

## SISTEMAS ORGANIZATIVOS. VISIÓN CONCEPTUAL SOBRE SU FUNCIONAMIENTO

### ORGANIZATIONAL SYSTEMS. CONCEPTUAL VISION OF ITS PERFORMANCE

**Brian Jofre de Villegas Biosca**

<http://orcid.org/0000-0003-3160-8492>

Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, Cuba

[brian.jofre@etecsa.cu](mailto:brian.jofre@etecsa.cu)

**Mercedes Leonarda Zenea Montejo**

<http://orcid.org/0000-0002-7667-3573>

Universidad de La Habana, Cuba

[mercle@fec.uh.cu](mailto:mercle@fec.uh.cu)

---

#### Resumen

El artículo tiene como objetivo integrar los aportes teóricos que sirven de base a estudios de funcionamiento en empresas del sector de la informática y las comunicaciones. Para esto presenta un análisis de la conceptualización de los sistemas organizativos. Aborda diferentes modelos de estos y su relación con el funcionamiento enfocado en las características del sector, desde un acercamiento a partir de la teoría de contingencias. Describe las bases sobre las cuales se debe enfocar una investigación de este tipo en el sector: la cultura, la estrategia y la estructura, así como la relación desde el punto de vista sistémico con el modelo de referencia utilizado. Establece conclusiones como resultado que sirven de guía para análisis posteriores en este tipo de empresas.

**Palabras clave:** cultura organizacional; estrategia; estructura.

#### Abstract

*This article aims to integrate the theoretical contributions that serve as a basis for studies of performance in companies from computing and communications sector. It presents an analysis of the conceptualization of organizational systems. It addresses different models of the same and their relationship with performance, focused on the characteristics of the aforementioned sector, from an approach based on contingency theory. Describes the basis on which study of this type in the sector should be focused: culture, strategy and structure, as well as the relationship from a systemic point of view with the reference model used. Establishes conclusions as a result that serve as a guide for subsequent analyzes in this type of companies.*

**Keywords:** organizational culture; strategy; structure.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia  
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## INTRODUCCIÓN

Desde el inicio de la humanidad el hombre reconoció la necesidad de organizarse para lograr sus metas, las cuales podían ser tan básicas como alimentarse. De esta forma aprendió tareas que para una sola persona resultaban imposibles y para dos o más, podía conseguirse, e incluso mejorar la forma de obtener el resultado, si se organizaban de una manera adecuada.

La organización es uno de los elementos clave para una administración eficiente. Teorías clásicas como las de Taylor, la teoría científica y Fayol sobre la teoría funcional, hasta los estudios más modernos sobre sistemas alejados del equilibrio y de los sistemas complejos adaptativos (Rivas Tovar, 2009), siempre se enfocan en función de mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones. El sector de las telecomunicaciones es uno de los más dinámicos y de rápido crecimiento a nivel mundial. Son varios los elementos que influyen en su crecimiento y exigen a los operadores innovar en su oferta de servicios, cambiar sus modelos de negocio y avanzar hacia una mayor flexibilidad, agilidad y conexión (Perrin, 2021). Esto demanda análisis en profundidad al respecto a cómo lograr una organización con un funcionamiento adecuado para el logro de los objetivos propuestos.

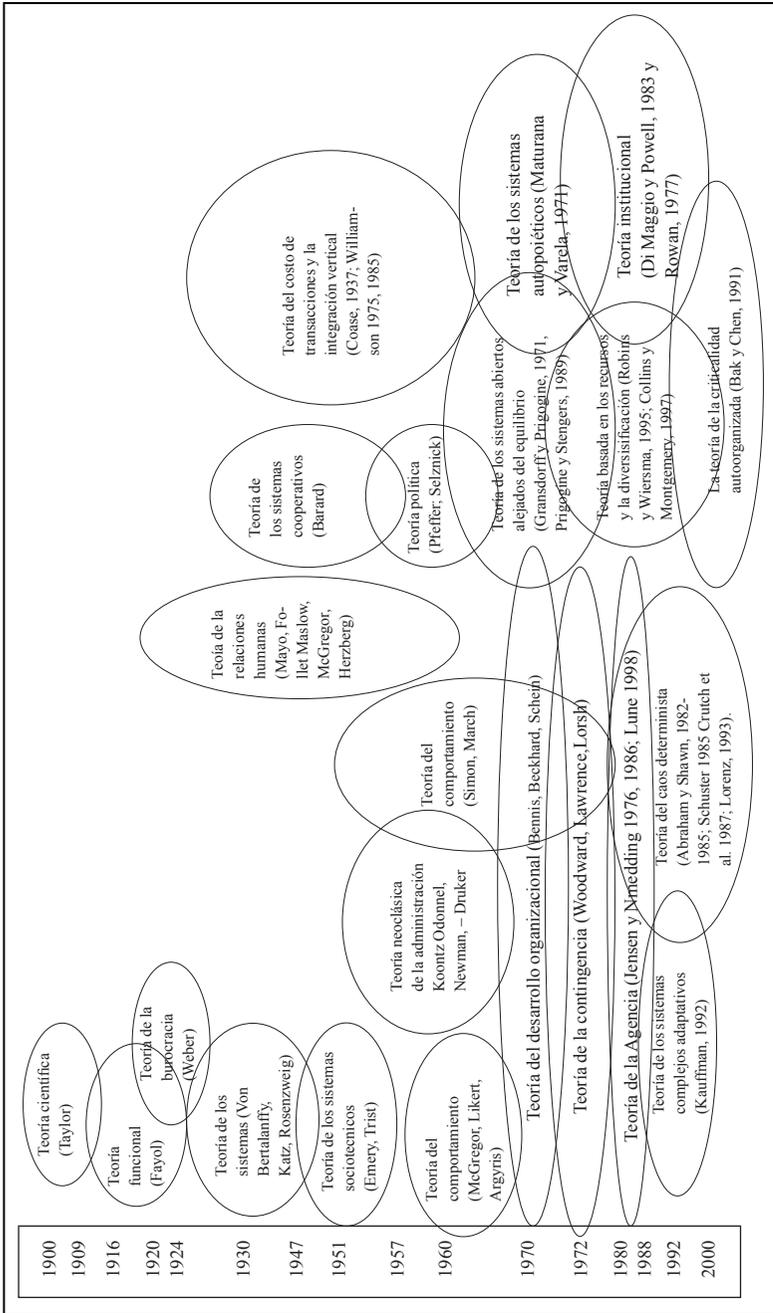
Un aspecto bastante estudiado sobre este tema, particularmente en el negocio de la informática y las comunicaciones, es la cultura organizacional. Se han realizado estudios en operadores de Brasil, Irán, Bangladesh, los cuales validan la influencia de la cultura en el desempeño de las empresas. Por otro lado, la necesidad de acceder a la información con inmediatez y en todo momento, impone a los operadores de telecomunicaciones el desarrollo de un pensamiento estratégico bien sustentado, tanto a mediano como a largo plazo. Este reto, de igual forma, obliga a la transformación del sistema organizativo de estas empresas, dada la estrecha relación existente entre ambos aspectos.

Las investigaciones desarrolladas en Cuba, entre las que se destaca Carballal del Río (2011) ahonda en el tema de organización y estructuras en el entorno cubano. No obstante, los estudios de este tipo en empresas de telecomunicaciones son escasos.

El artículo tiene como objetivo integrar los aportes teóricos que sirven de base a estudios de funcionamiento en empresas del sector de la informática y las comunicaciones.

### 1. Sistemas organizativos

La conceptualización de organización se ha estudiado por múltiples autores, a partir de diferentes escuelas de pensamiento desarrolladas desde el siglo XX (Fig. 1).



Tomado de: Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 17, 29.

Fig. 1. Gráfico temporal de las principales teorías sobre organización.

Las teorías expuestas ayudaron a construir una visión más completa acerca de las organizaciones. El primer hito, con posterioridad a los estudios de Taylor y Fayol lo devino la teoría de las relaciones humanas desarrollada entre 1920 y 1960, esta escuela trae a las personas como protagonistas de las organizaciones. El próximo hito resulta en la teoría de sistemas que comienza con los sistemas cooperativos, traídos por Barnard, que añade la necesidad de la cooperación entre los miembros, y se resume en la teoría de sistemas de Bertalanffy. Otro hito de importancia lo trae la teoría de contingencias, desarrollada en la década de los años setenta del siglo xx, que incorpora una visión de la organización como un sistema abierto, donde se analiza los impactos del entorno en la organización y como la misma debe responder a ellos, por lo que su planteamiento fundamental está en la congruencia de factores como tecnología, tamaño y entorno para el diseño de una estructura (Rivas Tovar, 2009). Estos tres puntos: las personas, el enfoque de sistemas y el entorno, son las bases donde se edifican ya el resto de las teorías más modernas sobre los sistemas organizativos.

De acuerdo con diferentes autores sobre sistemas y organizaciones, puede observarse los sistemas organizativos como cadenas de procesos, centros de referencias o grupos de personas, cosas e información, que trabajan con algún grado de independencia (Mintzberg y Heyden, 2006), cuyas interacciones, además, generan nuevas cualidades (Afanasiev, 1978) y se relacionan entre sí y con los procesos de frontera (Arnold Cathalifaud y Osorio, 1998), lo que hace que pueda ser representado en las expresiones de un organismo, una entidad de flujo y transformación, una cultura y un sistema político (Morgan, 2002).

## 2. Modelos de sistemas organizativos

Al tratar con sistemas resulta necesario contar con una expresión visual, que facilite la identificación de las partes e interacciones del mismo.

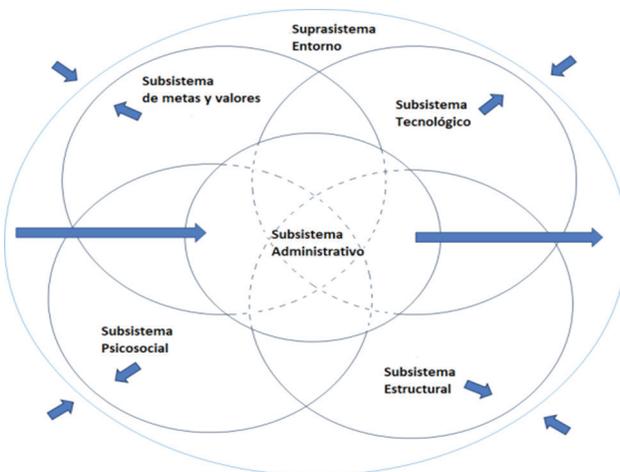
Un modelo utilizado es el denominado modelo de Tavistock surgido en Londres en 1953. Este punto de vista está caracterizado por un enfoque socio técnico, lo cual es una manera global e intersistémica de conceptualizar una organización. Dicho modelo toma en cuenta la importancia de una tecnología y estructura adecuadas para el trabajo de la organización, pero también examina las relaciones entre la tecnología y las cualidades humanas. Estas relaciones varían y requieren de análisis constante. Así, el punto de vista de Tavistock incluye tanto lo psicológico y lo social como lo tecnológico y promueve la optimización de estos tres aspectos (De Loach, 1990).

Otro modelo muy utilizado es el denominado Modelo de las 7S, formulado por Pascale y Athos representantes de la firma Mc Kinsey. Este modelo, representa seis esferas interrelacionadas, donde se tiene como elemento central los valores compartidos.

Según el análisis realizado por Carballal del Río (2011) el posicionar a los valores compartidos en el centro del esquema hace que todos los elementos se van a ver afectados e influenciados por los valores que la organización comparte o quiera compartir. Esto indica, a su vez, que responden al conjunto de creencias que existen en la organización y, por tanto, son la base para las conductas observables que tienen lugar en esta y forman parte de los elementos componentes de la cultura organizativa, aspecto que, aunque intangible, siempre estará presente en cualquier cambio que se produzca en la organización.

Otra visión es la propuesta realizada por Kast y Rosenzweig (1979) que nace de la teoría de contingencias (Fig. 2). El análisis presentado por estos autores parte de la premisa básica de que la organización es un subsistema de la sociedad y que debe alcanzar sus objetivos a partir de las condiciones que forman parte integral del suprasistema entorno. En esta posición, para ser exitosa, debe estar en función de las condiciones que impone. En el sentido inverso, también influye en su entorno a partir de sus resultados de salida.

Hacia lo interno existen cinco subsistemas que se deben tener en cuenta para el diseño y análisis de los sistemas organizativos como son: *subsistema de objetivos y valores*, *subsistema tecnológico*, *subsistema psicosocial*, *subsistema estructural* y *el subsistema administrativo*.



Tomado de: Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E. (1979). *Organization and management: A systems and contingency approach*. 3d ed. McGraw-Hill.

**Fig. 2.** Subsistemas de las organizaciones.

La esencia de este punto de vista es que no existe una solución óptima aplicable a cualquier escenario para responder a las necesidades existentes de adaptabilidad al entorno y la integración interna, por lo que la organización ra-

dica en el espectro existente entre la inmutabilidad de las condiciones externas y la variabilidad constante del ecosistema interno.

Este enfoque reconoce la complejidad que implica la gestión de organizaciones, pero utiliza el conjunto de conocimientos existente para relacionar el entorno y el diseño, para unir estructura y tecnología, para integrar estrategia y tácticas, o para determinar el grado apropiado de participación subordinada en la toma de decisiones, dada una situación específica. De aquí que el éxito en el arte de la gestión depende de cuan acertadas sean las acciones tomadas en un entorno que se pueda prever (Kast y Rosenzweig, 1979).

El negocio de las telecomunicaciones ha experimentado un proceso de innovación constante en la historia reciente, adaptándose a las necesidades de empresas y los ciudadanos (Hernández, 2023), lo que lo convierte en un continuo proceso de adaptación reglamentaria; esto conlleva fuertes condicionamientos desde el entorno, por lo que un acercamiento a partir de la teoría de contingencias se considera un camino acertado, por lo que, para los efectos del estudio que se presenta se seguirá con la filosofía aportada por el modelo presentado por Kast y Rosenzweig.

### 3. Funcionamiento de los sistemas organizativos

El desempeño organizacional está ligado con la consecución de niveles de eficacia y eficiencia dentro de las unidades y estructuras organizativas. Por tanto, todas aquellas variables que influyan de una manera u otra en estos aspectos conllevan posibles desviaciones en el desempeño organizacional. Según Stoner (1996), el tema medular es la identificación de las variables que, en un análisis armónico y sistémico, pueden influir en la consecución de los anhelados niveles de eficacia y eficiencia, unificando estos en el concepto de efectividad.

Mintzberg (1991) plantea que las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Por tanto, una evaluación del sistema organizativo de una entidad ofrece una panorámica de cuan eficiente o no puede ser este sistema.

Carballal de Río (2011) establece que los pilares sobre los que se debe trabajar para generar organizaciones flexibles con altas posibilidades de responder a un entorno cambiante son la estrategia, la estructura y la cultura. Daft (2010) enuncia que la relación correcta entre los valores culturales, la estrategia, la estructura organizacional y el entorno puede mejorar el desempeño organizacional. Lorenzón (2020) relaciona de igual forma lo que denomina los tres pilares fundamentales de toda organización, estrategia-estructura-cultura, con el objeto de crear organizaciones flexibles con buenas posibilidades de éxito. Estas afirmaciones traen un presupuesto importante, el que es la necesidad de responder a un entorno cambiante a partir de elementos internos, lo cual trae

de regreso a la teoría de contingencias. Este enfoque propone la no existencia de una solución óptima y que, para encontrar la solución más conveniente, se debe atender a ciertos aspectos de la realidad, puesto que las facetas condicionantes (factores de contingencias) operan como restricciones del desempeño (Washington Barrientos, 2013). Por tanto, las contingencias provenientes del entorno tienen una incidencia importante en el propio desempeño, y es a partir de las expresiones del funcionamiento de la organización, que es posible lograr una adaptación a las condiciones impuestas, mediante ajustes a realizar, basados en el desempeño.

#### 4. Cultura organizacional y su impacto en los sistemas organizativos

La cultura puede definirse como un patrón de asunciones básicas compartidas que fueron aprendidas por el grupo para resolver los problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado de manera que pueden considerarse como válidas y, por tanto, enseñadas a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (Schein, 2004). De esta forma, no existe una cultura correcta o incorrecta, es decir, no existe una expresión universalmente aceptada de cultura organizacional que resulte en óptima.

La relación entre la cultura y el desempeño de las organizaciones se ha estudiado en profundidad (Jasim Uddin *et al.*, 2013). Como se citó en Mashal Ahmed (2014) varios autores establecen una directa correlación entre la cultura organizacional y el desempeño de los trabajadores (Mercer y Bilson, 1985; Ferris *et al.*, 1998; Magee, 2002 y Hellriegel y Slocum, 2009). El impacto puede verse desde varios puntos de vista (Mashal Ahmed, 2014):

- El conocimiento de la cultura organizacional permite a los empleados comprender la historia y el funcionamiento de una organización.
- La cultura organizacional compartida eleva el sentido de pertenencia hacia la filosofía y valores de la organización. Este compromiso crea sentimientos compartidos hacia alcanzar los objetivos propuestos.
- La cultura organizacional, con sus normas, funciona como un mecanismo de control para dirigir el comportamiento hacia las formas consideradas favorables, y alejarlas de las que no.

De esta forma, la cultura “correcta” de una organización es aquella que impulse al cumplimiento de los objetivos trazados desde la misma y contribuya a alinear los valores y las metas de las personas como parte de los valores y metas de la organización.

Para Schein (2004) la organización no puede lograr sus objetivos y cumplir su misión si no existe consenso claro en los medios para llegar ahí. Esto sus-

tenta los preceptos revisados anteriormente de Mashal Ahmed (2014). Así, las habilidades, tecnologías y conocimientos que un grupo adquiere en su esfuerzo de enfrentarse al entorno también pasan a formar parte de su cultura, si existe consenso en lo que son y como lo utilizan (Schein, 2004). El conocimiento del tipo de cultura predominante en la organización también juega un papel fundamental, pues deben estar alineadas las características de esta con las necesidades existentes, de manera que impulse el desempeño (Daft, 2010).

A partir de los elementos de análisis anteriores, si se realiza una correlación con el modelo de referencia utilizado (Kast y Rosenzweig, 1979), es posible decir que la cultura organizacional interviene en el *subsistema psicosocial*, dado que condiciona los modelos conductuales de las personas que intervienen en la organización (Mashal Ahmed, 2014). Adicionalmente, interviene en el *subsistema tecnológico* dado que los conocimientos requeridos para el desempeño de las tareas también tienen un impacto proveniente de la cultura de la organización. La tecnología organizacional expresada a partir de las técnicas, equipos, procesos utilizados, si existe consenso en los mismos y son generalizados forman parte de la cultura (Schein, 2004). Influencia, además el *subsistema de objetivos y valores*, dado que estos constituyen el impulso de una cultura organizacional específica. De igual forma, incide en el *subsistema estructural*, pues debe responder a los problemas de adaptación externa e integración interna y la forma en que las personas y los departamentos están colocados en un todo; el grado de flexibilidad y autonomía que tienen las personas, dice mucho acerca de cuáles son los valores culturales en los que hace hincapié la organización (Daft, 2010).

## 5. Estrategia organizacional

La definición de estrategia ha sido el tema de incontables artículos y grandes debates. Porter (1996) establece que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que envuelve un conjunto diferente de actividades. Adicionalmente Ulwick (1999) también cita los acercamientos de Ohmae (1988) que establece el significado de “trabajar duro para comprender las necesidades inherentes de los clientes y repensar las categorías de los productos” (Ulwick, 1999: 185).

Ovans (2015) propone dividir el universo de las ideas sobre la estrategia en los siguientes grupos: hacer algo nuevo, construir sobre lo que ya se hace de forma correcta y reaccionar de forma oportunista a las posibilidades emergentes.

La división del pensamiento estratégico propuesta por Ovans establece rutas posibles a desarrollar, que sobrepasan los enfoques usuales sobre novedad en el desarrollo de un producto o servicio y de lucha con los competidores por un sector de mercado.

Un aspecto importante en el desarrollo e implementación de las estrategias radica en los niveles. En las organizaciones con grandes niveles jerárquicos se definen tres niveles para el desarrollo y la implementación de pensamientos estratégicos en base a los niveles jerárquicos (Webster *et al.*, 2014) (Fig. 3). Es criterio de los autores que en organizaciones de pequeño tamaño también existen estos niveles, lo que los límites y alcances son más difusos que en organizaciones de mayor complejidad.



Tomado de: Webster *et al.*, 2014.

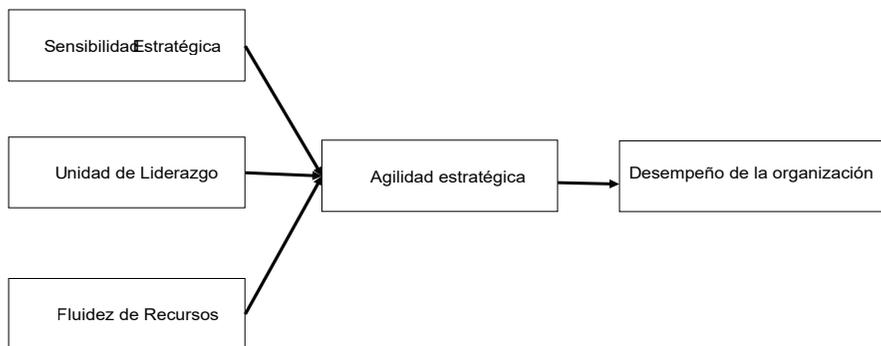
**Fig. 3.** Niveles de planificación a partir de las jerarquías.

Con base en la figura anterior la planeación estratégica en si es considerada un proceso gerencial que posibilita al ejecutivo establecer el rumbo de la organización, con miras a obtener un nivel de optimización en la relación con su ambiente. La planeación táctica tiene como objetivo optimizar determinada área de resultado y no la organización como un todo. Trabaja con la fragmentación de los objetivos, estrategias y políticas establecidas en la planeación estratégica. Las planeaciones operacionales contienen los planes de acción u operacionales para llevar a vías de hecho las estrategias definidas. Si se toman los elementos anteriores la gestión estratégica es una forma de gestionar toda la organización, con énfasis en acciones estratégicas en todas las áreas (Webster *et al.*, 2014).

A juzgar por los criterios emitidos por Webster *et al.* (2014), Ovans (2015) y otros el proceso de gestión estratégica debe tener claros estos aspectos:

- Existir claridad en la parte del universo estratégico hacia donde se va a trabajar.
- Desarrollar un proceso fluido y continuo de análisis y revisiones de las estrategias establecidas.
- Contribuir en cada nivel jerárquico con las decisiones que se encuentran en su nivel de alcance.

Los elementos anteriores establecen un camino hacia la agilidad estratégica. Lungu (2018) la establece como la habilidad de una compañía de dirigir y reaccionar de una forma ágil a las amenazas y oportunidades del entorno. Doz y Kosonen (2010) relacionan la agilidad estratégica con tres elementos fundamentales y como contribución al desempeño, lo cual también es establecido por Shin *et al.* (2015) y Lungu (2020 (Fig. 4).



Fuente: Doz y Kosonen (2010).

**Fig. 4.** Elementos componentes de la agilidad estratégica.

La sensibilidad estratégica significa la agudeza de la percepción y la intensidad de la conciencia y la atención a desarrollos estratégicos. La unidad de liderazgo está referida a la capacidad del equipo superior para tomar decisiones audaces y rápidas, sin estancarse en la política de alto nivel de “ganar-perder”. La fluidez de recursos está ligada a la capacidad interna de reconfigurar las capacidades y desplegar recursos de forma rápida.

Esta variante de abordar la concepción de las estrategias en las organizaciones complementa los preceptos antes analizados, y existen relaciones con la filosofía establecida por Kast y Rosenzweig (1979) y el modelo propuesto por dichos autores.

Existe una evidente correlación entre lo propuesto sobre las mejores maneras de establecer estrategias con el subsistema de objetivos y valores del modelo propuesto. El subsistema tecnológico se ve representado en la necesidad de la fluidez de los recursos establecida por Doz y Kosonen (2010) y en el correcto uso de las decisiones operacionales (Webster *et al.*, 2014) para la implementación de las estrategias definidas. El subsistema psicosocial está relacionado con la unidad de liderazgo y la sensibilidad estratégica propuesta por Doz y Kosonen (2010), elementos ambos que responden a su vez a la influencia del medio y la respuesta desde la organización hacia este, establecido por factores contingentes. A su vez el subsistema estructural interviene en los niveles de decisión e implementación propuesto por Webster *et al.* (2014).

## 6. Estructura organizacional

De acuerdo con Mintzberg (1991) las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Por su parte Stoner (1996) define la estructura como la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Lorenzón (2020) define la estructura como la suma total de las formas en que está dividido el trabajo en las distintas tareas coordinadas, los mecanismos de control de dichos trabajos y las restricciones que significan las reglas del negocio.

Daft (2010) establece las dimensiones estructurales de la organización, las cuales proporcionan una base para medir y analizar las características de una organización:

- La formalización, la cual se expresa como la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas.
- La especialización es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados.
- La jerarquía de la autoridad describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. La jerarquía está relacionada con el tramo de control: el número de empleados que le reportan a un supervisor.
- La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión.
- El profesionalismo es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Por lo general, el profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados.
- Las razones de personal se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas.

La representación más usual de la organización es partir del conocido diagrama de Mintzberg, que muestra una cumbre estratégica conectada por una línea media ensanchada a un núcleo operativo, todas en un dibujo ininterrumpido para significar la jerarquía de la autoridad formal. Complementan el esquema los conjuntos de la tecnoestructura, orientada a los órganos de asesoría y el equipo de apoyo, que sirve al núcleo operativo (Mintzberg, 1991). El conjunto determinado por la secuencia cumbre estratégica-línea media-núcleo operativo se puede asociar a la visión de Webster *et al.* (2014) sobre el tipo de decisiones a tomar, en dependencia de las jerarquías efectivas.

En la actualidad se ha impuesto la gestión por procesos. La razón principal para este acercamiento es la necesidad de crear organizaciones lo suficiente-

mente flexibles para que sean capaces de cambiar su comportamiento interno de acuerdo a los cambios del entorno. La consecuencia fundamental es el cambio en el concepto de la organización de una concepción jerárquica a una colaborativa (Zock *et al.*, 2016).

Con el objetivo de hacer a la organización lo suficientemente flexible para dar cabida a las posibilidades de desarrollo tecnológico, se debe encontrar la estructura correcta para el sistema de procesos en la empresa. Esto significa determinar los procesos clave y a partir de estos ordenar los procesos de soporte en consecuencia (Zock *et al.*, 2016).

La visión de la estructura orientada a procesos no rompe con lo establecido por Mintzberg (1991), pues las unidades que respondan a los procesos clave, formarán parte del núcleo operativo, y la línea media y la cumbre estratégica se mantiene con las estructuras y jerarquías que se encuentran en los niveles tácticos y estratégicos de la organización. Los conjuntos de tecnoestructura y staff de apoyo, de igual forma, aunque pertenecen a los procesos de soporte, mantienen su necesidad, por lo que se considera que los enfoques que se complementan entre sí.

La gestión por procesos resulta de elevado interés para los operadores de telecomunicaciones, a partir de la existencia desde 2004 del Marco de procesos para las telecomunicaciones (eTOM), el cual constituye una recomendación de la Unión Internacional de Telecomunicaciones. Este marco de procesos, respaldado por la Unión Internacional del Trabajo (UIT), representa una guía sobre la cual la organización crea una estructura colaborativa en función del negocio (Perrin, 2021).

La estructura organizacional de igual forma tiene incidencia en el modelo diseñado por Kast y Rosenzweig (1979) y está más allá de la lógica relación con el subsistema estructural. Constituye la base para los ajustes necesarios en el subsistema de metas y valores, pues posee una relación intrínseca y bidireccional con las definiciones de corte estratégico (Lorenzón, 2020). Influye de igual forma en el subsistema psicosocial al establecer las relaciones jerárquicas y de subordinación existentes en la organización, como parte de las dimensiones de la estructura (Daft, 2010). De igual forma, influye en el subsistema tecnológico, pues es la que se encarga de que los requerimientos de entrada se modifiquen y se obtengan las salidas requeridas por el cliente, de la manera más eficaz posible, pues es la satisfacción de sus clientes una de las premisas de las organizaciones (Zock *et al.*, 2016).

## CONCLUSIONES

El estudio relaciona los sistemas organizativos del sector de la informática y las telecomunicaciones con el acercamiento provisto por la teoría de con-

tingencias, dada su fuerte relación con los factores provenientes del entorno. A partir del análisis sistémico realizado, valida las relaciones cultura-estrategia-estructura entre sí y con el modelo utilizado, proveniente de esta teoría, y establece la posibilidad de analizar el desempeño de un sistema organizativo, bajo las condiciones de contingencias, a través de la tríada cultura-estrategia-estructura. Adicionalmente establece elementos de cada uno de los pilares de las organizaciones que sirven de guía para la realización de análisis de funcionamiento en este tipo de empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afanasiev, V. G. (1978). *Dirección científica de la sociedad*. Ediciones Novosti.
- Arnold Cathalifaud, M. y Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta de Moebio*.
- Carballal del Río, E. (2011). *Las estructuras colaborativas*. Editorial Félix Varela.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. 10th ed. South-Western Cengage Learning.
- De Loach, S. (1990). El modelo Tavistock de la organización: Los conceptos de la tarea fundamental y las fronteras. *Management Today*, 21-26.
- Doz, Y. L. y Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2), 370-382.
- Hernández, J. G. (2023). El impacto de la transformación de las telecomunicaciones en la innovación. Telefónica.
- Jasim Uddin, M., Huq Luva, R. y Maroof Hossian, S. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8, 15.
- Kast, F. E., y Rosenzweig, J. E. (1979). *Organization and management: A systems and contingency approach*. 3d ed. McGraw-Hill.
- Lorenzón, E. E. (2020). *Sistemas y organizaciones*. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP).
- Lungu, M. F. (2018). Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 557-567.
- Lungu, M. F. (2020). The influence of strategic agility on firm performance. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 102-110.
- Mashal Ahmed, S. S. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Global Journal of Management and Business*, 14(3), 11.

- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Librería El Ateneo Editorial.
- Mintzberg, H. y Heyden, L. V. der. (2006). Revisando el concepto de organización. *Harvard Deusto Business Review*, 150, 4-13.
- Morgan, G. (2002). *Images of organization*. new ed., 9. SAGE.
- Ovans, A. (2015). What Is Strategy, Again? *Harvard Business Review*.
- Perrin, A. (2021). *El futuro de la industria de las telecomunicaciones: La agilidad es la clave*. Disponible en: <https://telecoms.adaptit.tech/es/blog/the-future-of-the-telecommunication-industry/>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*.
- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 17, 22.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3. ed. Jossey-Bass.
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D. and Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196.
- Stoner, J. A. F. (1996). *Administración*. 6a. ed. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Ulwick, A. W. (1999). *Business strategy formulation: Theory, process, and the intellectual revolution*. Quorum.
- Washington Barrientos, J. (2013). Teoría de las contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas. *Ciencias Administrativas*, 2, 21-32.
- Webster, I. L., Motta de Castro, A. C. y Becerra, E. K. (2014). *Planeación y gestión estratégica de las TI*. RENATA.
- Zock, M., Sabah, G. y Alviset, C. (2016). From structure to process. *Proceedings of the 11th Conference on Computational Linguistics*.

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifica que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asume cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

BRIAN JOFRE DE VILLEGAS BIOSCA: Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos, fundamentación teórica y metodológica del tema expuesto; redacción del manuscrito original; preparación, creación y presentación del trabajo.

MERCEDES LEONARDA ZENEA MONTEJO: Aportó la idea inicial, así como organizó el desarrollo de la investigación, participando en su revisión y perfeccionamiento. Colaboró en la conceptualización del problema y aportó ideas para la visualización de los resultados.