

Recibido: 17/02/2025

Aceptado: 29/05/2025

ESTRATEGIA EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA PROYECCIÓN DEL EMPRENDEDOR

Business strategy from the entrepreneur's projection perspective

Edmary Sinaí Carrasco

Editorial Entrepreneur

sinaic@elnuevoentrepreneur.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0512-9239>

Venezuela

RESUMEN

El propósito de la investigación es presentar un contexto para el análisis de la estrategia empresarial desde la perspectiva de la proyección del emprendedor como ente activo frente a la estrategia. Esta investigación se centró en una reflexión teórica sobre la relación entre estrategia y emprendedor. Para tal propósito, la metodología utilizada fue de tipo bibliográfica, utilizando la hermenéutica para la interpretación de los textos. En la primera parte del documento se abordan diversas interpretaciones de “estrategia”, con particular atención al trabajo de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), por categorizar las perspectivas de las escuelas de la estrategia. En la segunda parte se abordan tres perspectivas para el análisis de la estrategia como proyección del emprendedor: Intencionada, realizada e integrada. Se concluye que la estrategia como proyección mental del emprendedor resulta un instrumento potencial de desarrollo personal y profesional para el emprendedor en sus tres dimensiones: individual, tribal y colectivo lo que puede impulsar organizaciones virtuosas.

Palabras clave: Estrategia, emprendedor, emprendimiento.

ABSTRACT

The purpose of this research is to present a context for the analysis of business strategy from the perspective of the entrepreneur's projection as an active entity in the face of strategy. This research focused on a theoretical reflection on the relationship between strategy and entrepreneur. For this purpose, the methodology used was bibliographical, using hermeneutics for the interpretation of texts. The first part of the document addresses various interpretations of "strategy", with particular attention to the work of Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (1999), for categorizing the perspectives of the schools of strategy. The second part addresses three perspectives for the analysis of strategy as a projection of the entrepreneur: intended, realized, and integrative. It is concluded that strategy as a mental projection of the entrepreneur is a potential instrument of personal development for the entrepreneur in its three dimensions: individual, tribal, and collective, which can drive virtuous organizations.

Keywords: Strategy, entrepreneur, entrepreneurship.

INTRODUCCIÓN

El estudio se centra en el análisis de la estrategia empresarial, un elemento fundamental para el éxito organizacional tanto desde la óptica del rol del emprendedor (Carrasco, 2022), como desde la implementación de una planificación estratégica flexible y adaptativa (Ramírez, 2024). En este contexto, se adopta la visión de Bourdieu (citado por Arribas, 2021; Vargas, 2021), al afirmar que las acciones humanas, como la creación de empresas y la formulación de estrategias, no son actos aislados, sino procesos enraizados en la trayectoria personal y social del individuo. A través de una revisión bibliográfica exhaustiva, se busca profundizar en esta perspectiva, contribuyendo a la creciente integración de factores psicológicos en el estudio de la toma de decisiones tanto a nivel individual como organizacional.

El estudio del emprendimiento, abordado desde diversas disciplinas como la economía, la psicología, la sociología, la antropología y la biología, ha generado un amplio y a menudo divergente corpus de hallazgos que han contribuido a la fundamentación de la estrategia (Tarziján, 2018). De manera similar, la estrategia empresarial, si bien ha experimentado una evolución en estudios de prospectiva estratégica (Chalapud, 2022) y ha sido extensamente investigada en el contexto de empresas establecidas, presenta una aplicación no siempre lineal ni plenamente convergente al ámbito emprendedor. En este contexto, y tal como señalan De Carvajal, Quinde y Agudelo (2022); Carreras, Bustamante

y Talamante (2021), la interrelación específica entre la estrategia y el emprendedor no ha recibido la atención exhaustiva que su importancia amerita.

Por consiguiente, la presente investigación emerge como un eje central de análisis que se justifica plenamente al abordar esta intersección crítica, estrategia y emprendedor. Explorar estos conceptos de manera conjunta permitirá enriquecer sustancialmente la comprensión del fenómeno emprendedor y la naturaleza de su accionar estratégico particular. Dada la vigencia de aportes fundacionales en estrategia, este estudio incorpora referencias esenciales como Mintzberg et al., (1999), cuya influencia perdura en el análisis académico y la práctica empresarial contemporánea, proporcionando un marco conceptual robusto para contextualizar las teorías actuales sobre el rol del emprendedor en la formulación estratégica.

En la primera parte de este documento, se aborda el concepto de estrategia desde una perspectiva hermenéutica, buscando una comprensión profunda de su significado y contexto. Luego, Se exploran las tres perspectivas estratégicas propuestas por Mintzberg, et al., (1999): Prescriptiva, descriptiva e integradora, englobando las diez escuelas de estrategia identificadas por los autores. La segunda parte del documento se dedica al análisis de la estrategia como proyección del emprendedor, examinando tres perspectivas clave: intencionada, realizada e integrativa. A partir de esta base, se desarrolla la discusión de los resultados obtenidos, con el objetivo de identificar el rol que desempeña el emprendedor (ya sea pasivo o activo) en la configuración estratégica. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Enfoques hermenéuticos de la estrategia

La concepción de estrategia ha evolucionado significativamente desde sus orígenes militares hasta su aplicación empresarial contemporánea. No obstante, estructurar el concepto como objeto de estudio organizacional ha sido complejo (Toro, 2024). En este sentido, el enfoque hermenéutico puede contribuir interpretando la estrategia a través de su desarrollo histórico, los significados atribuidos por diversos autores y el rol del sujeto formulador.

Sun Tzu (siglo V a.C.), considerado uno de los primeros estrategas militares quien sigue siendo influyente hoy día en la literatura, la cinematografía y la educación en temas de estrategia según Freire, Fitó y Vidal (2024), sentó las bases de la estrategia en su obra

"El Arte de la Guerra". En ella, destacó la importancia de principios fundamentales como el conocimiento del enemigo y de uno mismo, la planificación, adaptación y sorpresa.

Las primeras conceptualizaciones de estrategia en las organizaciones estuvieron fuertemente influenciadas por el ámbito militar, haciendo énfasis en la planificación detallada y la anticipación de los movimientos del adversario como elementos cruciales para el éxito (Ansoff, 1965 citado por Ramón, Verdezoto, y Romero (2024)). Esta visión en línea con la **racionalidad perfecta**, se popularizó en el ámbito empresarial a través de la escuela de la planificación formal, enfoque dominante durante la primera mitad del siglo XX. Esta escuela proponía la elaboración de planes estratégicos detallados y a largo plazo, concibiéndolos como una suerte de "mapa de ruta" que debía seguirse rigurosamente.

Sin embargo, otros principios fundamentales planteados por Sun Tzu, como el arte de conocerse a sí mismo, no fueron tan profundamente explorados en el ámbito empresarial, al menos al principio.

Frente a la racionalidad perfecta propuesta por la escuela de planificación formal que dominaba en ese momento, Herbert A. Simon, pionero en los estudios de la administración y las ciencias de la computación sugiere la **racionalidad limitada** (Hernández, 2024). Esta sugiere que los tomadores de decisiones, incluidos los líderes empresariales, se enfrentan a limitaciones inherentes que restringen su capacidad para tomar decisiones óptimas: información incompleta, limitaciones cognitivas y restricciones de tiempo (Carangui, 2023).

Al postular la teoría de la racionalidad limitada, Simon revolucionó la comprensión de la toma de decisiones en el ámbito empresarial. Su enfoque revela que la estrategia no es un ejercicio de optimización perfecta, como proponía la escuela de planificación formal, sino más bien un proceso iterativo de búsqueda de soluciones satisfactorias. En lugar de buscar la mejor opción posible, los líderes empresariales, sujetos a diversas limitaciones, se esfuerzan por encontrar soluciones que sean lo suficientemente buenas para alcanzar sus objetivos.

La teoría administrativa, a la luz de los planteamientos de Simon, se enriquece al reconocer que las decisiones estratégicas están influenciadas por una variedad de factores que trascienden los simples cálculos racionales. Factores cognitivos, como la capacidad de procesamiento de información y los sesgos personales, así como factores emocionales y

contextuales, desempeñan un papel fundamental en la forma en que se concibe y se implementa la estrategia.

Posteriormente, Alfred Chandler, en la década de 1960, historiador en materia de economía y profesor de historia de los negocios, introdujo el concepto de "**estrategia como un patrón en un flujo de decisiones**". En el contexto de la estrategia empresarial, un patrón se refiere a un modelo o arquetipo que describe una forma recurrente de pensar, actuar o tomar decisiones en el ámbito estratégico. La estrategia como patrón se manifiesta en los patrones de comportamiento de una organización, es decir, los hábitos, las rutinas y las acciones repetitivas que conforman la forma de hacer las cosas.

El autor sugiere que estos patrones pueden surgir de la experiencia, el análisis de casos exitosos o fracasados, o de la investigación teórica. Y en los últimos años, la escuela de economía conductual ha sugerido que también pueden venir de patrones conscientes e inconscientes de la personalidad (Navarre, Didierjean y Thomas 2024.; Septien, 2024).

Los patrones de estrategia son útiles porque permiten a los líderes empresariales identificar y comprender situaciones complejas, simplificando el proceso de toma de decisiones. La contribución más importante de Chandler al campo de la estrategia empresarial fue **relacionar la estructura organizacional con la estrategia** incentivando investigaciones que correlacionan ambos temas hasta el día de hoy (Narváez, 2021). Chandler en su obra clásica "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise" de 1962 argumentó que la estructura de una organización debe estar alineada con su estrategia.

En otras palabras, la forma en que una empresa se organiza internamente debe apoyar y facilitar la implementación de su estrategia (Ramon et al., 2024). Además, enfatizó la importancia de la estrategia como una herramienta para lograr los objetivos a largo plazo de una organización.

Más tarde, Henry Mintzberg revolucionó la concepción de la estrategia al ampliar su significado y destacar que esta no se limita a un plan o un patrón, sino que también abarca una posición y una perspectiva.

La estrategia como posición se refiere al lugar que ocupa una organización en su entorno competitivo, es decir, a su nicho de mercado y a sus relaciones con clientes, proveedores y competidores (López, 2023). Uno de los grandes referentes de la estrategia como posición ha sido Michael Porter quien en 1980 introduce el concepto de ventaja

competitiva en su obra "Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores", influyendo en la estrategia empresarial moderna. Otro concepto fundamental introducido por Porter es la cadena de valor. Esta herramienta permite analizar todas las actividades estratégicas que una empresa realiza para crear valor para el cliente e identificar las fuentes potenciales de ventaja competitiva (Porter, 1980, citado en Ramón, et al., 2024).

El influyente enfoque de Porter sobre la diferenciación, aunque originalmente dirigido a industrias y procesos, impactó significativamente la autopercepción de líderes empresariales y sus marcas. Esta noción trascendió productos para permear la identidad del líder, impulsando un interés en marcas auténticas y personales, reflejando una introspección individual en emprendedores con propósito (Carrasco, 2022).

La estrategia como perspectiva, por su parte, se refiere a la forma en que el planificador y los miembros de una organización perciben el mundo y su lugar en él. Esta perspectiva influye en la forma en que se toman decisiones y se formulan estrategias, entendida esta última como el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa.

Con base en este análisis multidimensional de la estrategia, Mintzberg definió la estrategia como: "el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar" (Pérez y Rojas, 2022).

Esta perspectiva marca el inicio de un momento histórico en el que la dimensión humana de la estrategia comienza a integrarse, incorporando aspectos emocionales y de propósito, más allá de su tradicional enfoque racional (Zohar, 2022). Se abre así una nueva comprensión del fenómeno estratégico, que reconoce la relevancia de la dinámica individual del planificador frente a un patrón evolutivo empresarial más o menos fijo, donde el estratega es reconocido como una persona con historia, valores, emociones y propósito, cuyas decisiones y forma de actuar influyen activamente en la construcción e implementación de la estrategia.

Esta apertura permite avanzar hacia enfoques más integradores y contextualizados, en los que la estrategia se entiende no solo como un diseño racional, sino como una práctica profundamente humana, vinculada al sentido, la identidad y la relación con el entorno.

En esta misma línea, Daniel Kahneman, Premio Nobel de Economía 2002, revoluciona la comprensión de la toma de decisiones e impulsa la creación de la economía conductual, un campo interdisciplinario que integra la psicología y la economía. Su trabajo demostró que los individuos no siempre actúan racionalmente al tomar decisiones, sino que son influenciados por factores psicológicos, como sesgos cognitivos y emociones como señalan Sumba y Sánchez (2024). En este contexto, la economía conductual, al revelar la complejidad del comportamiento humano en la toma de decisiones, ofrece un marco enriquecedor para comprender la estrategia empresarial como una acción profundamente influenciada por factores tanto racionales como emocionales.

Más recientemente, autores como Zohar (2022) y Centeno y Castillo (2024), coinciden en que resulta urgente dejar de concebir la gestión y la estrategia como elementos aislados, para entenderlos como construcciones sociales enraizadas en el contexto, el quehacer administrativo, la dinámica socioeconómica y el rol emprendedor. Esta perspectiva aporta un **enfoque más holístico** a la comprensión del sistema organizacional. En particular, Zohar (2022), enfatiza que los propósitos, valores, aspiraciones y motivaciones de las personas que integran una organización, así como la cultura organizacional emergente, deben ser considerados parte integral de la dinámica empresarial.

La consciencia del factor humano en toma de decisiones y el desarrollo de empresas han impulsado una creciente atención hacia el estudio de la estrategia como proyección de sus dirigentes. Así, Toro (2024), subraya la importancia de líderes capaces de catalizar el cambio y fomentar una cultura de innovación y adaptación continua, mientras que Ramón, et al., (2024), conciben la estrategia como una herramienta mental que orienta la toma de decisiones estratégicas con miras a generar ventajas competitivas.

En consonancia con esta visión, Zohar (2022), propone una gestión cuántica inspirada en los últimos avances de la física cuántica, al recordar que las organizaciones son manifestaciones humanas que expresan, de manera inevitable, un propósito (equilibrado o no) y que revelan una sutil interconexión entre la intención humana y la realidad organizacional emergente. De igual forma, Zelaya y Del Carmen (2025), apuestan por modelos gerenciales de enfoque sistémico y holístico, que integren esta complejidad.

En definitiva, el estudio contemporáneo de la estrategia y el rol del emprendedor se enriquece al integrar perspectivas holísticas e integradoras, ya que estas permiten avanzar

hacia una comprensión más profunda de la incertidumbre, la toma de decisiones, la interconexión de los actores y la dinámica organizacional.

Los distintos enfoques analizados revelan supuestos ontológicos y epistemológicos diversos: desde visiones mecanicistas y racionalistas, hasta enfoques interpretativos, constructivistas y sistémicos que reconocen la complejidad, subjetividad e historicidad de la acción estratégica. Esta pluralidad de enfoques invita a adoptar una comprensión hermenéutica del fenómeno organizacional, en la que el significado de la estrategia emerge del diálogo entre el contexto, el actor y el sentido, abriendo así nuevas posibilidades para diseñar estrategias más efectivas y coherentes con la complejidad humana del emprendedor y la dinámica organizacional contemporánea.

Diversas perspectivas de la estrategia según Mintzberg et al., (1999)

En este apartado se exponen las tres perspectivas de la estrategia (prescriptiva, descriptiva y de configuración) que, según Mintzberg et al., (1999), surgen de la discusión del concepto de estrategia durante años, pero que ninguna representa, por sí sola su totalidad. En su obra “Safari a la Estrategia” presentan una taxonomía de 10 escuelas de la estrategia. Esta clasificación ofrece un marco esencial para comprender y analizar la diversidad de perspectivas existentes sobre cómo se formula e implementa la estrategia en las organizaciones.

a) Perspectiva Prescriptiva:

Las escuelas prescriptivas son llamadas así debido a que buscan establecer cómo se debe hacer la estrategia, el enfoque lo tienen en la formulación de la estrategia a través de procesos formales, analíticos y racionales, con un énfasis en la planificación y la dirección. Esta perspectiva agrupa tres escuelas de la estrategia: planificación, diseño y posicionamiento.

Escuela de Planificación: Comprende la estrategia como un proceso formal y sistemático, liderado por un equipo especializado. Prioriza la elaboración de planes detallados y estructurados, con escaso margen para la improvisación. Su enfoque se centra en un análisis objetivo para formular la estrategia, buscando alinear fortalezas internas con oportunidades externas -análisis DOFA- (Ramón, et al., 2024). Aporta estructura al análisis estratégico, la definición de objetivos, la formulación de alternativas y la evaluación. Enfatiza la planificación a largo plazo para anticipar cambios y preparar el futuro, clarificando conceptos como misión, visión y valores. Su principal limitación radica en la

rigidez y la falta de adaptación a entornos dinámicos e imprevistos. A pesar de ello, su legado perdura en la importancia de la planificación y el análisis estratégico.

Escuela del Diseño: define la estrategia como un proceso creativo y personalizado, liderado por la alta gerencia. Enfatiza la adaptación de las capacidades internas a las oportunidades y amenazas del entorno, destacando la importancia del ajuste continuo. Chandler (1962 citado en Ramón, et al., 2024) estudió grandes empresas industriales y observó la adopción de estructuras descentralizadas ante estrategias de diversificación. Este enfoque prioriza el diseño organizacional flexible sobre la planificación rígida, proponiendo una relación causal bidireccional entre estrategia y estructura como señalan Maluche, Molano y Castro (2022).

El principal aporte de esta escuela radica en resaltar la importancia del ajuste estratégico y la adaptación continua de la estructura. Su limitación está en la dificultad de aplicar este enfoque en entornos complejos y dinámicos. A pesar de ello, su aporte perdura en la comprensión de la relación entre estrategia y estructura.

Escuela de Posición: esta escuela, liderada por Michael Porter según Ramón, et al. (2024), centra el éxito empresarial en obtener una posición competitiva que genere un desempeño financiero superior y sostenible. Porter destaca la importancia de alinear la empresa con su entorno, industria y competencias distintivas. Su teoría incorpora el análisis de la atractividad de la industria mediante las 5 fuerzas de Porter y la posición relativa de la firma a través de ventajas en costos, diferenciación o enfoque. Porter propone analizar la empresa como un conjunto de actividades interconectadas para identificar fuentes de ventaja competitiva.

La perspectiva prescriptiva de esta escuela se centra en la formulación de estrategias a través de procesos formales y analíticos. Su principal aporte radica en proporcionar modelos y herramientas para el análisis competitivo y la formulación de estrategias. Su limitación radica en la rigidez y la falta de adaptación a entornos dinámicos e imprevistos como el de los emprendedores.

b) Perspectiva Descriptiva:

A diferencia de las escuelas prescriptivas, que buscan establecer *cómo* se debe hacer la estrategia, las escuelas descriptivas se centran en *cómo* realmente surge la estrategia en la práctica. Sus principales escuelas son: empresarial, cognitiva, aprendizaje, poder, cultural y ambiental.

Escuela Empresarial o del Emprendimiento: centra la formación de la estrategia en el líder, destacando su intuición, visión y capacidad de innovación. Este proceso personalizado depende del emprendedor o talento del líder. El líder es el agente de cambio que impulsa la transformación, introduce innovaciones y toma decisiones basadas en su conocimiento del entorno. Enfatiza la personalidad y el liderazgo del emprendedor, así como la comunicación efectiva. Reconoce el valor del equipo, utilizando modelos como el T7 y el GRPI (Pérez y Rojas, 2022). La estrategia se concibe como una proyección del líder, fundamental para el éxito y la supervivencia organizacional.

Su principal limitación radica en la dependencia del líder y la dificultad de replicar su éxito. A pesar de ello, su influencia se mantiene vigente por su aporte a temas de liderazgo y visión emprendedora.

Escuela Cognoscitiva: Según Pérez y Rojas (2022), esta escuela vincula la estrategia a los procesos cognitivos de los líderes, considerando esencial la comprensión de la mente humana para entender el origen de las estrategias. La intuición basada en la experiencia y la interpretación de la realidad del líder son cruciales. Reconoce la influencia de sesgos cognitivos (Kahneman, citado en Navarre, et al. 2024), resaltando la necesidad de un enfoque multidisciplinario en la toma de decisiones. Nuevas teorías psicológicas, como las de Sabán (2018), exploran aspectos trascendentales.

Su principal limitación está en la dificultad para medir los procesos cognitivos, pero su legado radica en la importancia de comprender la mente del estratega, así como sus otras dimensiones humanas como las emociones y el espíritu en la formulación de la estrategia empresarial.

Escuela de Aprendizaje: comprende la estrategia como un proceso continuo de adaptación y evolución en respuesta a los cambios del entorno. Esta perspectiva dinámica, opuesta a la visión lineal tradicional, se basa en la teoría de las competencias centrales y las capacidades dinámicas (Pérez y Rojas, 2022). Las organizaciones deben identificar, explotar y, fundamentalmente, desarrollar la capacidad de evolucionar y transformarse para mantener su competitividad. Esta escuela enfatiza la necesidad de que las organizaciones identifiquen y exploten sus fortalezas, aunque su principal limitación radica en la dificultad de gestionar la incertidumbre y la complejidad de entornos cambiantes. A pesar de ello, su relevancia sigue estando en la forma en que las organizaciones aprenden para adaptarse e innovar.

Escuela de Poder: entiende la estrategia como un proceso de negociación y lucha política entre actores con intereses contrapuestos (Pérez y Rojas, 2022). El poder, distribuido entre estos actores, determina la influencia en la estrategia final. La estrategia emerge de la negociación y el compromiso, utilizando la política como herramienta. Los intereses personales y de grupo juegan un papel fundamental. Figuras clave como Pfeffer exploran las dinámicas del poder en las organizaciones, mientras que Salancik y Pfeffer desarrollaron la teoría de la dependencia de recursos (Rueda y Zapata, 2018). El mismo Mintzberg se enfoca en las configuraciones organizacionales y política (Gómez, 2022).

Su principal limitación radica en la dificultad de predecir el resultado de las luchas de poder. A pesar de ello, se reconoce a esta escuela una mayor comprensión de la política en la estrategia.

Escuela Cultural: concibe la estrategia como un proceso social y colectivo, donde la interacción de los miembros moldea la estrategia. Destaca la influencia de la cultura organizacional (valores, creencias y prácticas compartidas) en la toma de decisiones estratégicas. La estrategia se vincula a la construcción de la identidad organizacional. La comunicación y la colaboración son fundamentales, y la cultura puede facilitar o dificultar estos procesos. Una cultura sólida puede ser una fuente de ventaja competitiva al promover innovación y adaptación (Carrasco, 2017).

Su principal limitación radica en la dificultad de gestionar y cambiar la cultura organizacional. A pesar de ello, su legado perdura en la importancia de la cultura en la formulación e implementación de la estrategia y el estudio enfocado en el cambio organizacional.

Escuela Ambiental: Influenciada por la teoría de la contingencia, esta escuela concibe la estrategia primordialmente como un proceso reactivo, donde el entorno se erige como el actor principal que dicta el curso de acción organizacional. Desde esta perspectiva, las organizaciones y los emprendedores tienden a adaptarse de manera pasiva a los imperativos del entorno, relegando al liderazgo a un rol fundamentalmente de "lectura" e implementación de ajustes, tal como se evidenció durante la pandemia de COVID-19 (Calanchez, Ríos, Zevallos y Silva, 2022). Esta visión, si bien destaca la importancia del entorno, ha sido criticada por su determinismo y por no explicar la diversidad de estrategias exitosas en entornos similares (Pérez y Rojas, 2022).

Los "ecologistas demográficos" dudan de la capacidad de adaptación, mientras que los "ecologistas institucionales" se centran en la adquisición de recursos y el isomorfismo (Centeno y Macció, 2024). En última instancia, la escuela ambiental plantea preguntas fundamentales sobre la elección estratégica y el papel de la organización en su interacción con el entorno. Su principal limitación radica en su determinismo y falta de consideración de la acción estratégica.

c) **Perspectiva Integrativa:**

Desde esta perspectiva se intenta integrar los aspectos de las escuelas anteriores (prescriptivas y descriptivas), reconociendo que la formación de la estrategia es un proceso continuo de creación y transformación cuyo objetivo es regresar a la estabilidad, eligiendo la configuración más acorde a cada momento. Señala que hay organizaciones que no pueden adaptarse y, por lo tanto, deben volcarse a transformarse de acuerdo al ciclo de vida empresarial. Es decir, generar una nueva versión creativa y de cambio, lo cual significa, convertir cada amenaza en un factor de oportunidad (Pérez y Rojas, 2022). Su única escuela hasta el momento es la escuela de la configuración encabezada por Henry Mintzberg.

Escuela de la configuración: concibe la estrategia como un proceso dinámico y complejo que involucra múltiples elementos interrelacionados, como la estructura organizacional, el contexto, el contenido estratégico y la dimensión humana. En lugar de centrarse en una sola dimensión de la estrategia, esta escuela busca comprender cómo estos elementos interactúan y evolucionan a lo largo del tiempo, describiendo la formación de la estrategia como un proceso de transformación continua. Los autores a favor de esta escuela sugieren que las estrategias pueden tomar diversas formas, desde planes detallados hasta patrones emergentes, dependiendo del contexto y las circunstancias particulares de cada organización (Pérez y Rojas, 2022).

Desde esta lógica, Mintzberg propone que la formación de la estrategia se construye a partir de la interacción entre **estrategias deliberadas** (intencionadas y planificadas) y **estrategias emergentes** (no planificadas, pero realizadas). Esta interacción hace que la estrategia no siga un camino lineal, sino que evolucione como respuesta a contextos imprevistos, permitiendo a la organización adaptarse y aprender (Gómez, 2022). A pesar de su carácter no lineal, Mintzberg identifica ciertos patrones en el proceso de formación estratégica, destacando especialmente dos: a) el **ciclo de vida de una estrategia general**, y b) la **presencia de oleadas periódicas de cambio y continuidad** a lo largo de dicho ciclo.

El **ciclo de vida de una estrategia general** se refiere a la evolución a largo plazo de una estrategia principal, a menudo relacionada con el crecimiento y la expansión de la organización. Se ha planteado como una analogía del ciclo de vida evolutivo humano, la cual varía dentro de la literatura en denominación de la etapa, más no significativamente en su esencia (Noussan, 2021). Este autor identifica fases como gestación, nacimiento, desarrollo, crecimiento, maduración y transformación. Cada fase del ciclo de vida organizacional plantea una prioridad estratégica distinta que guía las decisiones del emprendedor.

En las etapas iniciales de gestación y nacimiento, la estrategia se orienta a identificar oportunidades y diseñar un modelo de negocio viable. Durante el desarrollo y crecimiento, la prioridad se traslada a consolidar estructuras, optimizar procesos y fortalecer la posición en el mercado. Finalmente, en las fases de maduración y transformación, la estrategia general se centra en garantizar la sostenibilidad, adaptarse al entorno y, cuando es necesario, reinventar el negocio para asegurar su continuidad.

En cuanto a la presencia de oleadas periódicas de cambio y continuidad, se observa que, dentro del ciclo de vida general, existen periodos de intensa actividad emprendedora y cambio estratégico, seguidos de pausas donde el líder deja a la burocracia a su suerte para la consolidación del cambio.

A lo largo de la dinámica organizacional, desde esta perspectiva emergen tensiones entre la necesidad de cambio y la búsqueda de estabilidad, dando lugar a lo que Mintzberg denomina **arenas políticas**: formas disfuncionales de poder que, si bien pueden inducir transformaciones, también corren el riesgo de malgastar recursos o acelerar la decadencia organizacional. Estas tensiones refuerzan el carácter no lineal del ciclo estratégico, el cual se configura más como un proceso de prueba y error que como una secuencia lógica y predecible.

Mintzberg también explica que la organización, en cada fase, experimenta transformaciones en su estructura, funcionamiento y relación con el entorno, exigiendo al emprendedor adaptarse a nuevos roles. Si este no evoluciona, puede convertirse en un obstáculo. Además, con el tiempo, la **mentalidad emprendedora** tiende a diluirse bajo el efecto del **isomorfismo institucional** (Centeno y Macció, 2024) que lleva a las organizaciones a adoptar estructuras similares.

Por ello, autores como Pérez y Mercado (2021) consideran que dicha mentalidad es vital adoptarla como estrategia de capacitación emprendedora, no solo para las primeras etapas de emprendimiento donde es vital para desarrollar la idea de negocio, sino también en fases posteriores. De allí que sea tan importante que el emprendedor se mantenga como un agente multifacético a lo largo de toda la vida del ciclo empresarial.

METODOLOGÍA

Este estudio se fundamentó en una revisión bibliográfica de naturaleza cualitativa. El proceso de análisis se estructuró a partir de la aplicación de tres métodos complementarios, considerados adecuados para la investigación cualitativa según Naupas, Mejía, Trujillo, Romero, Medina y Novoa (2023): la hermenéutica, el análisis de contenido y el método analítico-sintético. La hermenéutica fue empleada para abordar el concepto de estrategia como una herramienta de interpretación y comprensión contextualizada de las fuentes bibliográficas, que incluyeron artículos científicos, libros y materiales digitales relevantes. Por su parte, el análisis de contenido permitió identificar y categorizar información clave relacionada con la estrategia y el rol del emprendedor.

Finalmente, el método analítico-sintético se utilizó para examinar en profundidad el papel del emprendedor en la configuración de la estrategia, lo que posibilitó una interpretación fundamentada y culminó en una síntesis de los hallazgos. Esta se presenta en un cuadro integrativo que reúne las dimensiones humanas abordadas, las fases del ciclo de vida organizacional y sus prioridades, así como el rol esperado del emprendedor según diversas escuelas.

APORTE INTERPRETATIVO DE LA INVESTIGADORA

Con base en la revisión de la literatura, en esta parte del artículo, se identifica y describe la forma en que, desde el punto de vista de la investigadora, se relacionan la estrategia y el emprendedor. Para ello, se pone en consideración tres perspectivas: la perspectiva de la estrategia intencionada por el emprendedor, la perspectiva de la estrategia realizada por el emprendedor y la perspectiva de la estrategia integrada por el emprendedor.

La perspectiva de la estrategia intencionada por el emprendedor

Uno de los hallazgos clave de esta revisión bibliográfica es la identificación de la **perspectiva de la estrategia intencionada**, donde el emprendedor asume un rol estratégico consciente y deliberado, concibiendo la estrategia como un plan que precede a la acción. Este enfoque, que prioriza elementos tangibles y patrones observables, requiere un proceso

de pensamiento controlado y la formulación explícita de estrategias previas a su implementación, limitando la influencia de la subjetividad y centrándose en la planificación formal. Si bien esta perspectiva, fundamental en las escuelas de diseño, planificación y posicionamiento, se basa en la experiencia teórica adquirida por los empresarios, su aplicabilidad se revela limitada en las etapas iniciales de la creación y desarrollo empresarial, donde la trayectoria y la experiencia práctica del emprendedor son incipientes.

La escuela de posicionamiento, a pesar de su valioso aporte con herramientas analíticas basadas en datos históricos, se enfoca principalmente en la fase de crecimiento empresarial. Esta limitación se torna significativa al considerar la creación de nuevas empresas, donde la ausencia de información histórica resta utilidad a dichas herramientas. Mintzberg refuerza esta observación al argumentar que la estrategia intencionada puede desplazar la espontaneidad emprendedora en contextos organizacionales más maduros (Pérez y Rojas, 2022). La crítica de clásicos como March y Simon sobre la racionalidad limitada añade una capa de complejidad, sugiriendo que la estrategia intencionada puede ser una simplificación excesiva de la realidad, resistente a la adaptación (Carangui, 2023).

En línea con esto, Mintzberg cuestiona, además, la dicotomía entre formulación e implementación, enfatizando la necesidad del aprendizaje inherente al proceso estratégico.

En resumen, la rigidez de la estrategia intencionada contrasta con la naturaleza evolutiva del emprendimiento temprano, una etapa donde la separación entre planificación y acción se desvanece ante la necesidad de un aprendizaje y adaptación continuos.

La perspectiva de la estrategia realizada por el emprendedor

Otra perspectiva fundamental identificada en la literatura revisada es la de la **estrategia realizada**, la cual concibe al emprendedor no solo como un formulador, sino como un agente activo y central en la formación dinámica de la estrategia. Esta visión subraya que la estrategia emerge como un proceso adaptativo, intrínsecamente ligado e influyente en los modelos mentales de los estrategas, sus marcos de referencia y la estructura de conocimientos rutinizados que desarrollan a través de la experiencia. Esta postura, adoptada por las escuelas descriptivas de Mintzberg, et al. (1999), —empresarial, cognoscitiva, de aprendizaje, de poder, cultural y ambiental —, enriquece profundamente la comprensión del rol del emprendedor al enfatizar la dimensión empírica de la estrategia.

Al considerar la estrategia como un proceso continuo y adaptativo que evoluciona con la experiencia del emprendedor, estas escuelas revelan cómo las vivencias, las

cogniciones y las interacciones del emprendedor moldean activamente la dirección y la forma de la estrategia organizacional.

Cada escuela propuesta por Mintzberg, et al., (1999), ofrece una perspectiva única para describir cómo este proceso se despliega desde diferentes dimensiones del individuo emprendedor, proporcionando así información valiosa sobre el complejo proceso mental que experimenta durante la formación estratégica y destacando su papel como arquitecto y ejecutor de la estrategia, influenciado por su propio bagaje cognitivo y experiencial.

En primer lugar, las escuelas empresarial y cognoscitiva enriquecen la comprensión del rol emprendedor en su **dimensión individual** frente a la estrategia.

La **escuela empresarial** resalta la influencia del emprendedor en la formación de la estrategia a través de su visión, intuición y personalidad, elementos clave en las primeras etapas del emprendimiento. El emprendedor, en este contexto, es un estratega visionario que plasma su sello personal en la dirección de la empresa. La **escuela cognoscitiva** se centra en el ser humano y concibe la estrategia como un proceso mental. Reconoce la importancia de la personalidad del líder, su consciencia mental, otros estados de conciencia como la intuición y la emoción, así como los sesgos cognitivos (Kahneman, citado en Navarre, et al. 2024).

Un aporte significativo de esta escuela radica en la convicción del líder para formular y ejecutar una estrategia; es decir, en la creencia del estratega en lo que hace. El emprendedor, desde esta perspectiva, es un estratega reflexivo que utiliza sus capacidades cognitivas y emocionales para tomar decisiones.

En resumen, ambas escuelas, aunque con énfasis distintos, coinciden en destacar la importancia de la dimensión individual del emprendedor en la formación de la estrategia. La escuela de emprendimiento enfatiza la visión y la personalidad, mientras que la escuela cognoscitiva se centra en los procesos mentales y emocionales. Sin embargo, ambas reconocen que el emprendedor es un actor clave en la toma de decisiones estratégicas, influenciado por sus propias características individuales y por el contexto en el que se desenvuelve.

En segundo lugar, las escuelas de aprendizaje, cultural y de poder (nivel micro) ofrecen perspectivas valiosas sobre la vinculación del emprendedor en la implementación de la estrategia, enriqueciendo la comprensión de su dimensión tribal.

La **escuela de aprendizaje** concibe al emprendedor como un gestor de cambios en un proceso estratégico emergente y dinámico (Pérez y Rojas, 2022). Su rol principal implica experimentar, aprender, observar y adaptarse a los cambios del entorno, fomentando una cultura de aprendizaje continuo. La **escuela cultural** se enfoca en la creación de la estrategia como un proceso social y colectivo, donde la interacción y los valores compartidos son fundamentales.

El emprendedor, en este contexto, es un agente que construye y mantiene la identidad de la organización a través de la cultura. La escuela de poder, en su nivel micro, concibe la estrategia como un proceso de negociación e influencia política. El emprendedor, como líder, utiliza el poder para negociar estrategias que reflejen sus intereses y los de la organización. Su enfoque a este nivel es más bien micro (liderazgo interno).

En conjunto, estas escuelas resaltan la complejidad del rol del emprendedor al vincularse internamente en las organizaciones, quien no solo planifica, sino que también aprende, adapta, construye cultura y ejerce influencia en la implementación de la estrategia.

En tercer lugar, las escuelas de poder (nivel macro) y la escuela ambiental contribuyen significativamente a la comprensión de la dinámica social del emprendedor en su rol de estrategia.

La **escuela de poder, en su nivel macro**, se centra en observar las relaciones de los representantes organizacionales con los entes externos y en la interdependencia de la organización con su entorno. El emprendedor, desde esta perspectiva, es un actor político que busca influir en el entorno y establecer relaciones de poder que beneficien a su organización. La escuela ambiental, por su parte, concibe la estrategia como un proceso reactivo, donde el entorno actúa como el principal determinante.

En este enfoque, el emprendedor asume un rol de observador y adaptador pasivo, cuya principal función es interpretar las condiciones externas para asegurar la supervivencia de la organización. Su capacidad de anticipación se encuentra limitada, orientada más a la reacción que a la acción proactiva. No obstante, esta visión puede ampliarse si se considera que, al lograr una alineación entre el propósito trascendental del emprendedor y el propósito organizacional, es posible transitar hacia una participación más activa, capaz de influir en el entorno desde una estrategia con sentido.

En conjunto, estas escuelas muestran dos roles que el emprendedor puede adoptar en su interacción con el entorno. La primera, el emprendedor como actor político, busca activamente influir en el entorno y establecer relaciones de poder. La segunda, el emprendedor con un rol emergente, como un estratega consciente, se centra en desarrollar su propia transformación personal y potenciarla a través de su organización.

Para resumir, se puede observar en el cuadro 1 las diferentes dimensiones del emprendedor en la formación de la estrategia realizada o empírica.

Cuadro 1. Dimensiones del emprendedor en la estrategia realizada

Dimensión del emprendedor	Descripción	Escuelas asociadas	Rol del emprendedor
Individual	Enfocada en los aspectos personales y cognitivos del emprendedor.	-Escuela empresarial - Escuela cognoscitiva	Estratega visionario y reflexivo: toma decisiones desde su visión, intuición, personalidad y procesos mentales.
Tribal	Centrada en la interacción interna, el aprendizaje y la cultura organizacional.	- Escuela de aprendizaje - Escuela cultural - Escuela de poder (nivel micro)	Agente de cambio organizacional: aprende, adapta, construye cultura y ejerce poder interno.
Social	Relacionada con la interacción y adaptación al entorno externo.	- Escuela de poder (nivel macro) - Escuela ambiental	Actor político y estratega consciente (rol emergente) influye en el entorno de manera trascendental.

Nota. Elaboración propia con base en el análisis realizado (2025)

La perspectiva de la estrategia integrada por el emprendedor

Más allá de las perspectivas estratégicas previamente abordadas, el hallazgo central de esta investigación radica en la identificación y relevancia de una **perspectiva integradora**, representada por la escuela de la configuración, como marco teórico clave para comprender la dinámica organizacional de manera holística. Este enfoque, ampliamente desarrollado por Henri Mintzberg, propone que las organizaciones atraviesan un ciclo evolutivo estructurado por fases relativamente estables, en el que cada transición está mediada por una tensión dialéctica entre la inercia estructural interna y un entorno en constante cambio.

La contribución más significativa de este estudio consiste en destacar el **rol estratégico del emprendedor como mediador esencial en esta tensión**. Se argumenta que el liderazgo emprendedor es el principal catalizador que permite articular, adaptar y transformar la estrategia a lo largo del ciclo de vida organizacional. En este sentido, se requiere de un **emprendedor multifacético**, capaz de integrar experiencia y proyección futura en un proceso continuo de aprendizaje, adaptación y visión estratégica.

La experiencia se concibe como un aprendizaje retrospectivo que implica reflexión crítica sobre la trayectoria recorrida, lo cual otorga a la estrategia un carácter prescriptivo y posibilita la deconstrucción de modelos mentales obsoletos para dar lugar a nuevas estructuras cognitivas. Por otro lado, la generación de expectativas proyecta la estrategia hacia el futuro y requiere una capacidad visionaria por parte del emprendedor, quien debe anticipar posibilidades y redefinir el rumbo en función del contexto.

Desde esta perspectiva, las distintas fases del ciclo organizacional no solo representan momentos de evolución estructural, sino que también reflejan el despliegue progresivo del emprendedor como estrategia, a través de tres dimensiones complementarias: En la fase de gestación y concepción, predomina la dimensión individual, en la que el emprendedor configura la estrategia a partir de su visión, intuición y convicciones personales caracterizadas por el autoliderazgo. Durante el desarrollo y crecimiento, adquiere relevancia la dimensión tribal, caracterizada por el liderazgo del emprendedor en procesos de aprendizaje colectivo, consolidación de la cultura organizacional y establecimiento de redes internas de poder.

En las fases de maduración, transformación o declive, se activa con mayor intensidad la dimensión social, donde el emprendedor debe interpretar el entorno, responder a presiones externas y negociar con distintos actores para redirigir o reinventar la estrategia. De este modo, el ciclo estratégico no solo da cuenta del devenir de la organización, sino que también expresa un proceso de integración evolutiva del propio emprendedor, quien se transforma a través de sus dimensiones personal, colectiva y contextual para sostener y renovar la estrategia en el tiempo.

En síntesis, la perspectiva de la estrategia integrada por el emprendedor amplía la comprensión de la dinámica organizacional y proporciona una base conceptual sólida que vincula la estrategia general con las dimensiones humanas del liderazgo emprendedor, posicionándolo como eje articulador de la transformación estratégica. Desde esta visión, se

promueve el desarrollo de la inteligencia espiritual en los emprendedores como recurso clave para transitar la incertidumbre, descubrir la pasión y consolidar un estilo emprendedor auténtico y singular como proponen Maya, Sánchez y Acevedo, 2024; San Sebastián, 2023; Cuéllar y De Armas, 2022.

A partir del análisis de las distintas escuelas estratégicas, del ciclo de vida organizacional y de las dimensiones humanas del emprendedor, se propone una síntesis integradora que permite articular estos elementos en un marco coherente. El cuadro 2 presenta la correspondencia entre las dimensiones humanas del estratega, las fases del ciclo de vida organizacional, las prioridades de la estrategia general, los roles esperados del emprendedor y las escuelas estratégicas predominantes en cada etapa. Esta propuesta no solo sintetiza los hallazgos principales, sino que también ofrece una herramienta conceptual útil para la comprensión y gestión de la estrategia desde el rol del emprendedor a lo largo del ciclo organizacional.

Cuadro 2. Dinámica entre Emprendedor y Estrategia Organizacional

Dimensión humana proyectada	Fase del ciclo de vida organizacional	Prioridad de la estrategia general	Rol esperado del emprendedor	Escuela estratégica predominante
Dimensión individual	Gestación	Identificar la oportunidad, tomar la decisión de entrar y crear la visión del negocio	Líder visionario, creativo, tomador de riesgos	Escuela de: Emprendimiento, Cognoscitiva y Planificación
	Nacimiento	Desarrollar el modelo de negocio y poner a prueba su oferta en el mercado	Líder proactivo, visionario, líder constructor	Escuela de: Emprendimiento, cognoscitiva, Diseño y Planificación
Dimensión tribal	Desarrollo	Formalizar el negocio, sistematizar procesos, construir cultura organizacional sólida, desarrollar equipo pequeño que haga cada vez mejor su trabajo.	Líder organizador, comunicador y motivador.	Escuela de: Emprendimiento, Aprendizaje, Poder, Diseño, y Planificación
	Crecimiento	Profesionalizar el negocio optimizando procesos. Consolidar la posición en el mercado, mejorar rentabilidad.	Líder administrador, delegador, estrategia formal, analítico	Escuela de: Diseño, Posicionamiento Planificación, Aprendizaje, Poder, Planificación.

Dimensión social/transcendental	Maduración	Reducir horas de trabajo para mirar más hacia afuera, asegurar la sostenibilidad a largo plazo, desarrollo de grandes equipos	Líder social, comunicador mentor, innovador	Escuelas de: Poder, Configuración, Planificación
	Transformación o muerte	Adaptarse a los cambios del entorno, reinventar el negocio o gestionar la salida	Líder transformacion al, lector del entorno, o agente de cambio, transformador.	Escuelas de: Poder, Ambiental, Configuración Emprendimiento, Planificación

Nota. Elaboración propia con base en el análisis realizado (2025)

CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como propósito analizar la estrategia empresarial desde la perspectiva del emprendedor como ente activo, destacando su rol en la configuración estratégica de las organizaciones. A través de una revisión bibliográfica de enfoque hermenéutico, se abordaron distintas interpretaciones del concepto de estrategia y se expuso la evolución del concepto desde sus orígenes militares hasta su aplicación en el ámbito empresarial contemporáneo, resaltando la influencia de autores clásicos como Sun Tzu, Herbert Simon, Alfred Chandler, Michael Porter y Henry Mintzberg. Se ha puesto de manifiesto que la estrategia no se limita a la planificación formal, sino que también abarca aspectos de su implementación, erigiéndose como una guía dinámica para la acción.

En segundo lugar, se ha analizado el rol del emprendedor como actor clave en la configuración de la estrategia organizacional. La investigación evidencia que, a través de su visión, intuición, estilo personal y capacidad de adaptación, el emprendedor ejerce una influencia determinante en la dirección y el enfoque estratégico, particularmente en las fases iniciales del emprendimiento. Sin embargo, a medida que la organización atraviesa sus ciclos de vida, los procesos tienden a estandarizarse, promoviendo una dinámica de isomorfismo institucional que homogeneiza las prácticas y debilita la singularidad organizacional.

Esta tendencia hacia la uniformidad puede ser contrarrestada si el emprendedor mantiene una mentalidad emprendedora a lo largo de todo el ciclo evolutivo, lo cual es posible mediante procesos continuos de formación y desarrollo personal. De esta manera, se protege no solo la capacidad estratégica diferenciadora de la organización, sino también

la integridad psíquica y la autenticidad del propio emprendedor como núcleo creativo del proyecto.

En tercer lugar, se ha evidenciado que la estrategia puede entenderse como una manifestación de la evolución personal, tribal y trascendental del emprendedor, articulada con las exigencias propias de cada etapa del ciclo de vida de la organización. La delimitación de su campo de acción (misión) está influenciada por sus valores y motivaciones; el liderazgo que ejerza está condicionado por su carácter y temperamento; y el impacto social que busque proyectar está asociado a sus intereses, historia, experiencia y sobre todo su autoconocimiento. Esta visión rompe con la idea de la estrategia como un proceso exclusivamente técnico o racional, y con el rol pasivo que otorga la escuela ambiental al estratega.

En cuarto lugar, se deja de manifiesto que en cada una de las etapas del ciclo de vida empresarial se requiere que el emprendedor se enfoque en un tipo de mentalidad acorde a la etapa empresarial. En consecuencia, al pasar de una etapa a otra, se requiere una transición de mentalidad, lo que puede generar conflictos tanto internos del emprendedor como externos en su organización. Esta transición implica un cambio en la forma en que el emprendedor se percibe a sí mismo y a su rol, así como en sus relaciones con los demás y en su enfoque estratégico. La capacidad del emprendedor para adaptar su mentalidad a las diferentes etapas del ciclo de vida empresarial se convierte en un factor clave para el éxito de su proyecto.

Finalmente, la síntesis presentada en el Cuadro 2 ofrece un marco conceptual útil para el análisis y gestión estratégica desde la mirada del emprendedor. Esta herramienta permite identificar el tipo de mentalidad requerida en cada etapa, las prioridades estratégicas predominantes y las escuelas de pensamiento más pertinentes según la fase organizacional, facilitando así una toma de decisiones más consciente, contextual y alineada con la identidad del proyecto emprendedor.

La síntesis aporta una base teórica que puede ser utilizada en investigaciones futuras, en programas de formación emprendedora, así como en procesos de acompañamiento estratégico. Reconocer al emprendedor como proyector activo de la estrategia abre nuevas posibilidades para construir organizaciones más coherentes, sostenibles y humanamente virtuosas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arribas, J. (2021). *Génesis de un concepto: El habitus de Pierre Bourdieu*. Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales, (49), Madrid, 165-179.
- Calanchez, Á., Ríos, M., Zevallos, R. y Silva, F. (2022). *Innovación y emprendimiento social como estrategia para afrontar la Pandemia COVID-19*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVIII (1), 275-287. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i1.37691>
- Carangui, P. (2023). *Herbert Simon y la teoría de la racionalidad limitada: El ser humano y la toma de decisiones organizacionales*. En E. L. Rincón Castillo, B. H. Jaramillo Escobar & N. J. Acosta Kanquis (Coords.), *Contribuciones de los premios Nobel de Economía* (Vol. 2, Tomo II, pp. 174–202). Editorial UTMACH. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9450895>
- Carrasco, E. (2017). *De Cultura Innovadora a Innovación: Una travesía que requiere del mejor esfuerzo físico y emocional del empresario para alcanzar la cima de la innovación*. Editorial Académica Española. España.
- Carrasco, E. (2022). *Hacia una visión integradora del concepto de empresario basado en competencias*. Revista Global Negotium, 5(3).
- Carreras, A., Bustamante, J., y Talamante, P. (2021). *El Emprendimiento como estrategia en tiempos de crisis*. Revista de Investigación Académica Sin Frontera, (35), 1-36.
- Centeno, J., y Castillo, D. (2024). *De líderes a emprendedores sociales: analizando el rol de los estilos de liderazgo en el potencial emprendedor social*. ACORDES, 31–40. <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/acordes/article/view/5520>
- Centeno, M., y Macció, J. (2024). *Reportes de sostenibilidad: evolución y tendencia en el mercado de capitales argentino*. Escritos Contables y de Administración, 15(2), 103-134.
- Chalapud, E. (2022). *Evolución de la prospectiva estratégica: un análisis bibliométrico*. RHS-Revista Humanismo y Sociedad, 10(2), e1/1-15. <https://doi.org/10.22209/rhs.v10n2a01>
- Cuéllar, D., y De Armas, L. (2022). *Inteligencia espiritual y emprendimiento: evasión de la incertidumbre, pasión e interés por emprender*. Archivos de Economía y Finanzas, 7(2). <https://ojsspdc.ulpgc.es/ojs/index.php/ENI/article/view/1583>
- De Carvajal, L., Quinde, F., y Agudelo, H. (2022). *Modelo de desarrollo emprendedor: Estrategia aplicada a la UPEC*. Editorial Bonaventuriana. España
- Freire, A., Fitó, M., y Vidal, M. (2024). *Intertextualidad entre literatura, cinematografía y educación: El patrón narrativo estratégico en El Arte de la Guerra y Juego de Tronos*. Revista de Comunicación de la SEECI, (57), 1-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9737793>
- Gómez, J. (2022). *Henry Mintzberg: Un pensador iconoclasta para un management abierto a la realidad*. Nuevas Tendencias, (108). Universidad de Navarra.
- Hernández, J. (2024). *Hacia una racionalidad históricamente acotada: la crítica de Herbert A. Simon a la noción neoclásica de “agente racional”*. Tópicos (México),

- (68), 35-68. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-66492024000100035&script=sci_arttext
- López, P. (2023). *Estrategias de posicionamiento de marcas a través del apoyo de causas sociales: una perspectiva desde el análisis de marcas comerciales*. ZER. Revista De Estudios De Comunicación, 28(54), 205–221. <https://doi.org/10.1387/zer.24157>
- Maluche, R., Molano, J. y Castro, L. (2022). *Relación estrategia-estructura en la innovación organizacional y de modelo de negocio a partir de la transformación digital en el contexto de la COVID-19*. Cuadernos de Administración, 35, 1-20. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/35339
- Maya, L., Sánchez, J. y Acevedo, W. (2024). *Inteligencia espiritual en población cesante: Experiencia didáctica mediada por la meditación*. Revista De Educación Religiosa, 3(2), 72–89. <https://doi.org/10.38123/rev.v3i2.484>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica S.A.
- Narváez, J. (2021). *La estrategia y la estructura: más allá del modelo de Mintzberg*. Técnica administrativa, 20(85), 5.
- Naupas, H., Mejía, E., Trujillo, I., Romero, H., Medina, W., y Novoa, E. (2023). *Metodología de la investigación total: Cuantitativa–Cualitativa y redacción de tesis*. (6a Edición). Ediciones de la U. México.
- Navarre, A., Didierjean, A., y Thomas, C. (2024). *Cincuenta años de trabajo sobre el sesgo de anclaje: ¿Qué hay de nuevo desde Tversky y Kahneman (1974)?*. L'Année psychologique, 124(4), 591-634.
- Noussan, R. (2021). *Las etapas de evolución de un cluster y el ciclo de vida organizacional. Análisis de caso*. Ponencia presentada en el Congreso de Administración y Ciencias Económicas del Centro de la República, Villa María, Argentina.
- Pérez, B., y Rojas, C. (2022). *Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVIII(4), 157-179. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8703837>
- Pérez, J. y Mercado, J. (2021). *Mentalidad emprendedora como estrategia de preparación en cursos de capacitación virtual para el desarrollo de ideas de negocio*. Revista Qualitas, 21(21), 057-078. <https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/85>
- Ramírez, A. (2024). *Fundamentos del Éxito Empresarial: Claves y Estrategias*. Políticas Sociales Sectoriales, 2(2), 467–489. <https://politicassociales.uanl.mx/index.php/pss/article/view/104>
- Ramón, R., Verdezoto, M., y Romero, D. (2024). *Estrategia empresarial: Una reflexión teórica*. Revista De Ciencias Sociales, XXX(3), 411-424.
- Rueda, M., y Zapata, G. (2018). *Teoría de dependencia de recursos: premisas y aplicaciones*. Ciencia y Sociedad, 43(1), 75-92.
- Sabán, M. (2018). *La cábala. La psicología del misticismo judío*. Editorial Kairós. España.

- San Sebastián Samperio, G. (2023). *Relación entre la inteligencia espiritual y la flexibilidad psicológica en el marco de la terapia de aceptación y compromiso*. *MLS Psychology Research*, 6(1). <https://doi.org/10.33000/mlspr.v6i1.1287>
- Septien, B. (2024). *La economía conductual: Desde la toma de decisiones racional a la irracional* (Trabajo de grado). Universidad Rey Juan Carlos. <https://hdl.handle.net/10115/37910>
- Sumba, N., y Sánchez, A. (2024). *Avances en la economía conductual: cambio paradigmático hacia una economía humanista*. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(2), 633-650. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9545983>
- Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Toro, L. (2024). *Diseño, transformación y cambio en las organizaciones. Cómo definir y lograr los objetivos estratégicos*. ESIC Editorial. España.
- Vargas, G. (2021). *Aproximación a los conceptos de campo, habitus, capital y violencia simbólica de Bourdieu*. *PURIQ*, 3(2), 327-344. <https://www.revistas.unah.edu.pe/index.php/puriq/article/view/166>
- Zelaya, V. y Del Carmen, N. (2025). *Plan de gestión empresarial con énfasis en modelo de gerencia sistémico y holístico del desarrollo territorial del sector lácteo de Olancho, 2024*: *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2), 1597-1606.
- Zohar, D. (2022). *Zero distance: Management in the quantum age*. Palgrave Macmillan. Singapur.