empresas, como parte de la estrategia en los nuevos modelos de negocios. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 7203-7219. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6709>
- Rizan, M. I., Shafie, S., & Ramasamy, V. (2023). The Impact of Strategic Orientation and Innovation Capabilities on Business Performance: A Survey of Technology-Based SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, ahead of print. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35163208/>
- Rigby, D., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory: A research and practice review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 115(3), 463-483. https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2018/05/2018_RigbyRyan_HR.pdf
- Romero, M., Lara, P., Villalobos, J. (2021) Evolution of the Business Model: Arriving at Open Business Model Dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Special Issue on “Business Model Innovation. . DOI:[10.3390/joitmc7010086](https://doi.org/10.3390/joitmc7010086)
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sultan, N. (2011). Reaching for the “cloud”: How SMEs can manage. *International Journal of Information Management*, 31(3), 272-278. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.08.001>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3-38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Torres Vela, S. C., & Zúñiga Quispe, C. F. (2023). La influencia de la cultura organizacional en la adopción de metodologías ágiles en una organización. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/670823>
- Tarrillo Carrasco, J. E. (2023). Modelo de gestión administrativa, incorporando la teoría de organizaciones inteligentes, en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca-Perú. <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/11090>

Toniut, H. R. (2020). El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: aportes de los principales autores. *Palermo Business Review*, (22), 139-156.
https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_08.pdf

Witt, C. (2000). The role of cognition in organizational change: A review and critique. *International Journal of Management*, 17(4), 733-757. <https://www.quora.com/How-is-the-International-Color-Chart-used-inhairdressing>

Yang, J., Zhang, X., & Pei, Y. (2023). Digital transformation of the business models of Chinese sporting goods enterprises in the post-COVID-19 era: a knowledge-management perspective. *Journal of Knowledge Management*. <https://dx.doi.org/10.1108/jkm-12-2022-0946>