

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y  
Humanidades, Asunción, Paraguay**

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

---

## **Estrategias de las organizaciones y las contingencias contextuales**

Organizational strategies and contextual contingencies

---

**Julian Miranda Torrez**

Julian.miranda.torrez@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-9402-5628>  
Universidad Autónoma de Guerrero. Centro  
de Innovación, Competitividad y  
Sostenibilidad  
Acapulco – México

**Yan Pallac Maldonado Astudillo**

yanpallac@uagro.mx  
<https://orcid.org/0000-001-9760-0376>  
Universidad Autónoma de Guerrero. Centro  
de Innovación, Competitividad y  
Sostenibilidad  
Acapulco – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5525>

**Artículo recibido:** 10 de noviembre de 2025.  
**Aceptado para publicación:** 17 de marzo de 2026.  
**Conflictos de Interés:** Ninguno que declarar.

**Redilat**  
Red de Investigadores  
Latinoamericanos

**LATAM**

Revista Latinoamericana de  
Ciencias Sociales y Humanidades

**VOLUMEN VII**

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5525>

## Estrategias de las organizaciones y las contingencias contextuales

Organizational strategies and contextual contingencies

**Julian Miranda Torrez**

Julian.miranda.torrez@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-9402-5628>

Universidad Autónoma de Guerrero. Centro de Innovación, Competitividad y Sostenibilidad  
Acapulco – México

**Yan Pallac Maldonado Astudillo**

yanpallac@uagro.mx

<https://orcid.org/0000-001-9760-0376>

Universidad Autónoma de Guerrero. Centro de Innovación, Competitividad y Sostenibilidad  
Acapulco – México

Artículo recibido: 10 de noviembre de 2025. Aceptado para publicación: 17 de marzo de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### Resumen


En la actualidad las contingencias externas, tales como dinamismo, volatilidad, incertidumbre, caóticos, complejos, ambiguos, hostiles y turbulentos impactan en el desarrollo y/o sobrevivencia de las organizaciones, frente a esta situación, implementan diferentes estrategias y acciones como respuesta a los impactos y cumplir con requerimientos del contexto. El objetivo de la investigación fue analizar las contingencias y explorar las respuestas que realizan las organizaciones, con los propósitos de lograr crecimiento económico y/o sobrevivencia y ventaja competitiva sostenible. La metodología, se aplicó una revisión sistemática de la literatura propuesta por la Academy of Management. Los resultados presentaron un aporte importante a la teoría organizacional y a la administración estratégica permitirá realizar investigaciones de las relaciones organizaciones—estrategias—entornos—desempeño en diferentes contextos.

*Palabras clave:* contextos, contingencias, estrategias, organizaciones, dinamismo

### Abstract

Currently, external contingencies, such as dynamism, volatility, uncertainty, chaos, complexity, ambiguity, hostility, and turbulence, impact the development and/or survival of organizations. Faced with this situation, they implement different strategies and actions in response to these impacts and to meet the requirements of the context. The objective of this research was to analyze these contingencies and explore the responses that organizations implement in order to achieve economic growth and/or survival and a sustainable competitive advantage. The methodology involved a systematic literature review as proposed by the Academy of Management. The results made a significant contribution to organizational theory and strategic management, enabling further research on the relationships between organizations, strategies, environments, and performance in different contexts.

*Keywords:* contexts, contingencies, strategies, organizations, dynamism

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Miranda Torrez, J., & Maldonado Astudillo, Y. P. (2026). Estrategias de las organizaciones y las contingencias contextuales. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (2), 19 – 39. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5525>

## INTRODUCCIÓN

Los planteamientos modernos de la teoría organizacional y la administración estratégica resaltan que los entornos de los negocios son más dinámicos, volátiles, inciertos, caóticos, complejos, ambiguos, hostiles y turbulentos (RethaFeulmlere 2025), de alta intensidad competitiva y de cambios permanentes que generan oportunidades de emprender nuevos negocios, enfrentar las amenazas y riesgos de sobrevivencia. Se analizó desde la perspectiva de la estrategia basada en la economía austriaca, que planteó que los entornos reflejan condiciones de mercado en desequilibrio; estos planteamientos se contrastan con la perspectiva de la estrategia basada en la organización industrial que, considera que las condiciones de mercado están en equilibrio, una expresión de la teoría neoclásica (Jacobsen, 1992).

Los entornos generan contingencias que inciden en las organizaciones para lograr su desarrollo y/o sobrevivencia; frente a estos escenarios tienen que implementar estrategias y acciones, y fortalecer sus capacidades organizacionales, realizar adaptaciones de sus condiciones internas para responder a las demandas de los entornos en los que operan. El tema de la adaptación es clásico en la teoría organizacional. Se planteó tres tipos de adaptaciones: (a) interna en la organización, la estrategia con las características organizacionales (tamaño, estructura organizacional, sistemas, toma de decisiones, entre otras), (b) externo, una adaptación entre la estrategia y el entorno y c) una combinación de ambos enfoques. En los tres tipos, la toma de decisiones permite la adaptación para lograr altos desempeños económicos, posicionamiento en el mercado, ventaja competitiva, y transformación organizacional que permita una adaptación continua a sus entornos, internos y externos (Knight, Grimes y Gehman, 2024).

La investigación se fundamentó inicialmente en las contribuciones de Astley y Vande Ven (1983), plantearon dos niveles de análisis del entorno, macro y micro contextos. El nivel macro o general incluye a poblaciones y comunidades de organizaciones, una dimensión macroeconómica (social, política, tecnología, economía, geopolítica, las regulaciones de las instituciones públicas), que afecta a la sociedad y a las organizaciones. El nivel micro, incluye las características específicas de las organizaciones individuales en el que participan los actores organizacionales, quienes administran los procesos estratégicos (planeación, implementación, evaluación de los resultados de las estrategias), e interrelacionan la organización con los contextos mencionados, y con el contexto competitivo o de las cinco fuerzas competitivas (clientes, proveedores, competencia, productos sustitutos, y nuevos entrantes a la industria) (Porter 1980; Almaliki y O'Connor 2022).

En los contextos macro y micro, se generan diferentes contingencias que afectan de manera diferenciada a las características de las organizaciones: estructura organizacional, procesos internos, recursos, capacidades y la toma de decisiones estratégicas y administrativas, creando condiciones de rentabilidad financiera, crecimiento económico, así como, situaciones de sobrevivencia o extensión. Frente a esta situación, implementan diferentes estrategias, acciones y fortalecen sus capacidades organizacionales de sobrevivencia, adaptando sus recursos y capacidades a los requerimientos de los entornos reales o virtuales (Wang y Collinson, 2024). El nivel de impacto de las contingencias depende de las capacidades de los actores organizacionales en percibir las oportunidades, detectar e interpretar las áreas de problemas que surgen en los mercados emergentes. Por ejemplo, las empresas multinacionales implementan estrategias de investigación y desarrollo en sus filiales en mercados emergentes así afectar a la estrategia global, lo que implica realizar cambios en los factores organizacionales (tamaño, infraestructura) considerando las características de los países emergentes (tamaño de mercado, costos laborales y el nivel de satisfacción técnica) (Divino, Cahen y Verte, 2022).

Desde la perspectiva de la elección estratégica y la teoría de la acción (Child 1997), los entornos están integrados por actores organizacionales que negocian y elijen las estrategias y las acciones operativas, estos actores desempeñan un rol proactivo en promover cambios dentro de las organizaciones y participar activamente en la transformación del entorno competitivo y de la sociedad.

Ambas perspectivas resaltan las relaciones: organizaciones—estrategias—entornos—desempeño; los actores organizacionales juegan los roles de administrar, negociar, tomar decisiones, innovar los modelos de negocios con una perspectiva de sustentabilidad, temas centrales de la teoría organizacional y de la administración estratégica. Teblian, Fattoum-Guedri y Moiz (2025) analizaron las relaciones entre dinamismo ambiental y la estrategia de innovación del modelo de negocios en respuesta a grandes desafíos. A medida que los entornos pasan de una estabilidad relativa a un cambio disruptivo, es probable que las organizaciones establecidas desarrollen nuevas capacidades estratégicas de adaptación para enfrentar reticencias a implementar acciones que concilien las demandas externas con las rutinas internas implementadas. El estudio de las relaciones estrategia—entornos—desempeño (Souder, et al., 2024; Aoki, 2026) es un tema clásico en la administración estratégica, las investigaciones se refieren de manera general a la naturaleza del entorno, en muy pocos documentos se abordan sus características específicas de los entornos. En este documento se analizó las categorías conceptuales (Levinthal y Rosenkopf, 2026) dinanismos de entorno, cambios disruptivos, incertidumbre, volatilidad, complejidad, vulnerabilidad, ambigüedad, caótico, hostilidad, y turbulencia; a este conjunto de características se integró en el concepto contingencias contextuales, en cada uno de ellos se exploró que estrategias y acciones implementadas en las organizaciones como respuestas a estas contingencias.

Los cambios exógenos afectan a las organizaciones ya establecidas y al emprendimiento de innovación de negocios. Los entornos proporcionan las tecnologías y los recursos, generan contingencias que favorecen el crecimiento organizacional, y también las destruyen, por lo que, la participación de los actores organizacionales y los grupos de interés internos y externos dinamizarán las relaciones planteadas, implementando diferentes estrategias y acciones de emprendimiento de manera constante (Céstino, Naldiy y Ote, 2023). Por lo tanto, las estrategias y las acciones vinculan las contingencias contextuales con los aspectos específicos de las organizaciones (configuraciones de recursos y capacidades, estrategias, estructura, procesos administrativos). Crik Friske y Morgan (2024) realizaron un estudio en 262 organizaciones en los Estados Unidos, relacionaron la estrategia con el desempeño, moderados por los diferentes niveles de intensidad competitiva, el dinamismo del mercado; y la turbulencia tecnológica. Concluyeron que el entorno empresarial competitivo impacta de manera diferente en los resultados de las estrategias, y que diferentes fuerzas ambientales a nivel macro influyen de forma variable en dichas consecuencias, observaron efectos positivos y negativos de la intensidad competitiva y la turbulencia tecnológica en el desarrollo de las organizaciones.

Jacobson (1992) planteó que las teorías tradicionales de la investigación y el pensamiento estratégico fueron fundamentadas en la teoría microeconómica clásica y en la organización industrial que plantean condiciones de mercado en equilibrio, un ejemplo de aplicación son los modelos de Porter (1980), sus premisas han sido criticadas, ya que ignora los cambios, la incertidumbre y el desequilibrio en los entornos de negocios.

En las relaciones de la organización con los entornos, se plantean dos perspectivas, determinista y voluntarista. En la perspectiva determinista, las organizaciones son determinadas por las fuerzas exógenas, se enfoca en las propiedades estructurales del entorno y su impacto en la vida organizacional, estos entornos son estables y están controlados por las fuerzas externas contingentes (Lawrene y Lorsch, 1967). En la perspectiva voluntarista, los individuos y sus organizaciones creadas son autónomas, proactivas, autodirigidas; los individuos son vistos como la unidad básica de análisis y fuente de cambio en la vida organizacional; se plantea que el entorno no es visto como un conjunto intratable de restricciones, puede ser cambiado y manipulado a través de la negociación política de los actores organizacionales.

El documento se fundamentó en tres perspectivas teóricas más actualizadas. 1) perspectiva de la estrategia basada en la economía austriaca (Jacobson, 1992; Young, et al., 1996), 2) agilidad

organizacional, y 3) perspectiva de las capacidades dinámicas. La primera perspectiva resalta, las empresas deben adaptarse y responder más rápidamente a las condiciones cambiantes para lograr rentabilidad, utilizando la flexibilidad y la agilidad como estrategias claves para participar en mercados altamente competitivos. Las características de los entornos y las condiciones de mercado están en desequilibrio porque están continuamente cambiando, generando dinamismo en las relaciones de las organizaciones con los contextos; frente a estos escenarios las organizaciones tienen que implementar estrategias y acciones para crear cambios e innovaciones de las características organizacionales, por ejemplo, modificaciones de la estructura organizacional (Luciano, et al., 2026).

El problema central de las organizaciones es elegir la mejor estrategia como respuesta al impacto de los entornos que generan contingencias por sus cambios rápidos, volátiles, complejos, ambiguos, inciertos, hostiles y turbulentos (Rivas-Tovar, 2025 y Walkins, 2024), que permita lograr altos niveles de desempeño económico sustentable. En la teoría basada en la economía austriaca no se avanzó en las diversas contingencias contextuales actuales que impactan en el desarrollo de las organizaciones.

La perspectiva de la agilidad organizacional es conceptualizada como: la capacidad de la organización en detectar rápidamente las oportunidades, comprender y predecir los cambios que ocurren en los entornos de negocios, responder a los cambios y generar estrategias de cambios en las organizaciones, por ejemplo, la transformación digital es una estrategia que tiende a ser ampliamente aplicada actualmente (Matsumoto, 2022). La agilidad organizacional está relacionada con la velocidad en la toma de decisiones, la flexibilidad y la adaptación de los recursos humanos que les permitan responder rápidamente a los cambios del mercado. Es una estrategia clave de éxito de sobrevivencia en los entornos altamente dinámicos y complejos. La flexibilidad permite realizar ajustes rápidos en el diseño y en los procesos, en el menor tiempo posible como respuesta a las necesidades cambiantes en los entornos y a la alta competitividad empresarial (Nold y Mishel, 2022).

La adaptabilidad constante y permanente son características importantes de la agilidad organizacional, lo cual puede ser afectado por los atributos: el tamaño, la edad de la organización, la cultura de la innovación, descentralización del poder, tolerancia a la ambigüedad, la visión y la gestión estratégica, el liderazgo, la administración del cambio, las capacidades de explorar la información del entorno y su explotación en los procesos administrativos y estratégicos para adaptarlos a las contingencias en los entornos (Pounrjahansahi, 2025).

Teece, Pisano y Shuen (1997), definieron las capacidades dinámicas como: son las habilidades y capacidades de los actores organizacionales para implementar estrategias que permita integrar, construir y reconstruir competencias internas y externas como respuestas a los entornos que cambian rápidamente, en esta definición se identifica la participación de los directivos, equipos de alta dirección que ocupan puestos estratégicos y los recursos humanos que realizan actividades operativas, tienen las capacidades de toma de decisiones rápidas, escanear y explorar la información externa, y explotarlo en el rediseño la estructura organizacional, innovación del modelo de negocios, por lo tanto, estas capacidades son las estrategias para lograr en el menor tiempo la adaptación de la organización a las contingencias actuales en los entornos que cambian rápidamente, la implementación de estas estrategias permiten lograr ventaja competitiva y un posicionamiento en el mercado. Responder al dinamismo de los entornos, a fin de satisfacer las necesidades del mercado y enfrentar a la competencia, mantener la ventaja competitiva, crear valor y altos desempeños (Cristofor, Helfat y Teece, 2025; Parrao, Pertuze y Reyes, 2024; Rothaermel y Fuller, 2025; Shikanth y Urgureaunu, 2024). Estos autores no profundizaron en la incertidumbre, complejidad, volatilidad y ambigüedad y la intensidad competitiva en los entornos (Aok, 2026).

Hock-Doepgen, et al., (2025), identificaron los microfundamentos de las capacidades administrativas dinámicas, plantearon que las capacidades de innovación del modelo de negocios requieren la asesoría externa e interna como fundamentos importantes de las capacidades gerenciales, complementados

por la coordinación y la flexibilidad que se fortalecen en las empresas con altos niveles de digitalización organizacional.

Los objetivos de la investigación son: Realizar una amplia revisión de la literatura publicada en los cinco últimos años, identificar las contingencias contextuales actuales que impactan en las organizaciones, las estrategias que implementan las organizaciones como respuesta a los impactos contextuales con los propósitos de lograr altos niveles de desempeño organizacional y/o sobrevivir.

### **METODOLOGÍA**

Se aplicó el método de Revisión Sistemática de la Literatura (RSL) propuesta Rousseau (2024) validado por Academy of Management. Los pasos en la revisión rigurosa incluyen: (1) especificación clara de la pregunta de investigación, (2) metodología de búsqueda detallada de artículos publicados en revistas de alto impacto, (3) códigos para la inclusión y exclusión de los documentos, (4) estudio de código de calidad, (5) síntesis, revisión de estudios que cumplan los criterios de inclusión.

Paso 1: ¿Qué estrategias son implementadas por las organizaciones en respuesta al impacto de las contingencias contextuales? Paso 2, Se identificaron los artículos en las bases de datos que potencialmente se incluirán en el documento ("Scopus", "ABI Inform", "Web of Science", "Business Source", "Academy of Management" y "Strategic Management Journal"), (3) los códigos de búsqueda se incluyeron los términos: teorías asociadas a las relaciones de la organización con el entorno, las estrategias, participantes en las decisiones (por ejemplo, gerente, actor organizacional), características de los entornos (por ejemplo, dinamismo, complejidad y turbulencia), se identificaron 260 artículos considerando los descriptores básicos del documento: título, autor (s), año, "Journal" con alto impacto, volumen, resúmenes, página de inicio, página final, DOI. documento completo publicados en el periodo de 2020-2026; se excluyeron documentos incompletos y no asociados con los temas centrales de la investigación; (4) se realizó una evaluación rigurosa de cada documento, se excluyeron 170 documentos. (5) 90 artículos se analizaron y sintetizaron.

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Las contingencias contextuales, se refieren a la posibilidad de que un evento o situación ocurra o suceda, dependiendo de las circunstancias o eventos inciertos, generan riesgos e impactos en el desempeño de las organizaciones. Se fundamenta en la teoría de la contingencia planteada por Lawrence y Lorsch (1967), plantearon que la incidencia del entorno en la organización genera contingencias e incertidumbre en las interrelaciones, frente a este panorama, las organizaciones tienen que implementar estrategias de adaptación internas para sobrevivir en el entorno, es decir, establecer nexos entre las capacidades dinámicas-entornos (Cristofaro, et al., 2025). Desde esta perspectiva, se conceptualiza a las organizaciones como espacios sociales abiertos en que se implementan las estrategias como respuesta al impacto de las contingencias contextuales. Shinkle, et al., (2021) analizaron el impacto de la incertidumbre ambiental y la intensidad tecnológica en el desempeño competitivo en las empresas. Los emprendedores toman decisiones importantes en entornos inciertos con información limitada, no predicen sus resultados y compiten con múltiples objetivos, a pesar de esta carencia de información, se adaptan dinámicamente al impacto de las contingencias contextuales (Chirico, et al., 2026).

Levinthal y Rosenkopf (2026) plantearon un panorama amplio de conceptos que incluye el constructo contexto, por ejemplo: mercados y nichos de mercado, tecnologías, condiciones macroeconómicas, individuos, colectividades, entornos naturales, industria de la biotecnología, sectores industriales, regiones; identificaron los contextos empíricos (por ejemplo, industrias), atributos contextuales (por ejemplo, concentración industrial), categorías conceptuales (por ejemplo, incertidumbre,

interdependencia). Los diferentes contextos generan efectos positivos, nulos, o negativos en las organizaciones, empresas, instituciones e individuos, entre otros.

El estudio de cada categoría es muy amplio, en esta investigación se presenta una exploración de las categorías conceptuales asociados a los contextos: dinamismo de los entorno, cambios e innovaciones disruptivas, incertidumbre, volatilidad, complejidad, ambigüedad, caos, contingente, hostil, turbulento, disruptivos, emergentes, en cada categoría se identificó las estrategias, acciones, fortalecimiento de capacidades que las organizaciones aplican. Los tomadores de decisiones estratégicas tienen que comprender las categorías organizacionales para realizar adaptaciones internas, flexibilizar la estructura de poder, innovar los procesos, actualizar las capacidades administrativas y estratégicas, reconfigurar los recursos, absorber información del entorno, gestionar nuevos conocimientos y crear nuevos factores clave de éxito empresarial (Hadjimichael, et al., 2024). La estrategia de adaptación se refiere al cambio dentro de la organización con los objetivos de mejorar el desempeño organizacional y lograr ventaja competitiva sostenible en el mediano y largo plazo.

Las organizaciones implementan cambios proactivos y reactivos. Los cambios proactivos se refieren a la implementación de las estrategias con la participación de un conjunto de organizaciones para alterar las características del entorno externo. Esto implica cambiar la estructura de beneficios no solo para las organizaciones que realizan el cambio, sino también para otras en ese entorno. Las organizaciones pueden implementar estrategias para modelar el entorno externo utilizando la inteligencia artificial y la transformación digital (Cristofaro, Helft y Teece, 2025). Los cambios reactivos, se realizan internamente en las organizaciones como respuesta al impacto de los contextos, lo cual implica realizar modificaciones en su estructura administrativa, innovaciones de los procesos y sistemas, cambios en los modelos de toma de decisiones, y en las capacidades mentales de los tomadores de decisiones, estos cambios tienden mejorar las percepciones de las condiciones de los contextos, y la eficiencia en la evaluación de los recursos y capacidades organizacionales (Bames; Lacerenza y Volpone; 2024: Vin2024). En el cuadro 1, se sintetizan las contingencias contextuales y las estrategias y acciones que implementan las organizaciones.

**Tabla 1**

*Las estrategias de las organizaciones en respuestas a las contingencias contextuales*

<b>Contingencias contextuales</b>	<b>Estrategias</b>
<b>Dinamismo del entorno</b>	
Srikanth y Urgureanu (2024) Talebian, Fattoum-Guedri y Moiz (2025) Coles, Hiatt, Raines y Sine (2025) Cristoforo, Helgat y Teece (2025) Shojaee, et al., (2025) Motley, Eesly y Koo. 2023: Davidsson, et al., (2023); Parrao, Pertuze y Reyes. (2024) Aok (2026); Chrico, et al. (2026)	Estrategias de innovación de la estructura organizacional y del modelo de negocios. Desarrollo de capacidades de exploración de la información externa y explotación interna. Desarrollo del emprendimiento.
<b>Incertidumbre contextual</b>	
Chirico, et al., (2026) Townsend, et al., (2024) Chirico, et al., (2026) Seepana, Pautraj y Datar (2025) Lin, et al., (2025) Balderbos, Tong y Wu (2019)	Desarrollo de capacidades para gestionar la incertidumbre. Estrategias de adaptación en entornos inciertos. Acciones de flexibilización, colaboración y creación de redes. Estrategias de inversión incremental, recíproca entre los socios de las empresas. Desarrollo de capacidades horizontales entre empresas rivales.
Volatilidad	

Kofi, Dorobantu, Albert y Zija (2024) Shojaee, et al., (2025)	Desarrollo de capacidades de resiliencia organizacional reactivas y proactivas. En las instituciones gubernamentales implementación de políticas públicas y estrategias que protejan las economías y el bienestar de la población.
<b>Complejidad</b>	
Vallone, Elia y Greve (2023) Shojaee, et al., (2025) Larsen, et al. (2023) Hu y chen (2024) Rodriguez, et al., (2024)	En el entorno internacional aplicación de estrategias de selección y contratación de especialistas en la administración de la ambigüedad institucional. Estrategias de adaptación.
<b>Vulnerabilidad y ambigüedad</b>	
Nava, Chiapetti, Barbosa y Tempe (2025) Gemayel y Preda (2021) Fargo, et al., (2024) Olabodle et al. (2023) Lane, et al., (2026)	Desarrollo de capacidades de adaptación a la ambigüedad.
<b>Caótico y contingente</b>	
Motley, Easley y Koo (2023) Lin, et al., (2026) Hu y Chen (2025) Herath, Secchi y Homberg (2025)	Estrategias ambientales proactivas. Estrategias de inversión en nuevos recursos, desarrollo de las capacidades de los altos directivos.
<b>Hostilidad contextual</b>	
Strobl, Bauer y Matzler (2020) Bocken, et al., (2025) Guo, Frederiksen y Frederiken (2026) Luigi, Paolucci y Raguseo (2025) Kwon (2025)	Estrategias de marketing agresivas en los productos y servicios. Diversificación de productos. Estrategias de fusiones y adquisiciones. Estrategias de exploración de los entornos y de aplicación en la innovación. Desarrollo de capacidades para el uso de las plataformas digitales
<b>Entornos y mercados turbulentos</b>	
Shojaee, et al., (2025) Zhou, Dai y Gan (2025) Cobbinah, et al., (2025) Osei, et al., (2025) Jartabkowski, et al., (2025) Alghamdi y Agag (2024) Trum y Ba (2023) Lebi-Siaw, Xuhua y Ofori (2023) Li (2022)	Desarrollo de las capacidades de involucramiento de los recursos humanos. Estrategias de innovación radical e incremental. Estrategias ecológicas e innovación. Agilización de las estrategias de marketing. Desarrollo de las capacidades en la administración de grandes cantidades de datos. Desarrollo de las capacidades para el uso de la inteligencia artificial y de las tecnologías digitales. Desarrollo de la creatividad y la resiliencia organizacional. Estrategias de transformación digital y la innovación de los modelos de negocios.
<b>Disruptivos y emergentes</b>	
Shojaee, et al., (2025) Olabode, et al., (2023) Aoki (2026) Lopez-vega y Lakemond (2022)	Desarrollo de capacidades de escaneo de los escenarios contingentes y disruptivos. Estrategias para la innovación de los modelos de negocios, de las cadenas de suministro de insumos y de la distribución. Fortalecimiento de las capacidades de propiedad intelectual. En las instituciones públicas la implementación de cambios en las regulaciones y en las políticas. Estrategias de colaboración, alianzas estratégicas, negocios conjuntos y adquisición de empresas. Estrategias de transformación organizacional y digital.

**Fuente:** elaboración propia.

En la teoría organizacional la perspectiva de la contingencia, los cuales son vigentes en la actualidad. Ying (2024) caracterizó el entorno como: volátil, indica que los cambios son frecuentes e impredecibles, la incertidumbre, indica una falta de comprensión amplia de la información del entorno, la complejidad plantea que muchas situaciones, acontecimientos, eventos, organizaciones interactúan en relaciones causales y la ambigüedad, implica resultados desconocidos, subjetivos e incompletos. La innovación sostenida es una de las principales estrategias que las organizaciones implementan como respuesta al impacto del entorno (Li, et al., 2025). Las organizaciones también desarrollan capacidades de innovación, que incluyen diferentes conceptos (capacidades de investigación y desarrollo, administración de recursos, de marketing, aprendizaje organizacional, planeación estratégica, y de producción). La agilidad organizacional ha permitido innovar a las organizaciones con éxito, este concepto está en proceso de desarrollo referidos a las dimensiones humanas (Fargo, et al., 2024). Los contextos actuales son altamente dinámicos, inciertos, ambiguos, e impredecibles, la información es incompleta, desconocida, y no está disponible, las organizaciones tienen dificultades para adaptarse a los cambios tecnológicos emergentes, así como, a la geopolítica y a los cambios macroeconómicos, frente a estas contingencias, las organizaciones tienden a fortalecer sus procesos de aprendizaje en contextos complejos (Sun, et al., 2024).

### **Dinamismo de los entornos**

Los planteamientos actuales de la teoría organizacional y la administración estratégica resaltan, las organizaciones realizan sus actividades en contextos de rápidos cambios tecnológicos, económicos, sociales, culturales y políticos, teniendo conocimiento amplio de la emergencia de nuevos mercados, y la evolución de los sectores industriales (Porter, 1980). Las nuevas perspectivas tienden a considerar nuevos temas, como la geopolítica entre los países; la digitalización de los procesos públicos y privados; el crecimiento de la aplicación de la inteligencia artificial en los negocios y en las instituciones gubernamentales.

Los planteamientos centrales de la teoría de las capacidades dinámicas están fundamentados en el dinamismo de los entornos, las organizaciones tienen el objetivo estratégico de lograr ventaja competitiva sustentable a través de la reconfiguración de todos sus procesos, recursos y desarrollo de capacidades organizacionales (Lee, Shah y Agarwal, 2023).

El dinamismo y cambio contextual generan contingencias (Motley, Eesly y Koo, 2023; Davidsson, et al., 2023), son discretos y continuos, motiva a las organizaciones a implementar estrategias de innovación (Parrao, Pertuze y Reyes, 2024) en la estructura organizacional y del modelo de negocios (Talebian, et al., 2025) para adaptarse a las condiciones cambiantes (Luciano, Watson, Kabra y Winchester, 2026). Los cambios discretos son específicos y aislados en el entorno, y puede ser discontinuo o gradual. Los cambios pueden ser aislados o incluir múltiples alteraciones inconexas en diferentes momentos. Un cambio puede modificar un elemento del entorno (por ejemplo, un avance tecnológico) o varios elementos en conjunto (por ejemplo, una innovación tecnológica que coincide con un cambio en las preferencias del consumidor). El cambio continuo se refiere a la transformación del entorno, que es continua y está conectada a lo largo del tiempo. Los nuevos cambios están vinculados a los anteriores y pueden ser el resultado de estos. Lo cual se presenta en escenarios donde los competidores reaccionan secuencialmente a las estrategias de los demás, una serie continua de innovaciones incrementales surge de un desarrollo tecnológico o se produce un efecto dominó (por. ejemplo, un cambio en un factor externo desencadena ajustes en otros factores. relacionados) (Cristofor, Helfat y Teece, 2025).

El dinamismo del entorno, la economía emergente y el surgimiento de nuevos mercados genera mayor competitividad en los negocios, innovaciones rápidas, reducción de los ciclos de vida de los productos, mayor competencia de los rivales, presión a los altos administradores para que agilicen la implementación de estrategias (Talebian, Faltoum-Guedri y Moiz, 2025), realicen rápida exploración y

escaneo del entorno, evalúan las acciones competitivas y administrativas antes que implementen las empresas rivales para mantenerse en el mercado (Aok, 2026). Los emprendedores toman decisiones importantes en entornos inciertos donde la información es limitada, y los resultados son difíciles de predecir en los entornos dinámicos y en las economías emergentes (Chrico, et al., 2026).

### **Incertidumbre contextual**

La incertidumbre contextual se refiere a la falta de certeza en un determinado contexto. El contexto incluye los factores tecnológicos, económicos, sociales, seguridad, ambiental, mercado, entre otros. La incertidumbre del mercado y la tecnología afecta la inversión de los socios a comprometerse con las inversiones, se manifiesta en el entorno, se origina por los rápidos cambios en los mercados, en la tecnología, en las condiciones sociopolíticas, en las condiciones externas de las organizaciones que no son controlables, afecta a las respuestas estratégicas de las organizaciones en diferentes contextos asociados al mercado, a la tecnología, a lo institucional. La incertidumbre del mercado se refiere a los cambios impredecibles en las preferencias y necesidades de los clientes hacia los productos y los cambios rápidos en las expectativas de los clientes respecto a los nuevos productos que se ofertan en los mercados. La incertidumbre tecnológica se origina por los rápidos cambios de las tecnologías originados en una industria (Seepana, Paulraj y Datar, 2025). La implementación de estrategias para aprovechar y enfrentar la incertidumbre requiere que los actores organizacionales amplíen sus capacidades para gestionar la incertidumbre, con los objetivos de lograr el crecimiento, la rentabilidad y sostenibilidad (Chirico, et al., 2026).

Los teóricos de las organizaciones han enfocado en la incertidumbre contextual, definida como: la incapacidad percibida por un actor organizacional para predecir un evento externo con precisión. Esta persona experimenta incertidumbre porque percibe que carece de suficiente información para predecir con precisión o porque se siente incapaz de distinguir entre datos relevantes e irrelevantes. La falta de información del entorno afecta a las organizaciones en su desarrollo, en muchos casos en su sobrevivencia, frente a esta situación las organizaciones implementan estrategias y acciones de adaptación, ajuste en los procedimientos, en los procesos, en la estructura organizacional, en las estrategias. La adaptación es un término general para el proceso de acomodación entre una organización y su entorno, es descrita como un periodo gradual, longitudinal, de innovación incremental en entornos de alta incertidumbre (Balderbos, Tong y Wu, 2019). Las organizaciones implementan estrategias de adaptación en entornos inciertos, para enfrentar los desafíos del cambio y aprovechar las oportunidades emergentes, entre otras las siguientes: capacitación y comunicación, resiliencia organizacional, innovación y creatividad, flexibilidad en la organización, colaboración y creación de redes. Plantearon el alineamiento de la estrategia incremental a la incertidumbre del entorno, en este escenario las estrategias de inversión incremental limitan la participación accionaria en todos los países o dentro de cada país. Concluyen, la creación de valor requiere que la estrategia de inversión incremental de las empresas se alinee con los entornos inciertos de los países a los que se enfrenta.

La incertidumbre en los mercados y en la tecnología genera estrategias de inversión recíproca por los socios de las empresas que participan en relaciones de cooperación horizontal entre empresas rivales, estos entornos también motivan a mejorar las capacidades de administrar la incertidumbre (Seepana, Paulraj y Datas, 2025).

### **Volatilidad**

La volatilidad se refiere al cambio continuo, constante, de alta velocidad y cambios radicales. Alta incertidumbre, implica falta de predictibilidad, no se tiene información de la ocurrencia de los acontecimientos actuales y futuros. En los contextos disruptivos la vulnerabilidad tiende a ser creciente, impulsa la implementación de las estrategias y el fortalecimiento de las capacidades de resiliencia organizacional, que permitan lograr una ventaja competitiva y elevar el desempeño

económico como respuesta al entorno volátil donde las disrupciones, como epidemias, agitación política e inestabilidad económica, amenazan la sostenibilidad de las operaciones comerciales. En estos entornos las organizaciones desarrollan capacidades de resiliencia organizacional son reactivas (respuesta y recuperación) y proactivas que fortalecen la flexibilidad en la colaboración, la integración, y la capacidad de reserva, y la reconfiguración de los recursos estratégicos y operativos (Shojaee, et al., 2025).

Frente a estas situaciones, las organizaciones y las instituciones tienen que adaptarse, implementando estrategias para enfrentar los cambios vertiginosos del mundo. Un ejemplo de estas nuevas contingencias se puede apreciar en las aplicaciones de aranceles a los países y a las organizaciones por parte del gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica. Estas contingencias, crean problemas económicos, sociales y tecnológicos en la macro y microeconomía, en los sectores financieros y empresariales; para enfrentar esta situación adversa, las organizaciones y los gobiernos responden aplicando políticas públicas y estrategias que protejan sus economías y el bienestar de la población.

### **Complejidad de los contextos**

La complejidad es un concepto multidimensional que abarca a nivel del entorno y dentro de las organizaciones. Los entornos son más complejos al interactuar los contextos sociales, tecnológicos, económicos, culturales, geopolíticos que afectan a la sociedad, a las organizaciones y empresas globales que interactúan por medio de las plataformas y redes organizacionales virtuales. La complejidad, se refiere a la ocurrencia de muchos factores contextuales que llegan a romper el concepto lineal causa-efecto, generar confusión y desorganización administrativa, lo que da origen a relaciones complejas entre las organizaciones y los entornos.

La complejidad del entorno internacional, definida como el alcance y la multiplicidad de dimensiones institucionales en los mercados extranjeros, en el desempeño innovador de las empresas multinacionales de mercados emergentes, demanda de las empresas multinacionales la aplicación de estrategias selección y contratación de nuevos especialistas con altos conocimientos en la administración de la ambigüedad institucional y la sofisticación económica, lo cual requiere de un conjunto de habilidades administrativas alineados con la postura estratégica internacional de la empresa (Vallone, Elia y Greve, 2022).

En la actualidad, el entorno global y geopolítico es complejo e incierto, y contingente; genera conflictos entre los países, hegemonía de los países fuertes, fortalece y el multilateralismo que crea condiciones adversas a las organizaciones globales, en los gobiernos y a las instituciones multinacionales; frente a este panorama contingente, las organizaciones públicas y privadas tienden implementar estrategias de adaptación como respuesta a los impactos de los entornos nacionales, internacionales y transfronterizos (Larsen. Et al., 2024).

### **Contexto caótico y contingente**

En los entornos específicos o de la tarea de las empresas, la complejidad tiende a transformarse en caos, definido como la imprevisibilidad del comportamiento del cliente, como un fenómeno que es percibido por los clientes en el comercio minorista de lujo, esta situación crea alteraciones del comportamiento en entornos bien diseñados. La complejidad juega un rol central en el diseño de los negocios y su administración (Ling, et al., 2026).

La alta contingencia externa genera desorganización, la teoría plantea que las organizaciones son sistemas humanos complejos, donde los fenómenos organizacionales no son planificados y los procedimientos son desestructurados (Herath, Secchi y Homberg, 2025). El entorno institucional externo (como la industria de la contaminación) y los factores empresariales (es decir, el tamaño de la

empresa y la intensidad de la investigación y desarrollo) tienen efectos contingentes en las organizaciones, frente a esta situación, las empresas requieren estrategias ambientales proactivas, inversiones en los recursos para la mejora continua de la tecnología y en el desarrollo de las capacidades de alto nivel, que permita la integración de las partes interesadas; es importante analizar los roles de los actores organizacionales considerando tamaño de la empresa (Hu y Chje, 2025).

### **Ambigüedad contextual**

La ambigüedad es un tema actual en la teoría de la organización, se analizó la vida organizacional, la toma de decisiones, la estrategia, comunicación y la participación de los grupos de interés. En la administración estratégica tiende a ser un tema de investigación importante. Un ejemplo de estudio, el mercado de las criptomonedas tiende a crecer exponencialmente desde la introducción del "Bitcoin" en enero de 2009. Estos entornos tienden a ser ambiguos, la alta volatilidad de los precios de estos recursos financieros ofrece un potencial de utilidades que ha atraído a millones de inversionistas minoristas, el número de participantes es difícil de estimar, ya que cada persona puede tener múltiples billeteras digitales. Estos mercados carecen de una fuente de información identificable y confiable, el comercio se realiza en plataformas de intercambios centralizados con un alto nivel de riesgo e incertidumbre, o ambigüedad, ante este escenario, las personas se vuelven inseguras sobre su futuro y se vuelven más escépticas sobre las distribuciones probabilísticas que caracterizan los eventos potenciales. Frente a estas situaciones contingentes, los participantes desarrollan capacidades de adaptación a la ambigüedad, para mejorar sus procesos de toma de decisiones y lograr rendimientos financieros (Gemayel y Preda, 2021).

### **Hostilidad**

La hostilidad del entorno se refiere a altos niveles de intensidad competitiva en los sectores industriales, muchas oportunidades e incertidumbre en la competencia, estrategias de marketing agresivos en los productos y servicios, se amplía cuando ingresan nuevas empresas a la industria, se diversifica los productos sustitutos o cuando los sectores industriales aceleran su declinación, estos eventos impacta negativamente la influencia del liderazgo empresarial, es clave en la implementación de las estrategias de las fusiones y adquisiciones, medios estratégicos para el desarrollo y desempeño innovador del corporativo. La hostilidad también afecta al comportamiento de exploración de la información externa y la explotación en la innovación. La estrategia de exploración se refiere a la búsqueda de nuevas oportunidades para innovar los modelos de negocios que permitan aprovechar las oportunidades del entorno (Boeken et al., 2025), la explotación es la aplicación de los recursos y las capacidades para realizar la innovación. Ambas actividades permiten lograr una ventaja competitiva, elevar el desempeño económico y el crecimiento de la organización a largo plazo (Guo, Frederiksen y Frederiksen, 2026). En la actualidad, la inteligencia artificial permite agilizar la exploración de la información externa y aplicarla a la toma de decisión de innovación (Kemp, 2024).

### **Entornos contingentes y disruptivos**

En los contextos altamente contingentes y disruptivos la implementación de las estrategias con la mayor velocidad, juegan el rol de interrelacionar la organización con el entorno, con los objetivos de lograr altos desempeños económicos y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, por tanto, las organizaciones requieren cambios internos como respuesta al determinismo contextual, es decir, realizar ajustes estratégicos, implementar nuevas acciones estratégicas que les permita sobrevivir en entornos contingentes. En la actualidad, las organizaciones desarrollan sus capacidades de resiliencia en escenarios contingentes o disruptivos (Hermes et al., 2025), dependen de la aplicación de estrategias, con una perspectiva práctica, teniendo una comprensión amplia de los escenarios actuales y futuros (Jarzabkowski, et al., 2025).

## Turbulencia en los mercados

La turbulencia del entorno y mercado incide negativamente en el desempeño organizacional, motiva a un alto involucramiento de los recursos humanos a desarrollar sus capacidades de innovación radical (amplio, total) e incremental (menor). La turbulencia del mercado es una de las principales variables del entorno que generan oportunidades para iniciar los procesos de innovación y de adaptación a los entornos cambiantes; estas contingencias contextuales también pueden inhibir estas capacidades, es decir, la turbulencia del mercado ejerce un rol moderador de la innovación en la organización. Estos planteamientos están sustentados en la teoría de la administración de la innovación (Trung y Ba, 2023).

Las organizaciones son afectadas por la turbulencia de los mercados y por el rigor regulatorio ecológico, es decir, por las políticas de los gobiernos y las presiones del mercado. La regulación ecológica se refiere a las políticas ambientales que imponen un costo explícito o implícito a las prácticas contaminantes o ecológicamente perjudiciales; lo cual está relacionado con los desempeños sustentables. Las organizaciones desarrollan estrategias ecoinnovación, es decir, ecológico, para cumplir con las exigencias gubernamentales, las demandas de los mercados y el desempeño organizacional (Larbi-Siaw, Xuhua y Ofori, 2023).

Esta contingencia en los mercados influye positivamente en las organizaciones, en respuesta implementan las estrategias que agilicen las acciones de marketing para lograr ventaja competitiva. La agilidad es la capacidad de adaptarse y anticiparse rápida y eficazmente a los cambios no previsibles en el contexto de las innovaciones basadas en datos, mediante la adquisición y el uso de competencias de marketing ágil, desarrollo de las capacidades de gestión de los grandes datos. La aplicación rápida de las estrategias y la innovación de las acciones de marketing permiten satisfacer las demandas de los consumidores que evolucionan dinámicamente, así como, lograr altos desempeños económicos y ventaja competitiva. Este planteamiento resalta que las turbulencias en los mercados es un factor moderador entre la agilidad del marketing y la ventaja competitiva. La estrategia de agilidad del marketing está fundamentada en la perspectiva basada en los recursos y la teoría de las capacidades dinámicas. Esta agilidad es definida como la habilidad de la organización para implementar rápidamente diferentes acciones, tales como: toma rápida de decisiones, flexibilización y velocidad de los procesos de obtención de información, utilizando la inteligencia artificial y la administración de las grandes bases de datos e información, entre otras (Alghamadi y Agag, 2024). Esta estrategia es ampliada con acciones de compensación a los vendedores que comercializan los productos en mercados turbulentos (Zhou, Del y Gan, 2025), así como, realizar innovaciones radicales e incrementales (Trum y Le, 2023).

La turbulencia de los mercados es una de las contingencias más importantes, es definida como la tasa de cambio en las preferencias de los consumidores dentro de cierta industria, su impacto en el desempeño es positivo y negativo. La transformación digital es una de las estrategias que tiende a ser más aplicada como respuesta a los impactos del contexto, además de lograr altos desempeños económicos sustentables. Esta estrategia utiliza las tecnologías digitales (por ejemplo, grandes bases de datos, inteligencia artificial, y aprendizaje de la máquina) para pronosticar con precisión los cambios en las preferencias de los clientes y ofrecer productos y servicios innovadores. Los resultados de la aplicación de esta estrategia dependen de las condiciones (altas, bajas) de la contingencia, es decir, la turbulencia del mercado regula las relaciones de la transformación digital con el desempeño económico y contextual. Teóricamente se plantea que esta tecnología mejora los procesos eficientemente y apoya en la administración de los recursos y en la sustentabilidad de los desempeños económicos; lo cual depende de la aplicación de las capacidades dinámicas y de la utilización eficiente de los recursos y el empleo de diferentes capacidades de la organización (Li, 2022).

El entorno global de negocios está cambiando rápidamente, la turbulencia tecnológica y del mercado impacta en las organizaciones, frente a esta contingencia, la creatividad organizacional es importante

para mejorar la efectividad y asegurar su permanencia en el mercado; el fortalecimiento de sus capacidades creativas permite obtener niveles superiores de éxito empresarial. Las organizaciones que fortalecen la creatividad de sus recursos humanos tienen las capacidades de responder rápidamente al impacto de las contingencias contextuales, es un componente importante de la resiliencia organizacional, es una capacidad para efectivamente responder a los cambios en el entorno. Las turbulencias en la tecnología y en los mercados moderan el impacto de la creatividad organizacional y la resiliencia en el desempeño. Estos planteamientos están sustentados en la perspectiva basada en los recursos y en la teoría de las capacidades dinámicas (Cobbinah, et al., 2025).

Los cambios tecnológicos rápidos y continuos generan turbulencias en los mercados afectando la dinámica competitiva en las industrias, las organizaciones que desarrollan capacidades tecnológicas e implementan estrategias de transformación digital pueden responder rápidamente a las contingencias contextuales. Estas capacidades permiten aprovechar las oportunidades de negocios y crear valor a través de la innovación y la creación de modelos de negocios disruptivos más rápidos que sus competidores. Los mercados turbulentos generan oportunidades para utilizar las tecnologías en la innovación de los modelos de negocios y la implementación de estrategias competitivas que respondan a las expectativas de los clientes más rápido que los competidores. Por lo tanto, la turbulencia en los mercados modera las relaciones entre las capacidades tecnológicas, la creación de los modelos de negocios disruptivos y la creación de valor superior para los clientes. Estos planteamientos están sustentados en la perspectiva basada en los recursos y en la teoría de las capacidades dinámicas, ambas teorías permiten analizar y relacionar las organizaciones con las contingencias de los entornos (Osei, et al., 2025).

### **Cambios y eventos disruptivos**

Los eventos disruptivos en los entornos tienen impacto en el desarrollo de las organizaciones, tales como: crisis financiera, pandemia Covid-19, surgimiento y desarrollo de la inteligencia artificial, la realidad virtual, la transformación digital, conflictos geopolíticos entre países, comercio electrónico, vehículos autónomos, entre otros, inciden en el desarrollo y/o sobrevivencia de las organizaciones, generando cambios significativos en sus recursos, capacidades y procesos internos y en sus relaciones con otras que operan en contextos nacionales, internacionales y globales.

En respuesta a los impactos de los entornos las organizaciones desarrollan diferentes capacidades para tomar ventaja a los avances de las tecnologías, innovación de sus modelos de negocios y de las cadenas de suministro y de distribución de productos, fortalecimiento de la propiedad intelectual. Las instituciones públicas realizan cambios en las regulaciones y políticas. Olabode, et al., (2023) profundizaron el estudio en la conceptualización de los cambios disruptivos en los mercados, sus antecedentes y los mecanismos de respuesta de las organizaciones; analizaron las posibles causas: desarrollos tecnológicos y en la digitalización, la incertidumbre política y regulaciones de los gobiernos, las presiones competitivas en diversas industrias, la prensa y los medios sociales, y el dinamismo y presiones de los clientes por la calidad de los productos y servicios.

Frente a los cambios disruptivos, las organizaciones aplicaron estrategias de colaboración, como alianzas, negocios conjuntos, y adquisiciones de empresas; estrategias de transformación organizacional y digital, e innovaciones incrementales, radicales y disruptivas. En la administración estratégica, la innovación es un tema central de estudio, como factor clave para la creación de ventaja competitiva. Las organizaciones tienen dificultades para identificar innovaciones exitosas que equilibren novedad y viabilidad en entornos de cambios dinámicos y disruptivos, lo cual depende de la combinación estratégica de la heterogeneidad de las experiencias que permita el reconocimiento de la innovación factible considerando los recursos, las capacidades organizacionales y las necesidades de los clientes (Lane, et al., 2026).

Frente a estas contingencias, las empresas construyen capacidades de innovación con los propósitos de ampliar los recursos y los procesos estratégicos de innovación abierta locales y globales, implementar estrategias de colaboración no mercantiles que puedan ayudar a reducir la debilidad de las instituciones formales o informales en mercados emergentes (López-Vega y Lakermond, 2022).

### **CONCLUSIONES**

Los aportes de la investigación permiten profundizar en el estudio de las relaciones entre organización—estrategias—entornos—desempeño. En el documento se presenta los resultados de una investigación exploratoria de las actuales contingencias contextuales: dinamismo de los entornos, incertidumbre, complejidad, entornos vulnerables, ambigüedad contextual, contingencia, turbulencia de los mercados; se identificaron las principales estrategias implementadas y el fortalecimiento de sus capacidades organizacionales para adaptarse a los requerimientos de los impactos de las nuevas contingencias contextuales; con los propósitos de impulsar su desarrollo, y/o sobrevivir, fortalecer su ventaja competitiva sustentable, crea valor para los accionistas, clientes, y los actores organizacionales, directivos y equipos de la alta administración.

Las investigaciones sobre las diversas contingencias contextuales están fragmentadas y dispersas; los investigadores que participan en “Strategic Management Society”, “Academy of Management” y en otras comunidades académicas a nivel mundial no profundizaron en el análisis profundo de las contingencias actuales que afectan el desarrollo de las pequeñas, medianas y grandes empresas en América Latina y México. Es un gran reto para los investigadores en las ciencias administrativas de estos países realizar estudios teóricos y empíricos con alto impacto académico.

## REFERENCIAS

Alghamdi, O., and Agag, G. (2024). Competitive advantage: A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence. *Journal of Retailing and Consumer services*, 76. [www.elsevier.com/locate/jretconser](http://www.elsevier.com/locate/jretconser)

Almaliki, H., and O' S.Connor (2022). What constitutes a competitive environment? A case study of the FQHCS industry in California. *Academy of Management Proceedings*, 2022, 1. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.11588abstract>

Aoki, K. (2026), Managerial actions using historical values for tackling hyper-competitive environments: The case of Toyota. *Strategic Management Journal*, Early view. <https://doi.org/10.1002/smj>.

Astley, W., G. and Van de Ven, A., H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273. <http://www.jstor.org/stable/2392620>.

Barnes, L., Lacerenza, Ch., and Volpone, S. (2024). Becoming a right-hand partner: how lower-power employees heedfully challenge organizational leaders. *Academy of Management Journal*, 67(3), 704-736. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.1390>

Belderbos, R., Tong, T., y Wu, S. (2019). Multinational investment and the value of growth options: Alignment of incremental strategy to environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, 40(1), 127-152. <https://doi.org/10.1002/smj.2969>

Benito, G., Cuervo-Cazurra, A., Mudambi, R., Pedersen, T. and Taliman, S. (2022). The future of global strategy. *Global Strategy Journal*, 12(3), 421-450. <https://doi.org/10.1002/gsj.1464>

Bocken, N., Heidenreich, S., Spieth, P., Tucci, Ch., and Zott, Ch. (2025). Innovation for impact: Harnessing business model innovation to tackle grand challenges. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 19(4), 665-681. <https://doi.org/10.1002/sej.70010>

Browder, R., Dwyer, S., and Koch, H. (2023). Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience, 18(1), 128-164. <https://doi.org/10.1002/sej.1483>

Cestino, J., Naldi, L., and Ots, M. (2023). External enablers in existing organizations: Emergence, novelty, and persistence of entrepreneurial initiatives. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17(2), 335-371. <https://doi.org/10.1002/sej.1458>

Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43-76. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084069701800104>

Chirico, F., Gomez-Mejia, L., Kotlar, J., Cruz, C., Baù, eddleston, K., berrone, P., and Hoskisson, R. (2026). Entrepreneurial decision-making under uncertainty and competing goals. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Early View. <https://doi.org/10.1002/sej.70013>

Cobbinah, B., Agyapong, A., Kopti, H., and Acquah, M. (2025). Driving market success: The roles of organizational creativity, resilience, and turbulence in Ghanaian manufacturing firms, *Journal of Business Research*, 199. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115564>

Coles, R., Hiatt, S., Raines, G., and Sine, W. (2025). Refugees at the door: Initial funding partners and new venture performance in a changing emerging market. *Strategic Management Journal*, 46(12), 2975-3022. <https://doi.org/10.1002/smj.3741>

- Crick, J., Friske, W., and Morgan, T. (2024). The relationship between competition strategies and company performance under different levels of competitive intensity, market dynamics, and technological turbulence. *Industrial Marketing Management*, 118. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.005>
- Cristoforo, M., Helfat, C., and Teece, D. (2025). Adapting, Shaping, Evolving: Refocusing on the Dynamic Capabilities-environment Nexus. *Academy of Management Collection*, 4(1), 24-46. <https://doi.org/10.5465/amc.2022.0008>
- Davidsson, P., Recker, J., Chalmers, D., and Carter, S. (2023). Environmental change, strategic entrepreneurial action, and success: Introduction to a special issue on an important, neglected topic. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17(2), 322-334. <https://doi.org/10.1002/sej.1464>
- Divino, V., Cahen, F., and Berte, E. (2022). Parts of multinational R&D in emerging markets. *Academy of Management Proceeding*, 2022.1. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.38>
- Etienne, N., Weck, M., Hanelt, A., Firk, S., Oehmichen, J. and Bhattacharya, A. (2024). Which path to take? A configuration perspective on digital transformation strategy. *Academy of Management*, 2024: 1. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.16802abstract>
- Forgo, E., Pellathy, D., Hanges, P., Moeen, M., Gerschberger, M., and Gruda, D. (2024). Leveraging Agility a VUCA world. *Academy of Management Proceedings*, 2024:1. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.20704symposium>
- Gemayel, R. and Preda, A. (2021) Performance and learning in an ambiguous environment: A study of cryptocurrency traders. *International Review of Financial Analysis*, 77. [www.elsevier.com/locate/irfa](http://www.elsevier.com/locate/irfa)
- Gruber, M., Langly, A., Roberson, Q., and Krogh, G. (2025). Special research forum—our transformational era: Implications for management and organizations. *Academy of Management Journal*, 68(5). <https://doi.org/10.5465/amj.2025.4005>
- Guo, J., Frederiksen, A., and Frederiksen, L. (2026). New venture team stability and long-run organizational growth, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Early View. <https://doi.org/10.1002/sej.70011>
- Hadjimichael, D., Pyrko, I., and Tsoukas, H. (2024). How Michael Polanyi's Theory of Knowledge Illuminates Theory Development in Organizational Research. *Academy of Management Review*, 49(4), 919-934. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0289>
- Herath, D., Secchi, D., and Homberg, F. (2025). Disorganization Management: What is it, how does it work, and why does it matter? *Academy of Management Annals*, 19(1), 404-433. <https://doi.org/10.5465/annals.2023.0083>
- Hermes, T., Blagoev, B., Kunisch, S., and Schultz, M. (2025). From bouncing back to bouncing forward: A temporal trajectory model of organizational resilience. *Academy of Management Review*, 50(1), pp. 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0406>
- Hock-Doeppen, M., Heaton, S., Clauss, T. and Block, J. (2025). Identifying micro foundation of dynamic managerial capabilities for business model innovation. *Strategic Management Journal*, 46(2), 470-501. <https://doi.org/10.1002/smj.3663>
- Hu, L. and Chen, S. (2024). Artificial intelligence innovation and corporate environmental investment: A contingent view. *Finance Research Letter*, 69. [www.elsevier.com/locate/frl](http://www.elsevier.com/locate/frl)

Hu, L. and Chen, S. (2025). Ownership types and corporate environmental: Contingent effects of institutional and corporate factors. *International Review of Financial Analysis*, 98. [www.elsevier.com/locate/irfa](http://www.elsevier.com/locate/irfa)

Jacobson, R. (1992). The "Austrian" school of strategy. *Academy of Management Review*, 17(4), 782-807. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279070>

Jarzabkowski, P., Le, J., Seidl, D., and Vaara, E. (2025). Two Decades of revolutionizing strategy research: How Strategy-as-practice illuminates the complex, dynamic and consequential ways of doing strategy. *Academy of Management Collections*, 4(2), 55-76. <https://doi.org/10.5465/amc.2023.0005>

Kemp, A. (2024). Competitive Advantage Through Artificial Intelligence: Toward a theory AI. *Academy of Management Review*, 49(3), 618-635. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0205>

Knight, E., Grimes, M., and Gehman, J. (2024). The limits of pivoting: A culturally informed model of resource commitments during repeated organizational transformation. *Academy of Management Journal*, 68(5). <https://doi.org/10.5465/amj.2023.0314>

Kofi, G., Dorobantu, Albert, Ch., and Zilia, F. (2024). Geopolitical volatility and subsidiary investments. *Strategic Management Journal*, 45(11), 2275-2306. <https://doi.org/10.1002/smj.3631>

Lane, J., Szajnfarter, Z., Crusan, J., and Menietti, K. (2026). Beyond feasibility filters: Wow expertise heterogeneity enables innovation recognition. *Strategic Management Journal*, Early View. <https://doi.org/10.1002/smj.70060>

Larbi-Siaw, O., Xuhua, H., and Ofori, D. (2023). Attaining sustainable business performance via eco-innovation and ecological regulatory stringency and market turbulence. *Journal of Cleaner Production*, 394. [www.elsevier.com/locate/jclepro](http://www.elsevier.com/locate/jclepro)

Larsen, M., Birkinshaw, J., Maggie, Y., and Benito, G. (2023). Complexity and multinationals. *Global Strategy Journal*, 13: 535-561. <https://doi:10.1002/gsj.1493>

Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. <http://www.jstor.org/stable/2391211>

Lee, H., Shah, S., and Agarwal, R. (2023). Spinning and entrepreneurial career: Motivation, attribution, and the development of organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 45(3), pp. 463-506. <https://doi.org/10.1002/smj.3561>

Levinthal, D. and Rosenkopf, L. (2026). Mapping the landscape of research findings: Generalization across contexts in strategic Management research. *Perspectives*. DOI:10.1002/smj.70071

Li, H., Wang, J., Zhang, R., and Duan, M. (2025). Research on the impact of corporate ESG performance on sustained innovation in the VUCA context: evidence from China. *Sustainability MDPI*. <https://doi.org/10.3390/su17125304>

Li, L. (2022). Digital transformation and sustainable performance: The moderating role of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, 104. [www.elsevier.com/locate/indmarman](http://www.elsevier.com/locate/indmarman)

Ling, W., Lee, H., Xu, H., and Pan, Y. (2026). From complexity to chaos: Understanding their combined impact on customer experience in retail environments. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 88. [www.elsevier.com/locate/jretconser](http://www.elsevier.com/locate/jretconser)

López-Vega, H., and Lakemond, N. (2022). Tapping into emerging markets: EMNES's strategies for innovation capability building, *Global Strategy Journal*, 12(2), 394-417. <https://doi.org/10.1002/gsj.1429>

Luciano, M., Watson, M., Kabra, A., and Winchester, Ch. (2026). Why and how organizational structures change: An integrative review and framework, *Academy of Management Annals*, 20(1), 400-450. <https://doi.org/10.5465/annals.2024.0089>

Luigi, F., Paolucci, M., and Raguseo, E. (2025). Do digital platforms create entrepreneurial opportunities? Evidence from marginal areas. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Early View. <https://doi.org/10.1002/sej.1542>

Matsumoto, C., Leme, A., and Salermo, M. (2022). Key organizational changes as digital transformation unfolds, *Academy of Management Proceedings*, 2022, 1. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.14967abstract>

Motley, D. C., Easley, Cha., and Koo, W. (2023). Born into chaos: How founding conditions shape whether ventures survive or thrive when experiencing environmental change, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17(2), 408-444. <https://doi.org/10.1002/sej.1461>

Nava, L., Chiapetti, J., Barbosa, R., and Tampe, M. (2025). Die now of hunger or later of thirst: Understanding climate change adaptation decisions in vulnerable contexts. *Strategic Management Journal*, 46(8), 1861-1893. <https://doi.org/10.1002/smj.3709>

Nold, H., and Michel, L. (2022). The dunning-kruger effect on organizational Agility. *Academy of Management Proceedings*, 2022, 1. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.10365abstract>

Olabode, O., Hultman, M., Leonidou, C., and Boso, N. (2023). Disruptive market shift: Conceptualization, antecedents, y response mechanisms. *Technological Forecasting & Social Change*, 192. [www.elsevier.com/locate/techfore](http://www.elsevier.com/locate/techfore)

Osei, S., Agyapong, A., Tutu, D., and Cobbinah, B. (2025). Examining the effects of technological capabilities on value creation: Mediated moderating role disruptive business model and market turbulence. *Journal of Open Innovation: Technological, Market, and Complexity*, 11. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100658>

Parrao, A., Pertuze, J., and Reyes, T. (2024). Complementary innovation strategies in the service sector and their relation to firm productivity. *Academy of Management Proceeding*, 2024, 1. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.20524abstract>

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press: New York

Pourjahanshashi, F. (2025). Fit and misfit in stable and unstable environments: Incremental and radical changes in response to C (WITHDRAWN). *Academy of Management Proceedings*, 2025, 1. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2025.19181abstract>

Raisch, S. and Fomina, K. (2024). Combining human and artificial intelligence: Hybrid problem-solving in organizations. *Academy of Management Review*, 50(2). <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0421>

Rivas-Tovar, L., A. (2025). *Sistemas Complejos Sistema en el Límite del Caos*.

Rodriguez, R., Svens, G., and Molina, F-J. (2024). Dataset that shows organizational complexity as key enabler for business model innovation using Enterprise resource planning. *Data in brief*, 55. [www.elsevier.com/locate/dib](http://www.elsevier.com/locate/dib)

Rothaermel, F., and Fuller, A (2025) Strategy formation and Dynamic capabilities: Motorola's entry in China. *Academy of Management Perspectives*, in-press. <https://doi.org/10.5465/amp.2024.0131>

Rousseau, D.M. (2024). Reviews as research: Steps in developing trustworthy synthesis. *Academy of Management Annals*, 18(2), 395-402. <https://doi.org/10.5465/annals.2024.0132>

Seepana, Ch., Paulraj, A., and Datar, A. (2025). Environmental uncertainties and reciprocal investments within competition: The contingent role of appropriability mechanisms. *International Journal of Production Economics*, 290. [www.elsevier.com/locate/ijpe](http://www.elsevier.com/locate/ijpe)

Shinkle, Sharma, A., Siu-Lun, S., Zeki, S., Jacson, Ch. y Walker, B. (2021). Simple rules: An exploration of contextual contingencies on competitive performance. *Academy of Management Proceedings*, 2021,1. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.12272abstract>

Shojaee, A., Rashed, M., Fakhru, M., and Vasa, L. (2025). Innovative configuration for organizational resilience: Bridging proactive and reactive capability in volatile environments. *Sustainable Futures*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101236>

Sourder, D., Shaver, M., Harris, J., and Alrashdan, S. (2024). Performance metrics in strategy research: A new metric and method for assessing Dynamic value. *Strategic Management Journal*, 45(1), 144-167. <https://doi.org/10.1002/smj.3550>

Srikanth, S. and Ugruenu, T. (2024). Organizational Adaption in dynamic environments: disentangling the effects of how much to Explore versus where to Explore, *Strategic Management Journal*, 46 (1), 19-48. <https://doi.org/10.1002/smj.3646> Digital Object Identifier (DOI)

Strobl, A., Bauer, F., and Matzler, K. (2020). The impact of industry-wide and target market environmental hostility on entrepreneurial leadership in mergers and acquisitions. *Journal of World Business*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.03.002>

Sun, H., Zhao-Ding, A., Choi, J., seoyeon, J., Li, Cha., Shen, X., Polidoro, F., Li, J., Gaba, V., Levinthal D. and Meyer, D. (2024). Behavioral strategy in Dynamic, uncertain, and ambiguous world. *Academy of Management Proceedings*, 2024:1. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.18202symposium>

Talebian, M., Fattourm-Guedri, A. and Moiz (2025) Navigating grand challenges: How Environmental Dynamism Shapes Robust Action and Business Model Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, <https://doi.org/10.1002/sej.70001>.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal*, 18(79), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Townsend, D., Hunt, R., Rady, J., Manocha, P., pp. Jin J. (2024). Are the futures computable? Knightian uncertainty and artificial intelligence, *Academy of Management Review*, 50(2). <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0237>

Trum, T., and Ba, P. (2023). High-involvement HRM practices stimulate incremental and radical innovations: The roles of knowledge sharing and market turbulence. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. [www.sciencedirect.com/journal/joitmc](http://www.sciencedirect.com/journal/joitmc)

Vallone, T., Elia, S. and Greve, P. (2022). International environmental complexity and the demand for generalists and specialists in executive selection. *Global Strategy Journal*, 13(3), pp. 581-619. <https://doi.org/10.1002/gsj.1463>

Wang, D. and Collinson, D. (2024). Follower survival strategies in a virtual context. *Academy of Management Proceeding*, 2024:1. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.12549abstract>

Watkins, M. (2024). *Las Seis Disciplinas del Pensamiento Estratégico*. Conecta.

Ying (2024). Digital entrepreneurial orientation and green innovation in the VUCA era: The impact of cross-organizational improvisation and social ties. *Sage open*, 1-17. DOI: 10.1177/21582440241256537

Young, G., Smith, K., G. & Grimm, C.M. (1996). "Austrian" and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. *Organization Science*, 7(3), 243-254. <https://www.jstor.org/stable/2635089>

Zhou, W., Dai, R. and Gan, Y. (2025). Damping effect of the percentage-based scheme: A novel resilient salesforce compensation to battle market turbulence. *Journal of Management Science and Engineering*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.jmse.2024.10.003>

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 