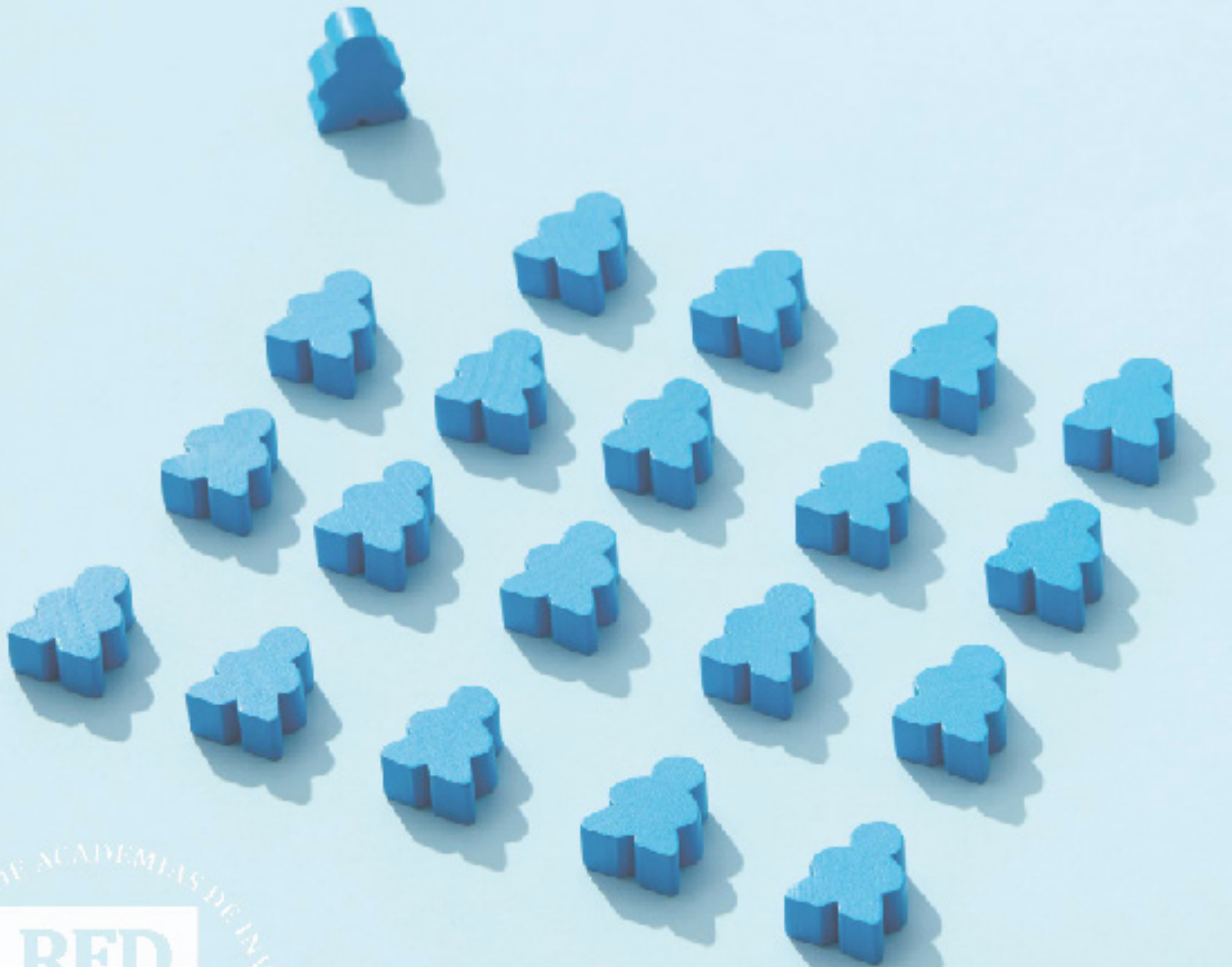


ELEMENTOS DE LA **GESTIÓN** **EMPRESARIAL**

Y SU CONTRIBUCIÓN EN LAS

ORGANIZACIONES



ISBN: 978-607-5893-39-6



9 786075 893396

ELEMENTOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU CONTRIBUCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

AUTORES

Trejo Torres Luis Arnoldo, Carmona Álvarez Ignacio Agustín, Valencia Sosa Rubén, Lara Morales Anselmo, Vizarratea Ricardez Sixto Antonio, Franco Rodríguez Lizzett Jazmín, Ortuño García Antonia Hibet, Rodríguez Agustín Griselda, López Cámara Erik Felipe, Oliveras Baxin Gabriel, Fuente Moreno Daniela, Franco Cruz Zandra Elizabeth, Salgado Morales Evelyn, Flores Muñoz Luis, Ramón Vila María de Jesús Cecilia, Hernández Mendiola Jesús Abenamar, Larrañaga Jauregui Isidra Irene, Proudinat Suárez José, Serrano Chávez Martha Sarai, Herrera Muñoz Juan Ramón, Rodríguez Moreno Celia Isabel, Villegas Fonseca Luis Ernesto, Vázquez Trujillo Dolores, Audirac Murillo Alejandro, Andrade Hernández Saúl Benjamin, Rivera López Arturo, González Naranjo Blanca Flor, Alegria Hernández Juan Miguel, Ricarte Montaña Victor Manuel, Maldonado Beltrán Marcelino, García Quintero Alejandro, Maldonado Illescas Mariely, Severino Parra Cesar Augusto, Barrientos Hernández Luz Elena, Uscanga Hernández Verónica, Zamudio Prieto Angel René, Mercado Herrera Alba, Medina Sánchez Roberto Ángel, Gutiérrez Montero María Luisa, Trejo Lorenzana Layda Cointa.

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2025



EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.
CEL 2282386072
www.redibai.org
redibai@hotmail.com

ISBN: 978-607-5893-39-6



Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.
(978-607-5893)
Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.
No. de ejemplares: 2
Presentación en medio electrónico digital
Formato PDF 11 MB
Fecha de aparición 20/06/2025
ISBN 978-607-5893-39-6

DICTAMEN EDITORIAL

La presente obra fue arbitrada y dictaminada en dos procesos; el primero, fue realizado por el **COMITÉ EDITORIAL RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.** con sede en México; que sometió a los capítulos incluidos en la obra a un proceso de dictaminación a doble ciego para constatar de forma exhaustiva la temática, pertinencia y calidad de los textos en relación a los fines y criterios académicos de la misma, cumpliendo así con la primera etapa del proceso editorial. El segundo proceso de dictaminación estuvo a cargo del **COMITÉ CIENTÍFICO RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.**; donde se seleccionaron expertos en el tema para la evaluación de los capítulos de la obra y se procedió con el sistema de dictaminación a doble ciego. Cabe señalar que previo al envío a los dictaminadores, todo trabajo fue sometido a una prueba de detección de plagio. Una vez concluido el arbitraje de forma ética y responsable y por acuerdo del Comité Editorial y Científico de la Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C. (REDIBAI), se dictamina que la obra **“ELEMENTOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU CONTRIBUCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES”** cumple con la relevancia y originalidad temática, la contribución teórica y aportación científica, rigurosidad y calidad metodológica, actualidad de las fuentes que emplea, redacción, ortografía y calidad expositiva.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.

(978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

Xalapa, Veracruz. México a 20 de febrero de 2025

CERTIFICACIÓN EDITORIAL

RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI) con sello editorial **No. 978-607-5893** otorgado por la Agencia Mexicana de ISBN, hace constar que el libro **“ELEMENTOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU CONTRIBUCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES”** registrado con el **ISBN 978-607-5893-39-6** fue publicado por nuestro sello editorial con fecha de aparición del 20 de junio de 2025 cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra política editorial.

Fue evaluado por pares académicos externos y aprobado por nuestro Comité Editorial y Científico.

Todos los soportes concernientes a los procesos editoriales y de evaluación se encuentran bajo el poder Editorial de **RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI)**, los cuales están a disposición de la comunidad académica interna y externa en el momento que se requieran.

La normativa editorial y repositorio se encuentran disponibles en la página **<http://www.redibai-myd.org>**

Doy fe.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.
(978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

CAPÍTULO 1.

LA OPERACIÓN Y LOGÍSTICA COMO FACTOR DE DESARROLLO EMPRESARIAL.....

Trejo Torres Luis Arnoldo
Carmona Álvarez Ignacio Agustín
Valencia Sosa Rubén
Lara Morales Anselmo

1

CAPÍTULO 2.

LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS; HERRAMIENTA DE DESARROLLO PARA EL SECTOR EMPRESARIAL.....

Rodríguez Agustín Griselda
Vizarrete Ricardo Sixto Antonio
Franco Rodríguez Lizzett Jazmín
Ortuño García Antonia Hibet

7

CAPÍTULO 3.

LA ECONOMÍA COMO FACTOR DE DESARROLLO EMPRESARIAL.....

López Cámara Erik Felipe
Oliveras Baxin Gabriel
Fuente Moreno Daniela
Franco Cruz Zandra Elizabeth

13

CAPÍTULO 4.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: QUÉ ES Y CÓMO APLICARLO A LAS EMPRESAS.....

Salgado Morales Evelyn
Flores Muñoz Luis
Ramón Vila María de Jesús Cecilia

20

CAPÍTULO 5.

**DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO
PARA IMPLEMENTAR LA INCLUSIÓN EDUCATIVA
EN EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO.....**

Hernández Mendiola Jesús Abenamar
Larrañaga Jauregui Isidra Irene
Proudinat Suárez José
Serrano Chávez Martha Sarai

25

CAPÍTULO 6.

**IMPACTO ECONÓMICO EN LA SUPERVISIÓN
TOPOGRÁFICA EN OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL.....**

Herrera Muñoz Juan Ramón
Rodríguez Moreno Celia Isabel

32

CAPÍTULO 7.

**EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE DESARROLLO
EMPRESARIAL.....**

Villegas Fonseca Luis Ernesto
Vázquez Trujillo Dolores
Audirac Murillo Alejandro
Andrade Hernández Saúl Benjamin

39

CAPÍTULO 8.

**PRINCIPALES APORTACIONES DE LA GESTION
EMPRESARIAL AL TURISMO Y AL SECTOR
EMPRESARIAL.....**

Rivera López Arturo
González Naranjo Blanca Flor
Alegria Hernández Juan Miguel
Ricarte Montaña Victor Manuel

46

CAPÍTULO 9.

IMPORTANCIA DE GARANTIZAR UN LIDERAZGO INCLUSIVO EN LAS ORGANIZACIONES.....

Maldonado Beltrán Marcelino
García Quintero Alejandro
Maldonado Illescas Mariely

55

CAPÍTULO 10.

LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR DE DESARROLLO EMPRESARIAL.....

Severino Parra Cesar Augusto
Barrientos Hernández Luz Elena
Uscanga Hernández Verónica
Zamudio Prieto Angel René

61

CAPÍTULO 11.

FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS Y SU SEGUIMIENTO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....

Mercado Herrera Alba
Medina Sánchez Roberto Ángel
Gutiérrez Montero María Luisa
Trejo Lorenzana Layda Cointa

72

CAPÍTULO 1

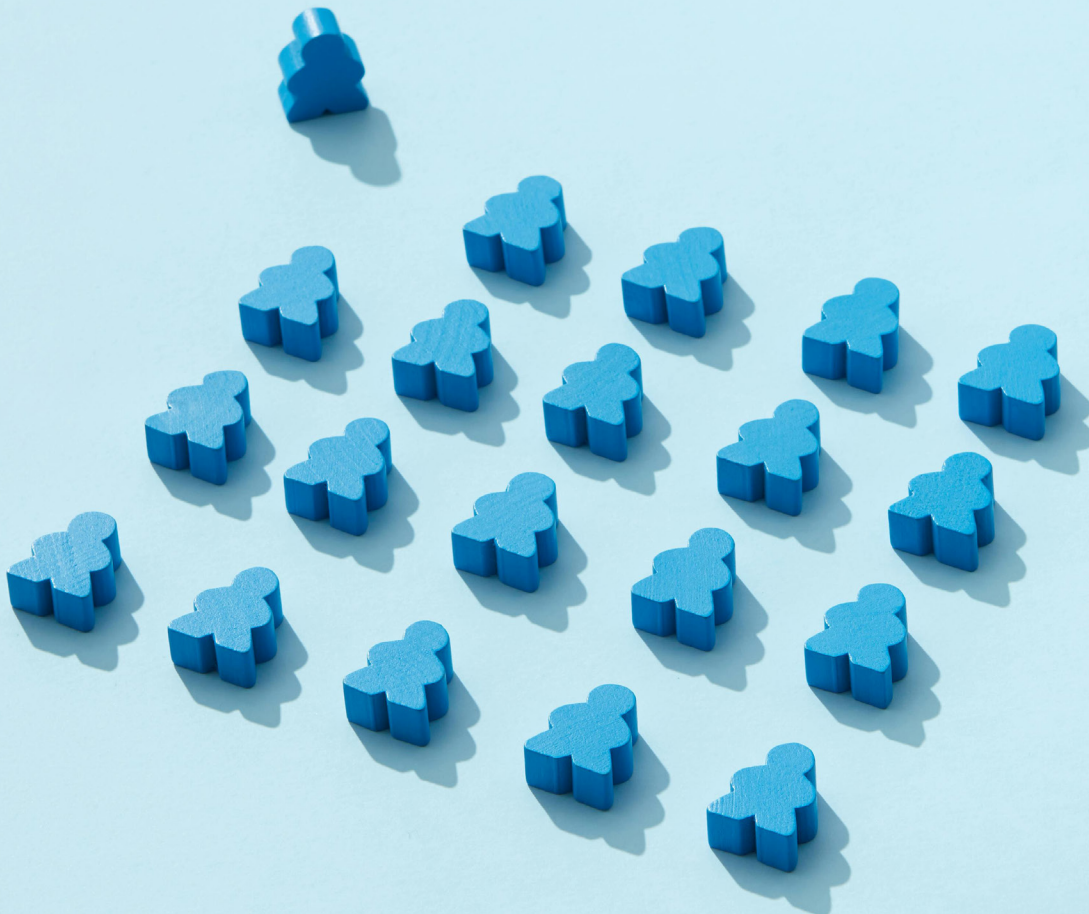
LA OPERACIÓN Y LOGÍSTICA COMO FACTOR DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Mtro. Trejo Torres Luis Arnoldo
PT 3/4 TECN/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
luistrejo@bdelrio.tecnm.mx

MIA. Carmona Álvarez Ignacio Agustín
PA TECN/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
ignaciocarmona@bdelrio.tecnm.mx

Lic. Valencia Sosa Rubén
PT 3/4 TECN/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
rubenvalencia@g.bdelrio.tecnm.mx

Lic. Lara Morales Anselmo
PTC TECN/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
anselmolara@bdelrio.tecnm.mx



INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial moderno, los factores que impulsan el éxito de una organización son múltiples y diversos, entre los cuales destacan la operación y logística como elementos claves para el desarrollo empresarial. La creciente globalización, junto con la digitalización de los procesos productivos, ha incrementado la complejidad de las cadenas de suministro y, con ello, la importancia de una logística eficiente para garantizar la competitividad de las empresas. Este capítulo tiene como propósito explorar el papel de la operación y la logística en el desarrollo empresarial, con el objetivo de demostrar cómo estos factores contribuyen al éxito organizacional.

La logística, entendida como la gestión eficiente del flujo de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el consumidor final, ha evolucionado para convertirse en una herramienta estratégica que permite a las empresas mejorar sus niveles de eficiencia, reducir costos y ofrecer un mejor servicio al cliente. Por su parte, la operación, que incluye todas las actividades relacionadas con la producción y distribución de bienes y servicios, también juega un papel fundamental en el desempeño empresarial. Juntas, operación y logística configuran un sistema integrado que busca optimizar recursos y maximizar la rentabilidad de la organización.

PROBLEMÁTICA

En la actualidad, muchas empresas enfrentan dificultades para optimizar sus procesos de operación y logística, lo que se puede llevar a ineficiencias, retrasos en la entrega de productos y altos costos operativos. Estas deficiencias pueden impactar negativamente en la satisfacción del cliente y, por ende, en la competitividad de la empresa en el mercado. La problemática que surge es cómo implementar sistemas de operación y logística eficientes que promuevan el desarrollo y el éxito empresarial. Por lo tanto, es crucial investigar los mecanismos mediante los cuales la operación y la logística influyen en la competitividad y crecimiento de las empresas, especialmente en sectores altamente dinámicos.

Las preguntas clave que guían esta investigación son:

- ¿Cómo influyen la operación y la logística en el desarrollo empresarial?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas en gestión logística que permiten a las empresas mejorar su eficiencia y competitividad?
- ¿Qué relación existe entre una logística bien estructurada y el éxito en la cadena de suministro?

JUSTIFICACIÓN

La importancia de investigar la operación y la logística en el contexto del desarrollo empresarial radica en que estas áreas son fundamentales para el éxito de cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector. En un mundo empresarial cada vez más competitivo, las empresas que no gestionen adecuadamente sus operaciones y logística corren el riesgo de quedar rezagadas. Además, una logística deficiente puede afectar no solo la eficiencia interna de la empresa, sino también su relación con los proveedores y clientes. La justificación de este estudio se basa en la necesidad de profundizar en los aspectos logísticos y operativos que contribuyen al desarrollo empresarial y cómo su adecuada gestión puede representar una ventaja competitiva significativa. Al centrar el análisis en el impacto de estas áreas en el desarrollo empresarial, se busca proporcionar información valiosa para gerentes y profesionales que deseen mejorar el rendimiento de sus empresas mediante una gestión eficiente de la cadena de suministro.

OBJETIVO

El objetivo general de este estudio es identificar y analizar cómo la operación y la logística actúan como factores determinantes del desarrollo empresarial. De manera más específica, se pretende:

- Analizar las mejores prácticas en gestión de operaciones y logística que favorecen el crecimiento empresarial.
- Evaluar el impacto de una cadena de suministro eficiente en la competitividad de la empresa.
- Proponer estrategias para optimizar los procesos logísticos y operativos en empresas de diferentes sectores.

MÉTODO

El enfoque metodológico de este estudio es de carácter cualitativo, basado en una investigación documental. Se revisarán fuentes secundarias, como libros, artículos académicos y estudios de caso relevantes para la temática de operación y logística empresarial. El análisis se centrará en identificar patrones comunes entre las mejores prácticas y estrategias empleadas por empresas exitosas en diversos sectores. No se contempla la realización de trabajo de campo ni el uso de encuestas o entrevistas, ya que la información será recopilada a partir de fuentes bibliográficas. El objetivo es obtener una visión integral del tema a través de la revisión análisis de material existente sobre la gestión de operaciones y logística

MARCO TEÓRICO

El presente estudio tiene como objetivo explorar el papel de la operación y la logística en el desarrollo empresarial, destacando su influencia en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en un mercado globalizado. La operación, entendida como el conjunto de actividades que transforman insumos en productos finales y la logística, que optimiza el flujo de bienes e información, son áreas que han cobrado especial relevancia en la gestión empresarial moderna (Ballou, 2004, p87). A través de un análisis teórico, este proyecto busca clasificar cómo la eficiencia en estas áreas puede mejorar el desempeño empresarial.

Para abordar el tema de “Operación y logística como factor del desarrollo empresarial”, es fundamental considerar teorías que permitan comprender cómo estas áreas impactan en la eficiencia y competitividad de las empresas. Dentro del contexto de gestión y logística destacan principalmente la Teoría de los Recursos y Capacidades y el Modelo de Ventaja Competitiva de la Cadena de Valor de Porter

La teoría de los Recursos y capacidades (Resource-Based View RBV), propuesta por Barney (1991), se centra en cómo los recursos internos de una empresa (tangibles e intangibles) pueden ofrecer una ventaja competitiva sostenible. Esta teoría sugiere que las empresas que poseen recursos valiosos, raros, inimitable y no sustituibles tienen una posición competitiva superior. En el contexto de la operación y la logística, esta teoría destaca la importancia de contar con sistemas logísticos eficientes, capacidades de gestión de operaciones y una infraestructura robusta que permita a las empresas diferenciarse de sus competidores (Barney, 1991, p. 106). Los recursos logísticos, como la tecnología de seguimiento y control de inventarios, se consideran activos estratégicos que mejoran la eficiencia operativa y permiten una respuesta más ágil a las demandas del mercado.

Un aspecto clave de esta teoría es la capacidad de la empresa para transformar recursos en competencias distintivas. Cuando los recursos logísticos y operativos se gestionan eficientemente,

se convierten en habilidades que fortalecen la posición competitiva de la empresa y permiten ofrecer un servicio de alta calidad. Por ejemplo, las empresas que emplean tecnología avanzada para el control de inventarios pueden reducir el tiempo de respuesta al cliente, evitar costos por inventarios excesivos y mejorar la precisión en la entrega de productos, todo lo cual representa una ventaja competitiva significativa en el mercado (Heizer & Rendir, 2014, pág 67-69).

La cadena de valor diseñada por Porter (1985), proporciona un marco teórico para analizar cómo las actividades primarias y de apoyo dentro de una organización pueden generar una ventaja competitiva. El modelo de Porter sugiere que una logística eficiente no solo reduce los costos de transporte y almacenamiento, sino que también mejora la satisfacción del cliente mediante tiempos de entrega más rápidos y un mejor control de inventarios.

MARCO CONCEPTUAL

Para una adecuada comprensión del tema, es esencial definir los conceptos clave que fundamentan este análisis:

- **Operación:** La operación en el contexto empresarial se refiere a todas aquellas actividades que están directamente involucradas en la producción y entrega de bienes y servicios. Incluye desde la obtención de materias primas hasta la entrega del producto final al cliente, y su eficiencia está directamente relacionada con la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda de manera oportuna (Chase Aquilano, & Jacobs, 2009 pág. 56)
- **Logística:** La logística, como parte de la cadena de suministro, implica la gestión del flujo materiales, información y recursos desde el punto de origen hasta el destino final. Su objetivo es garantizar que los productos lleguen al cliente de manera rápida y eficiente, optimizando costos y tiempos (Christopher, 2011, pág 32)
- **Desarrollo empresarial:** Este concepto engloba las estrategias y procesos que permiten a una empresa crecer, mejorar su posicionamiento en el mercado y alcanzar sus objetivos a largo plazo. En el contexto de operación y logística, el desarrollo empresarial se asocia a la mejora continua en la eficiencia de los procesos internos y la optimización de la cadena de suministro (Ballou, 2004, pag 105).
- **Eficiencia Operativa:** La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de una empresa para minimizar los recursos empleados en la producción y entrega de bienes y servicios, sin comprometer la calidad. Una operación eficiente es fundamental para reducir costos, mejorar los márgenes de ganancia y, en última la competitividad de la empresa (Heizer & Render, 2014, págs 67-69)
- **Competitividad:** En un entorno de mercado globalizado, la competitividad de una empresa depende de su capacidad para ofrecer productos o servicios de alta calidad a precios competitivos. La logística y la operación juegan un papel crucial en la creación de una ventaja competitiva al permitir a las empresas responder de manera efectiva a las fluctuaciones de la demanda y a las necesidades del cliente (Porter, 1985, pág 28)

En el marco de un mercado cada vez más dinámico, el papel de la operación y la logística se ha expandido para abarcar no solo la reducción de costos y la mejora en los tiempos de entrega, sino que también la capacidad de adaptación y respuesta rápida a los cambios del entorno (Christopher, 2011, pág 102). La eficiencia en estas áreas permite a las empresas implementar estrategias just-in-time, lo que reduce inventarios y mejora la capacidad de respuesta ante la variabilidad de la demanda.

Según Chase, Aquilano y Jacobs (2009), una adecuada gestión de operaciones puede significar la diferencia entre una empresa que es capaz de satisfacer las expectativas del cliente y una que no. Por ejemplo, las empresas que implementan sistemas de producción esbelta o una producción eficiente logran mayor eficiencia operativa al reducir desperdicios y mejorar la calidad de sus productos. Este tipo de prácticas permite a las empresas desarrollar una ventaja competitiva en términos de costo y rapidez de respuesta (Chase et al., 2009 págs 78-80).

Además Ballou (2004) destaca que la logística no solo se centra en el transporte y almacenamiento, sino que también en la planeación estratégica de la cadena de suministro. Una gestión logística efectiva contribuye al desarrollo empresarial al facilitar el acceso a mercados más lejanos, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer las relaciones con proveedores y distribuidores. (Ballou, 2004, pág 130)

La operación y la logística se representan como áreas clave en la estrategia de desarrollo empresarial, pues la eficiencia en estos procesos permite a las empresas reducir costos, mejorar tiempos de entrega y ofrecer un mejor servicio al cliente. Las teorías y modelos analizados en este marco teórico proporciona una base sólida para comprender cómo una adecuada gestión de operaciones y logística puede convertirse en un diferenciador competitivo en un entorno empresarial globalizado. Al optimizar estas áreas, las empresas no solo mejoran su desempeño interno, sino que también fortalecen su posición en el mercado, logrando así un crecimiento sostenible y una mayor capacidad de adaptación frente a las demandas del mercado.

CONCLUSIONES

La investigación realizada sobre el papel de la operación empresarial permite afirmar que ambas áreas son componentes esenciales para alcanzar y mantener una ventaja competitiva en un entorno de mercado altamente globalizado y cambiante. Los hallazgos indican que una gestión eficiente de la operación y la logística no solo reduce costos, si no que también mejora la capacidad de la empresa al satisfacer las demandas de los clientes de manera oportuna y con la calidad esperada. Los conceptos claves analizados como eficiencia operativa, competitividad y desarrollo empresarial, muestran que la optimización de la cadena de suministro y de los procesos operativos permite a las empresas adaptarse con rapidez a las fluctuaciones del mercado. Esto no solo facilita el crecimiento organizacional, sino que también mejora la rentabilidad a largo plazo, ofreciendo productos de calidad a precios competitivos.

En conclusión, esta investigación resalta que las empresas que invierten en la mejora continua de sus sistemas de operación y logística pueden obtener una ventaja competitiva y significativa y garantizar un desarrollo empresarial sostenible.

REFERENCIAS

- Ballou, R. H. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministro. Pearson Educación.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*,
- Christopher, M. (2011). Logística y gestión de la cadena de suministro: Estrategias para la competitividad. Pearson Prentice Hall.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2009). Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros. McGraw-Hill Interamericana.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). Principios de administración de operaciones. Pearson Educación.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

CAPÍTULO 2

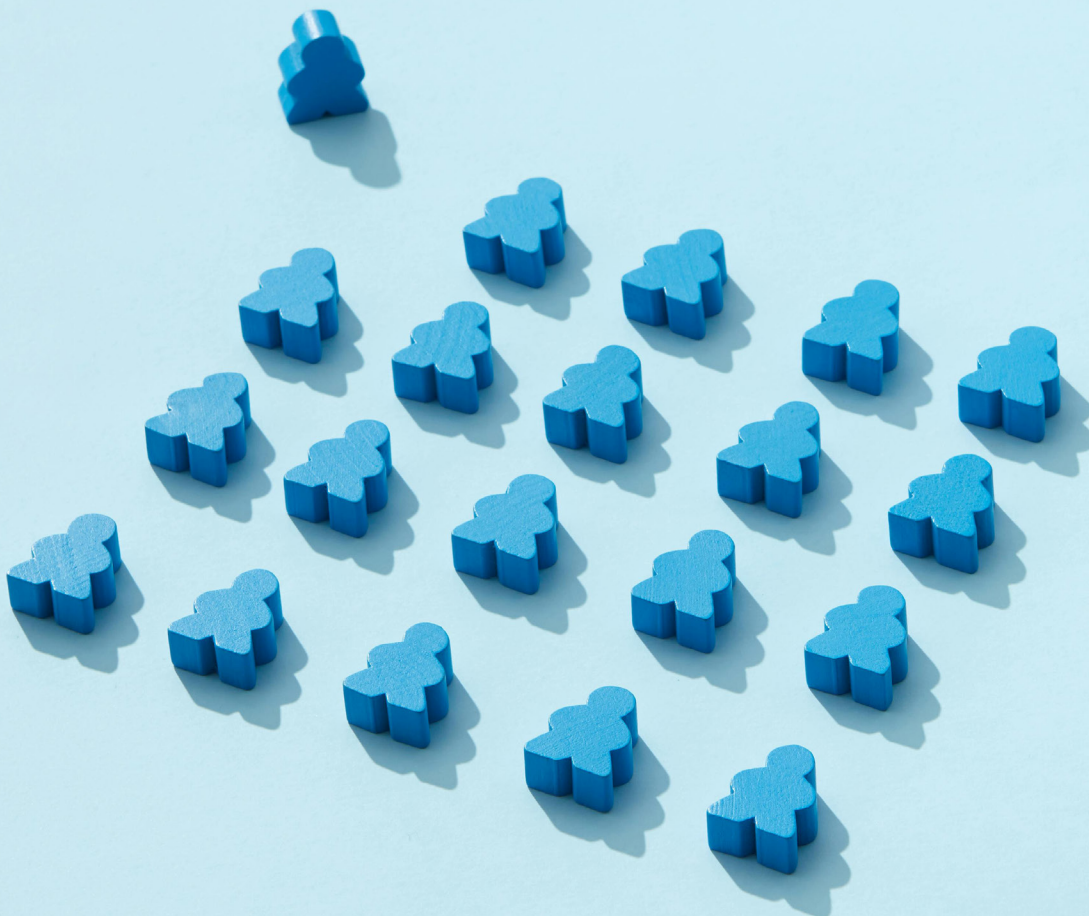
LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS; HERRAMIENTA DE DESARROLLO PARA EL SECTOR EMPRESARIAL

LISC. Rodríguez Agustín Griselda
PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván
Griselda.ra@ugalvan.tecnm.mx

ME. Vizarrete Ricardo Sixto Antonio
PT 1/2 TECNM/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván
Sixto.vr@ugalvan.tecnm.mx

MC. Franco Rodríguez Lizzett Jazmín
PT 3/4 TECNM/ Instituto Tecnológico de Tuxtepec
Lizzet.fr@tuxtepec.tecnm.mx

MIA. Ortuño García Antonia Hibet
PA TECNM/ Instituto Tecnológico de Minatitlán
Antonia.og@minatitlan.tecnm.mx



INTRODUCCIÓN

La tecnología es un factor esencial para facilitar los procesos del día a día de una empresa. Esto es porque agiliza el cumplimiento de actividades, y permite la pronta resolución de problemas.

PROBLEMÁTICA

Cuando hablamos de tecnología empresarial nos referimos a todas aquellas herramientas que son empleadas dentro de las compañías con el objetivo de generar procesos internos más competitivos y eficientes. Estas pueden ser tanto maquinaria o equipos físicos, como programas y plataformas que se integren al flujo de trabajo conforme a los objetivos del negocio.

Además, los recursos tecnológicos son un impulso importante para la sostenibilidad ambiental y social. En un contexto donde las demandas de los consumidores están cada vez más orientadas hacia la responsabilidad ambiental, la tecnología permite a las empresas desarrollar prácticas que minimicen su impacto ecológico. Por ejemplo, mediante el análisis de datos y el uso de sistemas inteligentes, las empresas pueden optimizar el uso de recursos como el agua y la energía, reducir las emisiones de carbono y fomentar una economía circular. Así, la adopción de recursos tecnológicos no solo fortalece la competitividad de las empresas, sino que también les permite contribuir a la protección del medio ambiente.

¿Puede la tecnología proteger el medioambiente?

JUSTIFICACIÓN

La justificación de este texto Investigar sobre “los recursos tecnológicos como factor de desarrollo empresarial” es crucial hoy en día porque la tecnología se ha vuelto una herramienta esencial para que las empresas puedan mejorar su eficiencia, productividad y posicionarse mejor en el mercado. Como también el uso adecuado de la tecnología no solo ayuda a reducir costos y optimizar procesos, sino también a tomar decisiones más informadas y estratégicas, todo lo cual contribuye al crecimiento y sostenibilidad del negocio.

OBJETIVO

El principal objetivo es determinar cómo el uso de recursos tecnológicos puede contribuir a la protección del medio ambiente, identificando herramientas y estrategias tecnológicas que reduzcan el impacto ambiental, optimicen el uso de recursos naturales y promuevan prácticas sostenibles dentro de las empresas.

MARCO TEÓRICO

Tecnológica en las empresas:

Cuando hablamos de tecnología empresarial nos referimos a todas aquellas herramientas que son empleadas dentro de las compañías con el objetivo de generar procesos internos más competitivos y eficientes. Estas pueden ser tanto maquinaria o equipos físicos, como programas y plataformas que se integren al flujo de trabajo conforme a los objetivos del negocio.

Por supuesto que integrar la tecnológica a la empresa nos trae muchísimos beneficios, mencionare algunos de ellos.

- Mantiene una buena administración de los archivos de la empresa
- Monitorea el rendimiento laboral y fomenta el desarrollo profesional de cada integrante
- Brinda información valiosa con la que se puede tomar mejores decisiones
- Permite captar mejor el talento para tu personal

Basándonos en la pregunta principal, la respuesta es sí. Junto a los desafíos ambientales mencionados, la tecnología y la digitalización también se han convertido en potentes aliadas en la lucha por la protección del planeta. Cada día, surgen aplicaciones innovadoras que ayudan a preservar y restaurar la naturaleza, y persiguen distintos objetivos.

Aunque, por otro lado, la tecnología ha generado un impacto profundo en la sociedad y el medio ambiente. Esta es una clave con la que mejorar la forma en la que nuestras actividades diarias afectan al medio ambiente, aportando herramientas inteligentes que nos ayuden a minimizar nuestra huella en el planeta. (Telefónica. 2024, 29 abril).

Fases claves para implementar la tecnología empresarial:

1. Planificación y confrontación al cambio

Lo principal, antes de comenzar a integrar nuevas herramientas a tu empresa, es la planificación. ¿Qué es lo que quieres cubrir con estas plataformas? ¿Qué buscas resolver y agilizar? ¿Cuáles son los problemas generales y específicos más comunes? ¿De cuánto es tu presupuesto? ¿Se requerirá una o varias capacitaciones para su uso? ¿Tendrás que contratar a más personal para su empleo efectivo?

Al contestar a estas preguntas podrás presentar las posibles herramientas que resolverán las problemáticas de tu organización. Una vez que tus colaboradores ya conozcan las ventajas de las nuevas herramientas, podrán ir venciendo un poco esta resistencia al cambio.

2. Creación de estrategia digital

Después de haber realizado tu plan general de implementación, ahora queda crear una estrategia de integración. En ella hay que establecer las fechas en las que se comenzará la migración de procesos y las acciones que se deberán ejecutar posteriormente.

Para agilizar este paso, lo más recomendable es seleccionar plataformas que sean compatibles con los sistemas ya utilizados en tu empresa, y que no cuenten con una curva de aprendizaje tan amplia. No olvides que toda implementación de tecnología en las empresas requiere de métricas e indicadores que permitan una buena evaluación.

3. Seguimiento y evaluación de la implementación

Ya después de haber empleado las herramientas por cierto periodo, que puede ser de un mes, podrás hacer una evaluación de los resultados mediante el cumplimiento o incumplimiento de objetivos, métricas e indicadores.

Con el tiempo podrás determinar si el uso de las plataformas realmente favorece a tus procesos de trabajo o si deberías cambiar de herramienta. (Admin. 2024, 3 mayo).

La cuestión con la transformación digital y la innovación continua no es solo implementar herramientas modernas, por implementarlas. Se trata de ser crítico y determinar cada proceso para mejorarlo y obtener resultados óptimos mediante tales herramientas. Además de seguir capacitando a los equipos de cada área para que aprendan otros métodos de trabajo que les pueden beneficiar. Este es precisamente el efecto que ha tenido la tecnología empresarial en la actualidad. La gran ola de innovación ha permitido que las empresas cuenten con mayores oportunidades de crecimiento, que los consumidores puedan satisfacer mejor sus necesidades, y que el mercado se amplíe en gran manera. (Admin. 2024b, mayo 3).

Beneficios de la tecnología verde y cómo nos están ayudando a lograr la sostenibilidad ambiental:

La tecnología verde es un campo de rápido crecimiento que tiene el potencial de revolucionar la forma en que interactuamos con el medio ambiente. A continuación, vamos a ver algunas aportaciones de la tecnología en el ambiente.

1. Brinda soluciones de sostenibilidad ambiental para problemas específicos y generales.
2. Puede ayudar a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, conservar la energía y ahorrar recursos. Por ejemplo, los avances aplicados a distintos electrodomésticos pueden lograr un menor consumo eléctrico.
3. Al utilizar tecnologías ecológicas, las empresas pueden disminuir su huella de carbono mejorar la eficiencia y, en última instancia, aumentar sus ganancias. Otro ejemplo podría darse en sistemas de riego optimizados que disminuyen la huella hídrica de diversos procesos productivos.
4. Podemos crear un entorno más limpio y saludable para las generaciones futuras, mientras disfrutamos de las comodidades modernas. Nueva maquinaria para reciclar materiales que antes no podían ser reciclados, aportan la disminución en la cantidad de residuos finales.
5. La tecnología enfocada en la naturaleza puede ayudarnos a hacer la transición hacia un futuro más sostenible al proporcionar fuentes de energía renovables que no solo son eficientes, sino también asequibles.

Además, las fuentes de energía verdes pueden ayudar a crear puestos de trabajo en el sector de las energías renovables y, al mismo tiempo, mejorar la salud pública y reducir la contaminación del aire. (Guevara, D. 2023, 12 febrero)

Características de la tecnología en una empresa:

Aunque las características de la tecnología en una empresa pueden variar de caso a caso, a nivel macro es posible mencionar las siguientes:

- Es innovadora y permite replantear procesos o modelos de negocio.
- Responde a las necesidades específicas de una empresa o generales, de un área organizacional o de una industria.
- Es escalable, es decir, cuenta con la capacidad de crecer en la medida que el negocio lo hace.
- Ofrecida por un proveedor de reconocida reputación que, preferiblemente, ofrezca soporte de calidad.
- Es fácil de manejar, aunque la capacitación siempre será necesaria.
- Almacena de forma segura la información de los procesos que ejecuta.
- Facilita la integración entre diferentes herramientas tecnológicas.
- Genera reportes de la información que gestiona.

Aunque no es indispensable, sí resulta útil que estas tecnologías trabajen alojadas en la nube, permitiendo al usuario adquirirlas a un menor costo (por suscripción) y acceder a las aplicaciones desde cualquier dispositivo con conexión a Internet.

Finalmente, frente a cómo deberían utilizarse las tecnologías utilizadas en las empresas, debes tener en cuenta que el desarrollo tecnológico avanza a una velocidad increíble. Por lo tanto, deben ser manipuladas por profesionales altamente capacitados con facilidad para el trabajo en equipo y dispuestos a actualizar sus conocimientos permanentemente. (UTEM, A. 2019, 30 diciembre).

“Los dispositivos inteligentes, como los dispositivos que funcionan con energía solar, están ayudando a reducir la huella de carbono de la humanidad y las tecnologías futuras nos permiten crear un mundo mejor.”(Rivera, O. 2023, 13 abril).

CONCLUSIÓN

La implementación de tecnología en las empresas es esencial para optimizar procesos y mejorar la eficiencia en un mundo que avanza cada vez más rápido. Desde el almacenamiento y manejo de datos hasta el monitoreo de rendimiento y la captación de talento, la tecnología permite una administración más ágil y basada en datos confiables. Además, la tecnología verde impulsa la sostenibilidad, ayudando a reducir las emisiones y la huella de carbono, al mismo tiempo que promueve la creación de un entorno más limpio y sostenible para el futuro. Sin embargo, para que la digitalización sea efectiva, es importante contar con una planificación cuidadosa, capacitación continua del equipo y la evaluación constante de los resultados. Con una correcta estrategia de implementación, la tecnología no solo transforma procesos internos, sino que también aporta beneficios ambientales y sociales significativos.

REFERENCIAS

- Admin. (2024a, mayo 3). La Importancia de la tecnología en las empresas | Blog. Corposuite.
- Guevara, D. (2023, 12 febrero). Conoce la relación entre la tecnología y el medio ambiente: ¿nos está ayudando a crear un futuro sostenible? Greentech® Educación.
- Rivera, O. (2023, 13 abril). Cómo la tecnología ayuda a proteger el medio ambiente.
- Telefónica. (2024, 29 abril). ¿Cómo afecta la tecnología al medioambiente? Telefónica.
- Utem, A. (2019, 30 diciembre). ¿Cómo influye la tecnología en las empresas? Admisión

CAPÍTULO 3

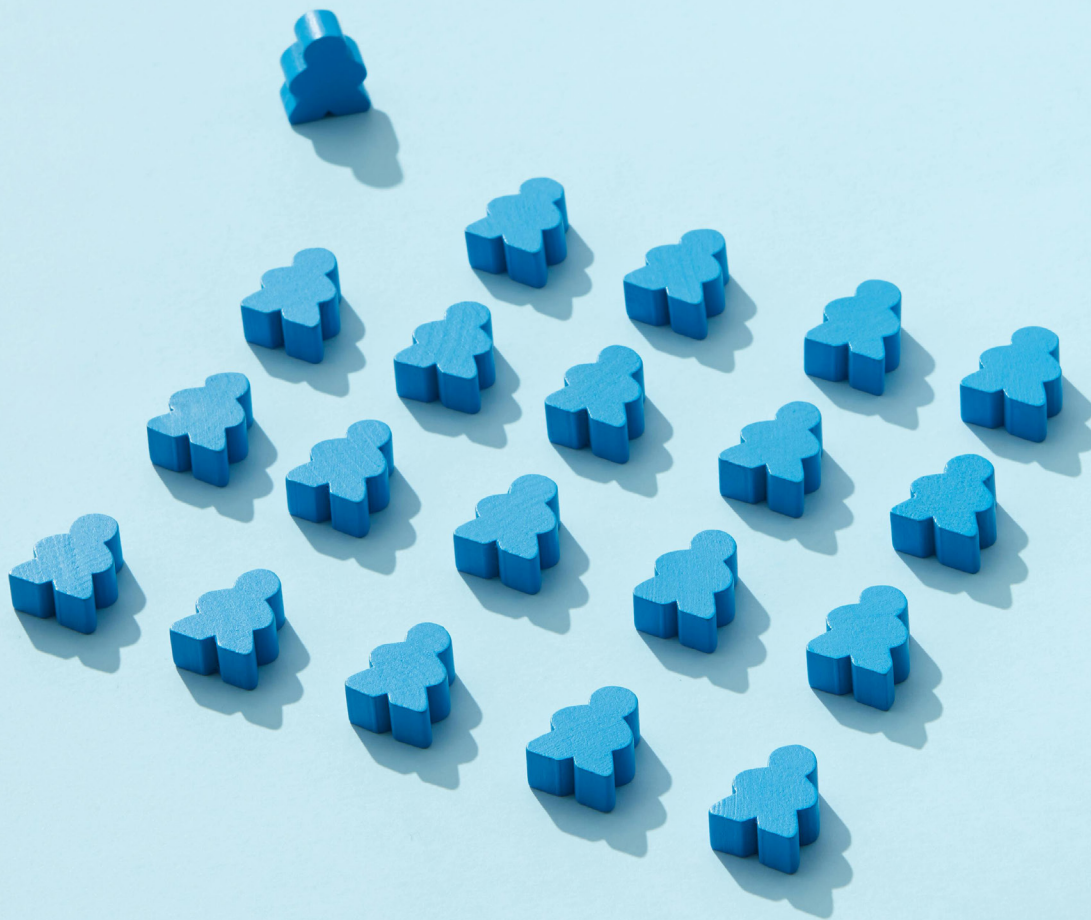
LA ECONOMÍA COMO FACTOR DE DESARROLLO EMPRESARIAL

MC. López Cámara Erik Felipe
PA Universidad Veracruzana/ Facultad de Administración
eriklopez02@uv.mx

Dr. Oliveras Baxín Gabriel.
PTC Universidad Veracruzana/ Facultad de Contaduría y Negocios
goliveras@uv.mx

Dra. Fuente Moreno Daniela
PA Universidad Veracruzana/ Facultad de Administración
dfuente@uv.mx

Lic. Franco Cruz Zandra Elizabeth
PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
zandrafranco@bdelrio.tecnm.mx



INTRODUCCIÓN

La economía no es objeto de gran atención para la mayoría de las personas, pase a diferentes cuestiones económicas tienen un efecto decisivo en la sociedad. Comúnmente nos damos cuenta de la importancia de esta disciplina cuando algo anda mal. El objetivo general de este capítulo es comprender principalmente la importancia para el desarrollo de una empresa, las cuales son bases para optimizar la utilización de los recursos y lograr con mayor eficiencia los objetivos de cualquier tipo de empresa. El entorno macroeconómico que abarca aspectos como el crecimiento económico, la inflación, las tasas de interés y las políticas fiscales, influye directamente en las decisiones empresariales. El crecimiento económico es fundamental para el desarrollo empresarial ya que crea un entorno favorable para la expansión del mercado, el aumento del poder adquisitivo de los consumidores y la reducción de los riesgos empresariales (Mankiw, 2015).

Las empresas al operar en un entorno de alta inflación o en un contexto de tasas de interés elevadas, enfrentan mayores costos de producción y dificultades para acceder al crédito, lo que puede frenar su capacidad de inversión y expansión. Las empresas buscan el crecimiento que genere beneficios y las naciones miden su riqueza a través del consumo de productos de una economía. Ya no solo es el crecimiento tenga que ser responsable, si no que las propias compañías que invierten y apuesten por este tipo de crecimiento, crecerán más rápido y garantizaran su sostenibilidad en la economía del futuro. (Krugman & Wells, 2018).

Por lo que la economía juega un papel fundamental en el desarrollo empresarial, ya que proporciona el contexto en el que las empresas operan y determinan sus estrategias de crecimiento. Factores como el entorno macroeconómico, las políticas fiscales, las tasas de interés, la inflación y el comercio internacional son elementos cruciales de las empresas. Esto es vital para tomar decisiones estratégicas y operativas. Las decisiones empresariales, desde la fijación de los precios hasta la expansión en nuevos mercados, se toma basándose en los principios económicos. El análisis económico permite a las empresas anticipar las relaciones del mercado y ajustar sus estrategias en consecuencia el tema.

PROBLEMÁTICA

La economía y su importancia para el desarrollo empresarial.

Introducción y contexto:

La economía es una ciencia social que surge ante el hecho de que es imposible adquirir todo lo que se desea, ya que hay limitaciones de ingresos que en ocasiones son tan severas que no es posible para algunos grupos sociales cubrir sus necesidades básicas que “son aquellas que permitan a las personas vivir de manera individual y colectiva en una sociedad y no morir por satisfacerlas”. Es una disciplina que para buena o mala suerte de las personas esta presentada en la mayoría de los aspectos de la vida. Pero de que nos sirve saber sobre la economía, para tener un buen desarrollo empresarial, es simple ya que este articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como el crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación (Rodríguez y Nuñez, 2014). La economía es el motor que impulsa el crecimiento y el desarrollo de las empresas. Los factores económicos como la inflación, el desempleo, la política monetaria y fiscal, el comercio internacional y el entorno macro-económico influyen directamente en la toma de decisiones empresariales

¿Cuál es la importancia de la economía en el desarrollo empresarial?

Se mencionaran factores importantes para comprender sobre la gran relevancia que tiene la economía para el desarrollo empresarial:

En el entorno competitivo: La economía determina la competencia en el mercado afectan la demanda y oferta de productos y servicios. Es importante destacar que el entorno competitivo es dinámico y cambia constantemente, por lo que las empresas deben estar atentas y adaptarse rápidamente para mantener su ventaja competitiva. Indicadores de la competitividad según Enright et al. (1994), en el sector transable incluyen la rentabilidad de la empresa, su cociente de exportación (exportaciones divididas entre la producción) y participación en el mercado regional. El desempeño logrado en el mercado internacional proporciona una medida directa de la competitividad de una empresa. En cambio, según los mismos autores en el sector no transable, la competitividad de una empresa se refiere a su capacidad para alcanzar o superar a las mejores empresas del mundo, en costos y calidad de los bienes y servicios. Es difícil medir la competitividad en el sector no transable, ya que no se dispone de un indicador directo de desempeño en el mercado. Indicadores de competitividad en esta parte de la economía incluyen la rentabilidad y las medidas de costo y calidad de las empresas.

JUSTIFICACIÓN

La investigación sobre la economía como factor de desarrollo empresarial es necesaria e importante debido a que en el contexto por las siguientes razones:

Importancia estratégica

La economía es el entorno en el que operan las empresas. Los factores económicos influyen en la toma de decisiones empresariales. La comprensión de la economía es crucial para el éxito empresarial. La economía es un entorno fundamental en el que las empresas desarrollan sus actividades y toman decisiones estratégicas. Los factores económicos, como el crecimiento del PIB, la inflación, las tasas de interés y las políticas fiscales, tienen un impacto directo en la operación y rentabilidad de las empresas. Comprender estos factores es esencial para anticipar cambios en el mercado, gestionar riesgos y aprovechar oportunidades. Según Porter (1990), la estrategia empresarial no solo debe considerar las capacidades internas de la empresa, sino también los factores económicos externos que afectan su competitividad. Además, una adecuada interpretación de los indicadores económicos permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios y mantenerse competitivas (Grant, 2010).

Al justificar la investigación sobre la economía como factor de desarrollo empresarial, se resalta la importancia de comprender el entorno económico para tomar decisiones informadas y promover el crecimiento empresarial sostenible.

OBJETIVOS

El objetivo principal de comprender y analizar la economía y el desarrollo empresarial es capacitar a las empresas para interpretar los factores económicos que impactan en su desempeño, crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Esto implica evaluar el entorno macroeconómico, las políticas públicas, las condiciones del mercado y los comportamientos de los consumidores y competidores, con el fin de tomar decisiones estratégicas más informadas. Según Barney (1991), las empresas que entienden el entorno económico son más capaces de identificar oportunidades de innovación y gestionar los riesgos asociados con los cambios del mercado. Además, la teoría del desarrollo empresarial sugiere

que la capacidad para adaptar estrategias a las condiciones económicas es crucial para asegurar una ventaja competitiva (Porter, 1990). Un enfoque económico bien fundamentado permite a las empresas alinearse con las tendencias del mercado, lo que aumenta su competitividad y rentabilidad.

MÉTODO

El análisis de la economía como factor clave en el desarrollo empresarial requiere un enfoque metodológico multidisciplinario que combine teorías económicas, análisis de datos y estudios de caso. Un método efectivo para investigar esta relación puede incluir los siguientes pasos:

Revisión teórica: Se comienza con una revisión de la literatura existente sobre cómo los factores macroeconómicos (como el crecimiento del PIB, las tasas de interés, la inflación y las políticas fiscales) afectan a las decisiones empresariales. Esta etapa proporciona el marco conceptual necesario para abordar las preguntas de investigación.

Análisis de datos cuantitativos: Utilizando estadísticas económicas, se realiza un análisis de tendencias económicas y su impacto en la rentabilidad y crecimiento empresarial. Los datos económicos, como índices de inflación, tasas de crecimiento económico y desempleo, son fundamentales para identificar correlaciones entre las condiciones macroeconómicas y el desempeño empresarial.

Estudio de caso: Se lleva a cabo un análisis detallado de empresas específicas que han experimentado un crecimiento o declive relacionado con cambios económicos. Este enfoque permite observar cómo las empresas gestionan los riesgos y aprovechan las oportunidades en función de las condiciones económicas.

Análisis de políticas públicas y su impacto: Este paso implica el estudio de cómo las políticas económicas y fiscales, tanto a nivel local como global, afectan el entorno empresarial. Las decisiones gubernamentales pueden influir en la competitividad de los mercados, la inversión extranjera, y las políticas de innovación empresarial.

La investigación sobre la economía como factor de desarrollo empresarial emplea una combinación de métodos teóricos y empíricos para entender cómo las condiciones macroeconómicas influyen en las decisiones empresariales. Un análisis cuantitativo basado en datos económicos y un enfoque cualitativo a través de estudios de caso y entrevistas a empresarios proporciona una visión integral de los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en un entorno económico cambiante. Además, el estudio de las políticas públicas refuerza la comprensión de cómo las regulaciones y decisiones gubernamentales afectan el desarrollo y la competitividad empresarial. Como lo afirman Grant (2010) y Porter (1990), el éxito empresarial depende en gran medida de la capacidad para adaptarse y aprovechar las oportunidades que surgen en un entorno económico dinámico.

MARCO TEORICO

Introducción

La economía es una ciencia social que surge ante el hecho de que es imposible adquirir todo lo que se desea, ya que hay limitaciones de ingresos que en ocasiones son tan severas que no es posible para algunos grupos sociales cubrir sus necesidades básicas que “son aquellas que permitan a las personas vivir de manera individual y colectiva en una sociedad y no morir por no satisfacerlas”.

Es una disciplina que para la buena o mala suerte de las personas esta presenta en la mayoría de los aspectos de la vida. Pero de que nos sirve saber sobre la economía para tener un buen desarrollo empresarial, es simple ya que este articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como el crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. (Rodríguez y Núñez, 2010).

La **influencia de la Política fiscal y monetaria** en el desarrollo empresarial implantada por los gobiernos, tiene un impacto empresarial. La política fiscal se refiere a las decisiones sobre impuestos y gasto público, las cuales pueden influir en la demanda agregada y en el ambiente de negocios. La política monetaria, gestionada por los bancos centrales, afecta las tasas de interés y la oferta monetaria, lo cual influye en el costo de financiamiento y en liquidez disponible para las empresas. En un entorno de bajas tasas de interés y alta oferta monetaria, las empresas tienen más incentivos para invertir y expandirse. (Dornbusch & Feischer, 2005). Una buena comprensión de las políticas económicas permite a las empresas anticipar responder de manera afecta, ya que si no tienes una buena comprensión de las políticas gubernamentales, como la política monetaria o fiscal puede agravar la situación para una empresa.

La **Competitividad empresarial y factores microeconómicos** a nivel microeconómico, la competitividad de una empresa depende en gran medida de factores como la estructura del mercado, el poder de negociación de los proveedores y los consumidores, y la intensidad de la competencia. El análisis de Porter (2008) sobre las “Cinco fuerzas de la competitividad” es clave para entender cómo las empresas pueden aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas dentro de su industria. La estrategia empresarial debe considerar estos factores para mantener una ventaja competitiva, lo cual es esencial para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. (Porter, M. E. (2008).

El conocimiento de esta disciplina contribuye a comprender en la forma que afecta a la población, en medida de política económica que toman las autoridades cotidianamente, con el objetivo de ayudar a comprender como están las empresas en su entorno macroeconómico, en políticas económicas, accesos financiero, y la innovación es crucial con los avances tecnológicos. El gran impacto de la tecnología en la competitividad empresarial juega un papel cada vez más importante en el desarrollo empresarial. Las innovaciones tecnológicas no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también permiten a las empresas acceder a nuevos mercados y crear productos innovadores que satisfacen las demandas cambiantes de los consumidores. Según Mankiw N. G (2015), los avances tecnológicos generan un cambio en la productividad y pueden hacer que una empresa se distinga en un mercado competitivo. Además, las inversiones en tecnología son esenciales para que las empresas mantengan una ventaja competitiva sostenida.

La **Globalización** y sus efectos sobre el desarrollo empresarial han transformado la economía mundial, generando nuevos desafíos y oportunidades para las empresas. La apertura de mercados internacionales y la expansión de los flujos de capital, bienes y servicios permiten a las empresas acceder a nuevos mercados, reducir costos mediante la externalización y aprovechar las ventajas comparativas de diferentes regiones. Sin embargo, la globalización también implica enfrentar riesgos asociados con la volatilidad de los mercados internacionales, como las fluctuaciones cambiarias, las barreras comerciales y las crisis económicas globales (Schwab, 2017).

La economía permite a las empresas entender y evaluar los riesgos asociados con cambios en las políticas fiscales, las tasas de interés, los tipos de cambio y otros factores macroeconómicos que pueden influir en la operación y rentabilidad de una empresa. Muchas veces están operan con recursos limitados por lo que la economía les enseña a como asignar estos recursos de manera

eficiente para obtener el máximo beneficio o valor. Las economías pasan por ciclos de expansión y recesión. La empresa que entienda estos ciclos está mejor posicionada para navegar por ellos, adaptando sus estrategias durante tiempos difíciles y capitalizando en los tiempos de auge. Y mucho más allá de la rentabilidad, la economía también estudia el impacto más amplio de las daciones empresariales en la sociedad, permitiendo a las empresas ser más conscientes y responsables.

La Influencia de los **Ciclos Económicos** en el Desarrollo Empresarial son de suma importancia, definidos por fluctuaciones en el nivel de actividad económica, afectan de manera significativa a las empresas. En períodos de recesión, las empresas enfrentan caídas en la demanda de productos y servicios, lo que puede llevar a una reducción de la producción, despidos y una desaceleración en la inversión. Por el contrario, durante las expansiones económicas, las empresas experimentan un aumento en la demanda, lo que les permite invertir y expandirse (Dornbusch & Fischer, 2005). Las empresas deben estar preparadas para adaptarse a estos ciclos mediante la diversificación de sus productos, mercados y fuentes de financiamiento. En resumen, podemos entender que la economía, tanto en su dimensión macroeconómica como microeconómica, es un factor clave para el desarrollo empresarial. Los cambios en el crecimiento económico, la inflación, las políticas fiscales y monetarias, la competitividad en los mercados y la globalización afectan la capacidad de las empresas para prosperar y expandirse. Las empresas que logran adaptarse a estos factores y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno económico son más propensas a alcanzar el éxito y la sostenibilidad a largo

CONCLUSIONES

En conclusión, la economía no solo influye en la supervivencia de la empresa sino que también determina las oportunidades de crecimiento. En la actualidad, economía juega un papel crucial en el desarrollo y éxito de las empresas, actuando como el motor que impulsa el crecimiento y la competitividad, a mi parecer me resulta asombroso como el comportamiento de económico de un país o una región impacta de manera directa en las oportunidades de negocio y en las estrategias empresariales. Las empresas no existen en un vacío aislado, sino que depende en gran medida de factores económicos como la inflación, el tipo de cambio, las políticas fiscales, el acceso a financiamiento, entre otros. Estos elementos determinan las condiciones en las que las empresas operan y pueden influir en su capacidad de innovar, expandirse y mantenerse competitivas. Una de las elecciones más importantes es entender como las empresas deben adaptarse a un entorno económico que está en constante cambio. En este sentido el concepto de gestión estratégica sobra relevancia. Las empresas deben saber identificar las tendencias económicas y responder de manera más flexible ante ellas. Según Porter, M. E. (1990), el entorno económico es uno de los principales factores que influyen en la competitividad de las empresas ya que puede determinar el acceso a recursos, mercados y la eficiencia operativa.

Ya que el desarrollo empresarial es una estrategia dinámica para impulsar el crecimiento de una empresa, establecer relaciones y ampliar la influencia en el mercado mediante asociaciones, iniciativas de venta y métodos innovadores, mas allá de las ganancias inmediatas, el objetivo último del desarrollo empresarial es crear ese valor duradero para la empresa “su huella en la historia”. Este objetivo no se refiere únicamente a los beneficios a corto plazo, gira en torno al establecimiento de una ventaja competitiva que resista el paso del tiempo. Al comprender las complejidades de la dinámica del mercado, el desarrollo empresarial traza el rumbo hacia un futuro en el que la empresa sobreviva y prospere.

REFERENCIAS

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Dornbusch, R., & Fischer, S. (2005). *Macroeconomía* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Enright, M.; Francés, A. y Scott, E. (1994). *Venezuela, el reto de la competitividad*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Krugman, P., & Wells, R. (2018). *Microeconomía* (4a ed.) Editorial Reverté
- Mankiw, N. G. (2015). *Principios de la economía* (7a ed.). Cengage Learning
- Mankiw, N. G. (2018). *Principles of Economics*. Cengage Learning.
- Porter, M. E. (2008). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Rodríguez M.; Victoria y Héctor R. Núñez E. (2010), *Economía con un enfoque constructivista*, México, Plaza y Valdez Editores
- Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. World Economic Forum.

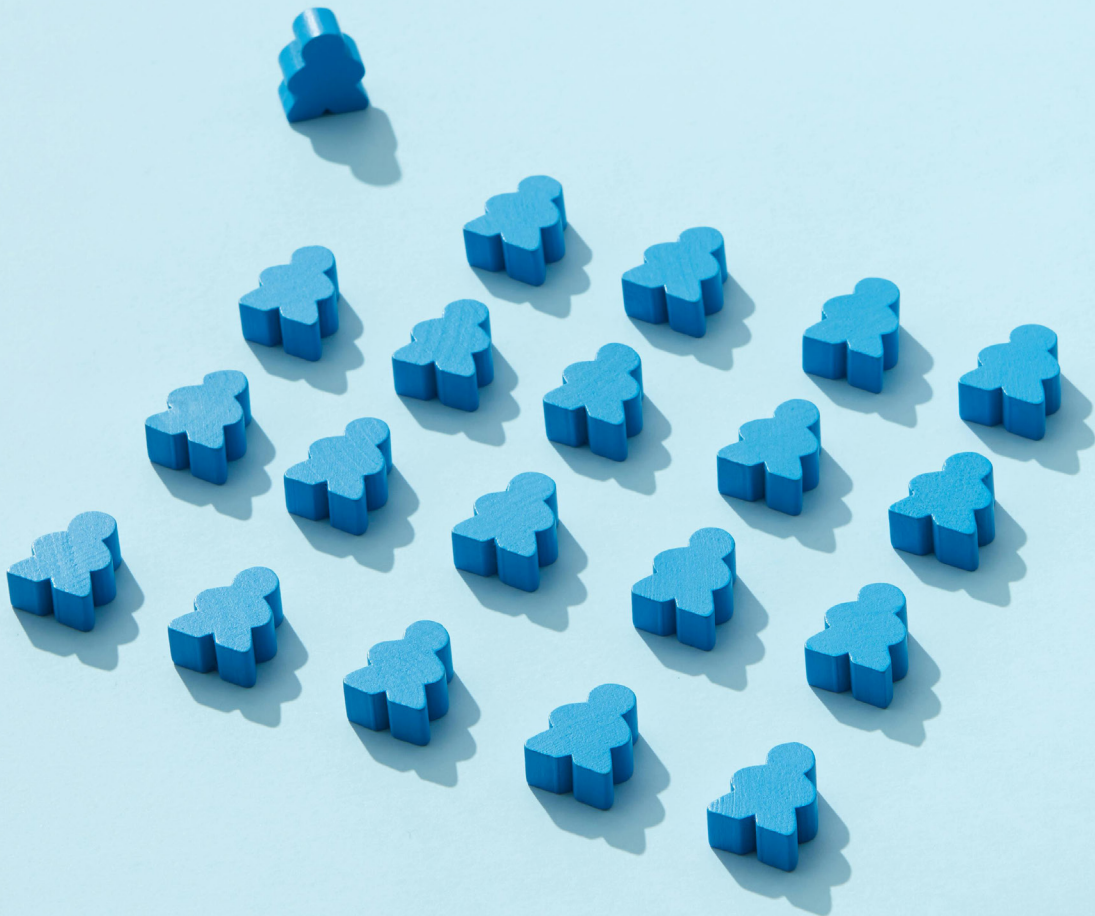
CAPÍTULO 4

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: QUÉ ES Y CÓMO APLICARLO A LAS EMPRESAS

Dra. Salgado Morales Evelyn
PA TECNOM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
evelynsalgado@bdelrio.tecnm.mx

Dr. Flores Muñoz Luis
PTC TECNOM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
luisflores@bdelrio.tecnm.mx

MIA. Ramón Vila María de Jesús Cecilia
PTC TECNOM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
ceciliaramonvila@bdelrio.tecnm.mx



INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial altamente competitivo, las organizaciones necesitan herramientas efectivas para gestionar su desempeño y asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Una de las metodologías más utilizadas para este propósito es el Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990.

El CMI es un sistema de gestión que va más allá de las tradicionales métricas financieras, incorporando indicadores clave desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Su principal objetivo es alinear las acciones operativas con la visión y estrategias de la empresa, permitiendo un enfoque equilibrado en la toma de decisiones.

En este capítulo, se explorará en detalle, qué es el Cuadro de Mando Integral, cómo funciona y de qué manera puede ser implementado en las empresas para mejorar su desempeño y competitividad.

PROBLEMÁTICA

En el mundo empresarial actual, muchas organizaciones enfrentan dificultades para traducir su estrategia en acciones concretas y medibles. Tradicionalmente, la gestión del desempeño se ha basado en indicadores financieros como el retorno de inversión o la rentabilidad. Sin embargo, estos indicadores, aunque esenciales, no reflejan el panorama completo del negocio ni garantizan el éxito a largo plazo.

JUSTIFICACIÓN

Uno de los principales problemas es que muchas empresas carecen de un enfoque integral en su gestión. Al centrarse únicamente en las métricas financieras, dejan de lado aspectos fundamentales como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa, la creatividad y la innovación, lo que puede generar decisiones desalineadas con los objetivos estratégicos.

Además, la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) presenta desafíos importantes. Entre los más comunes se encuentran:

- 1. Falta de claridad en la estrategia:** si la empresa no tiene una visión, misión y valores bien definidos, será difícil establecer indicadores adecuados en el CMI.
- 2. Resistencia al cambio:** Muchos empleados y directivos están acostumbrados a modelos tradicionales de evaluación y pueden mostrar resistencia a adoptar nuevas métricas y procesos, es decir, se resisten a dejar su zona de confort (lo ya conocido).
- 3. Dificultad en la medición de indicadores no financieros:** Variables como la satisfacción del cliente o la cultura organizacional pueden ser subjetivas y difíciles de cuantificar con precisión.
- 4. Falta de compromiso de la alta dirección:** Para que el CMI sea efectivo, es crucial que los líderes empresariales lo utilicen como una herramienta de gestión estratégica y no sólo como un documento de informe.
- 5. Problemas en la recopilación y análisis de datos:** La implementación del CMI, requiere sistemas de información confiables para recopilar datos de diferentes áreas de la empresa, lo cual puede ser un desafío técnico y organizacional.

Debido a estos factores, muchas empresas que intentan aplicar el Cuadro de Mando Integral fracasan en su implementación o no logran aprovechar todo su potencial. Por ello, es fundamental comprender los desafíos asociados y diseñar una estrategia efectiva para su aplicación, asegurando que realmente contribuya al crecimiento y sostenibilidad del negocio.

MÉTODO

Este capítulo analiza el Cuadro de Mando Integral desde una perspectiva teórica y práctica. Se explicará su origen, su estructura basada en cuatro perspectivas y su importancia en la Gestión Empresarial. Además, se presentarán ejemplos concretos de aplicación en diferentes sectores para demostrar su utilidad en la toma de decisiones estratégicas.

MARCO TEÓRICO

¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

El Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990, es un sistema de gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en un conjunto coherente de objetivos y métricas.

A diferencia de los modelos tradicionales, que se centran únicamente en indicadores financieros, el CMI integra cuatro perspectivas clave:

1. Perspectiva financiera: evalúa la rentabilidad, el crecimiento y la estabilidad económica de la empresa.
2. Perspectiva del cliente: analiza la satisfacción, lealtad y adquisición de clientes.
3. Perspectiva de procesos internos: examina la eficiencia y efectividad de los procesos clave de la organización.
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: considera la capacidad de innovación, formación y desarrollo del talento humano.

El CMI ayuda a las empresas a equilibrar el corto y el largo plazo, integrando la estrategia con la ejecución operativa.

¿Cómo aplicar el Cuadro de Mando Integral en las empresas?

Para implementar el CMI, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Definir la visión y estrategia

Toda empresa debe contar con una visión clara que sirva como guía para la toma de decisiones estratégicas.

2. Establecer objetivos estratégicos

Cada una de las cuatro perspectivas del CMI debe contener objetivos alineados con la estrategia general.

3. Seleccionar indicadores clave de desempeño (KPIs).

Los KPIs permiten medir el progreso de cada objetivo.

Algunos ejemplos incluyen:

- Financiera: Retorno sobre la inversión (ROI), margen de utilidad.
- Cliente: Índice de satisfacción del cliente, tasa de retención.
- Procesos internos: Tiempos de producción, reducción de defectos.
- Aprendizaje y crecimiento: Inversión en capacitación, nivel de compromiso de los empleados.

4. Diseñar iniciativas estratégicas

Cada objetivo debe estar respaldado por acciones concretas para su cumplimiento.

5. Monitoreo y ajustes.

El CMI es una herramienta dinámica. Se deben realizar revisiones periódicas para garantizar su efectividad.

Ejemplos de aplicación.

Ejemplo 1: Empresa manufacturera

Una fábrica de autopartes quiere mejorar su desempeño y adopta el CMI de la siguiente manera:

- Financiera: reducir costos operativos en un 10%.
- Cliente: aumentar la satisfacción del cliente del 80% al 90%.
- Procesos internos: Implementar mejoras en la línea de producción para reducir desperdicios en un 15%.
- Aprendizaje y crecimiento: capacitar al 100% el personal en nuevas tecnologías.

Después de un año, la empresa logra mejorar su eficiencia y su eficacia y así aumentar su rentabilidad.

Ejemplo 2: Hospital privado

Un hospital busca mejorar su calidad de servicio:

- Financiera: aumentar la rentabilidad de cada consulta en un 8%.
- Cliente: reducir el tiempo de espera en emergencias a menos de 30 minutos.
- Procesos internos: implementar un sistema de historia clínica digital.
- Aprendizaje y crecimiento: formar al personal en atención al paciente y nuevas técnicas médicas.

Tras la implementación del CMI, el hospital mejora la atención al paciente y optimiza su gestión financiera.

CONCLUSIONES

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta clave para la Gestión Empresarial, ya que permite a las organizaciones evaluar su desempeño desde múltiples perspectivas.

Su aplicación facilita la alineación entre la estrategia y las operaciones, mejorando la toma de decisiones y la competitividad en el mercado.

Las empresas que adoptan el CMI pueden obtener beneficios como una mayor eficiencia operativa, una mejor relación con los clientes y una cultura organizacional más enfocada en la mejora continua. Sin embargo, su éxito depende de un compromiso firme por parte de la alta dirección y de una implementación adecuada.

REFERENCIAS

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons.
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*. Pearson.

CAPÍTULO 5

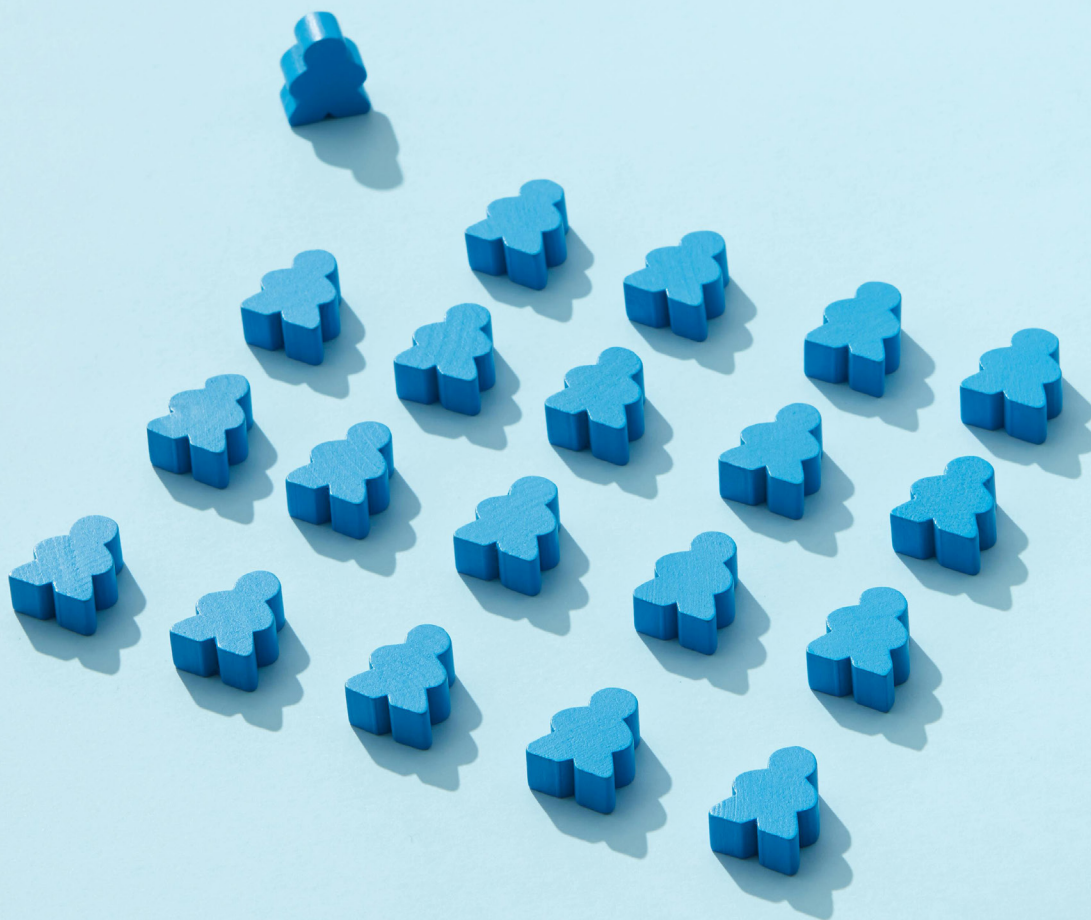
DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO PARA IMPLEMENTAR LA INCLUSIÓN EDUCATIVA EN EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

MCIA. Hernández Mendiola Jesús Abenamar
PT 3/4 TECN/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
jesushernandez@bdelrio.tecnm.mx

IQ. Larrañaga Jauregui, Isidra Irene
PT 3/4 TECN/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
isidralarranaga@bdelrio.tecnm.mx

Dr. Proudinat Suárez José
PA TECN/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
joseproudinat@bdelrio.tecnm.mx

MC. Serrano Chávez Martha Sarai
PA TECN/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
marthaserrano@bdelrio.tecnm.mx



INTRODUCCIÓN

La educación inclusiva se ha consolidado como un enfoque fundamental para garantizar el derecho a la educación de todas las personas, sin discriminación y con igualdad de oportunidades. Este paradigma implica transformar el sistema educativo para atender la diversidad del alumnado, eliminando las barreras que dificultan su acceso, participación y aprendizaje (UNESCO, 2017). En lugar de adaptar a los estudiantes a un sistema rígido, la educación inclusiva propone rediseñar las estructuras escolares para que respondan a las necesidades individuales de cada persona.

La inclusión, según Stone (2020), requiere que las actividades de todo tipo de institución pública o privada sean modificadas hacia los valores de una población multicultural, por lo que es importante generar las condiciones que permitan la sensibilización de sus integrantes y promueva iniciativas o propuestas generadas con el enfoque de sus distintas actividades profesionales, pero planeadas desde la inclusión.

En el caso de México, el marco normativo reconoce la inclusión como un principio rector de la educación básica y obligatoria. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su Artículo 3° (2025), garantiza una educación equitativa e inclusiva para todas las personas. La Ley General de Educación (2020) refuerza este compromiso al establecer que el sistema educativo nacional debe “prevenir, atender y eliminar todas las formas de discriminación” y asegurar la “educación inclusiva como derecho de todas las personas”.

A pesar de los avances normativos, diversos estudios han señalado que la implementación de la educación inclusiva en México enfrenta importantes desafíos estructurales y culturales. Según la Auditoría Superior de la Federación (ASF, 2022), existen deficiencias en la asignación de recursos, falta de indicadores de seguimiento y una débil articulación interinstitucional que limita la eficacia de los programas inclusivos. Además, se observan desigualdades marcadas entre zonas urbanas y rurales, así como entre entidades federativas, lo que refuerza la necesidad de diagnósticos contextuales.

En este contexto, el presente diagnóstico tiene como objetivo analizar el estado actual de la implementación de la educación inclusiva en el Tecnológico Nacional de México, identificando barreras, avances y áreas de oportunidad. A través de un enfoque mixto, que combina la revisión documental, la recolección de datos empíricos y el análisis crítico, se busca aportar evidencia que sirva de base para la toma de decisiones y la formulación de políticas educativas más justas y efectivas.

PROBLEMÁTICA

La problemática de la educación inclusiva en el Sistema Tecnológico en México es compleja y multifacética. A pesar de que existen marcos legales y políticas públicas que promueven el derecho a una educación inclusiva, en la práctica aún persisten diversos desafíos que impiden su plena implementación. A continuación, se presentan los principales problemas:

1. Infraestructura y recursos insuficientes

- a) Muchos Institutos carecen de instalaciones adecuadas (rampas, baños adaptados, señalización, etc.), para atender a estudiantes con discapacidades.
- b) Falta de materiales didácticos accesibles (como libros en braille, pictogramas, lectores de pantalla, software de reconocimiento).

2. Falta de formación docente
 - a) Muchos docentes y administrativos no reciben capacitación especializada para atender a estudiantes con necesidades educativas especiales o con discapacidades.
 - b) Escasa preparación en estrategias de enseñanza diferenciada e inclusión educativa.
3. Barreras actitudinales y culturales
 - a) Persisten estigmas y prejuicios hacia personas con discapacidad o necesidades educativas especiales.
 - b) La discriminación y exclusión pueden venir tanto de docentes y personal administrativo como de estudiantes y padres de familia.
4. Limitada coordinación interinstitucional
 - a) Existe una débil articulación entre la Secretaría de Educación Pública (SEP), los Institutos Tecnológicos y otras instancias de salud o asistencia social.
 - b) La falta de seguimiento individualizado y apoyo especializado dificulta la permanencia de los estudiantes en el sistema regular.
5. Políticas públicas y presupuesto insuficientes
 - a) Aunque existen leyes como la Ley General de Educación y tratados internacionales que respaldan la educación inclusiva, su implementación suele verse limitada por presupuestos reducidos y falta de vigilancia.
 - b) Muchos programas no cuentan con una evaluación continua ni con indicadores claros de éxito.
6. Desigualdad social y geográfica
 - a) En zonas rurales o marginadas, la situación es más crítica: hay menos escuelas, menos recursos y mayor exclusión.
 - b) La brecha educativa se acentúa para estudiantes indígenas, migrantes o con discapacidad.

JUSTIFICACIÓN

La elaboración de un diagnóstico previo a la implementación de la educación inclusiva en el Tecnológico Nacional de México es una etapa fundamental para garantizar la eficacia de cualquier estrategia educativa orientada a la equidad y al respeto por la diversidad. Este proceso se justifica en primer lugar por el marco legal y ético que rige el sistema educativo mexicano, el cual establece el derecho de todas las personas a recibir una educación de calidad, sin discriminación alguna. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación y diversos tratados internacionales, como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, que obligan al Estado a promover una educación incluyente, equitativa y accesible para todos.

El diagnóstico permite identificar y analizar las barreras que enfrentan los estudiantes para acceder, participar y progresar en el entorno escolar, tales como la falta de infraestructura adecuada, la ausencia de apoyos pedagógicos específicos, la escasa capacitación del personal docente y las actitudes excluyentes o discriminatorias dentro de la comunidad educativa. Al visibilizar estos obstáculos, se posibilita la toma de decisiones informadas que respondan de manera contextualizada y pertinente a las necesidades de los estudiantes.

Desde una perspectiva pedagógica, el diagnóstico es indispensable para diseñar acciones efectivas, sostenibles y orientadas al logro de una verdadera inclusión. Permite no sólo conocer la situación actual, sino también establecer líneas base que sirvan para la evaluación futura de los avances. Asimismo, contribuye a optimizar el uso de recursos humanos, materiales y financieros, al orientar su aplicación hacia donde más se requieren.

En términos sociales y culturales, este proceso contribuye a fortalecer una cultura de inclusión, respeto y reconocimiento de la diversidad, al involucrar a todos los actores educativos, directivos, docentes, administrativos, estudiantes, madres y padres de familia, en la transformación del entorno escolar.

Por estas razones, el presente diagnóstico representa no sólo un paso técnico necesario, sino una acción estratégica para construir Institutos Tecnológicos verdaderamente inclusivos, capaces de garantizar el derecho a aprender de todas y todos los estudiantes, sin importar sus condiciones físicas, cognitivas, sociales, culturales o lingüísticas.

OBJETIVO

Identificar las condiciones actuales, barreras y oportunidades en el Tecnológico Nacional de México, para la implementación efectiva de la educación inclusiva, con el fin de diseñar estrategias que promuevan el acceso, permanencia, participación y aprendizaje de todos los estudiantes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la infraestructura y los recursos materiales disponibles en los Institutos Tecnológicos, para la atención de estudiantes con necesidades educativas especiales.
- Evaluar el nivel de preparación y capacitación del personal docente, administrativo y directivo en temas de inclusión educativa.
- Identificar actitudes y prácticas académicas que favorezcan o limiten la inclusión.
- Detectar brechas de atención educativa en contextos vulnerables (zonas rurales, indígenas, urbanas marginadas).
- Proponer recomendaciones concretas para mejorar las condiciones de inclusión en los Institutos Tecnológicos.

MÉTODO

Enfoque: Cualitativo-cuantitativo (mixto).

Técnicas: Revisión documental: Análisis de leyes, normativas, planes educativos, presupuestos, programas de estudio oficiales y estadísticas nacionales.

Encuestas: Aplicadas a docentes, directivos, estudiantes y padres de familia para conocer percepciones y experiencias respecto a la inclusión.

Entrevistas semiestructuradas: Con autoridades educativas y especialistas en educación inclusiva.

Observación directa: Visitas a los Institutos con distintos niveles de inclusión para evaluar condiciones físicas, materiales y pedagógicas.

Población y muestra:

- Institutos Tecnológicos Federales y descentralizados de zonas urbanas y rurales.
- Personal docente, administrativo y directivo.
- Estudiantes con y sin discapacidad.
- Padres o tutores.

MARCO TEÓRICO

La educación inclusiva se define como un proceso orientado a identificar y eliminar las barreras que limitan la presencia, participación y aprendizaje de todos los estudiantes, particularmente aquellos en situación de vulnerabilidad o con discapacidad (UNESCO, 2017). Su objetivo central es transformar el sistema educativo para que responda a la diversidad de necesidades del alumnado, promoviendo la equidad y la justicia social.

En el contexto mexicano, la inclusión educativa ha sido incorporada de manera progresiva en el marco legal y en las políticas públicas. La Ley General de Educación (2020) establece que el Estado debe garantizar “la inclusión y la equidad en el acceso y permanencia en el sistema educativo nacional” (Artículo 3). Además, México es firmante de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006), que en su Artículo 24 obliga a los Estados a asegurar un sistema educativo inclusivo en todos los niveles.

No obstante, como señalan Díaz-Barriga y Hernández (2020), “la distancia entre la normativa y la práctica educativa sigue siendo un desafío estructural en México”, debido a factores como la desigualdad regional, la escasa formación docente y la falta de recursos especializados.

La educación inclusiva implica una reconfiguración del modelo educativo tradicional, basado en la homogeneidad y la normalización, hacia un paradigma centrado en la diversidad. Esto incluye el diseño universal para el aprendizaje (DUA), que busca ofrecer múltiples formas de representación, expresión y participación para atender distintos estilos y ritmos de aprendizaje (Meyer, Rose & Gordon, 2014).

Desde una perspectiva crítica, autores como Ainscow (2005) señalan que la inclusión no debe centrarse únicamente en estudiantes con discapacidad, sino que debe entenderse como un proyecto amplio que cuestione las formas de exclusión en el sistema educativo, ya sean sociales, económicas, lingüísticas o culturales.

En México, instituciones como la Secretaría de Educación Pública (SEP) han impulsado programas como la “Estrategia Nacional de Educación Inclusiva” (SEP, 2019), que busca articular acciones para reducir la exclusión escolar. Sin embargo, según el Informe de la Auditoría Superior de la Federación (ASF, 2022), “las acciones implementadas carecen de evaluación sistemática y de coordinación entre niveles de gobierno”.

La implementación de la educación inclusiva en el país enfrenta múltiples desafíos. Algunos estudios (Silva & Sánchez, 2021; Morales, 2020) indican que, aunque existen experiencias exitosas, estas suelen depender del esfuerzo individual de docentes o directores comprometidos, en lugar de políticas institucionales sólidas y sostenidas.

Se reconoce la necesidad de capacitar a los docentes en competencias inclusivas. Aunque muchos profesores muestran disposición hacia la inclusión, la falta de habilidades prácticas puede limitar la implementación efectiva de estrategias inclusivas en el aula. (Ramírez & Restrepo 2024).

Desde una perspectiva de aprendizaje, el Diseño Universal para el Aprendizaje es una estrategia clave para atender la diversidad en el aula, este enfoque propone la creación de entornos de aprendizaje flexibles que consideren múltiples formas de representación, expresión y participación, facilitando el acceso al conocimiento para todos los estudiantes. (Sánchez, Bejarano, Toro 2023).

La incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial, la realidad aumentada y la realidad virtual está transformando la educación inclusiva. Estas herramientas permiten personalizar el aprendizaje y crear experiencias inmersivas que sensibilizan sobre las barreras que enfrentan ciertos grupos, como las personas con dislexia. (Alcalde, Martínez, Pinzi 2025).

Las instituciones de educación superior están desarrollando políticas y programas que promueven la inclusión, como becas, tutorías y adaptaciones curriculares. Estas iniciativas buscan apoyar a estudiantes de grupos subrepresentados y garantizar su éxito académico y profesional. (Revista Open EU 2025). Estos avances reflejan un compromiso creciente con la construcción de una educación superior más equitativa y accesible para todos.

CONCLUSIONES

El marco teórico de la educación inclusiva en México combina normativas internacionales y nacionales, enfoques pedagógicos innovadores, y una visión crítica de las estructuras educativas existentes, reconociendo que su implementación efectiva requiere no solo cambios técnicos, sino también culturales y estructurales en todos los niveles del sistema educativo.

En este contexto, los aspectos a destacar son los siguientes:

- México cuenta con un marco legal robusto para la educación inclusiva, pero la implementación enfrenta serios retos estructurales y culturales.
- Las principales barreras identificadas son: infraestructura inadecuada, insuficiente formación docente, falta de recursos adaptados y prácticas excluyentes.
- La educación inclusiva no puede depender exclusivamente del compromiso individual de algunos actores, sino que requiere políticas integrales, recursos asignados y un cambio cultural institucional.

REFERENCIAS

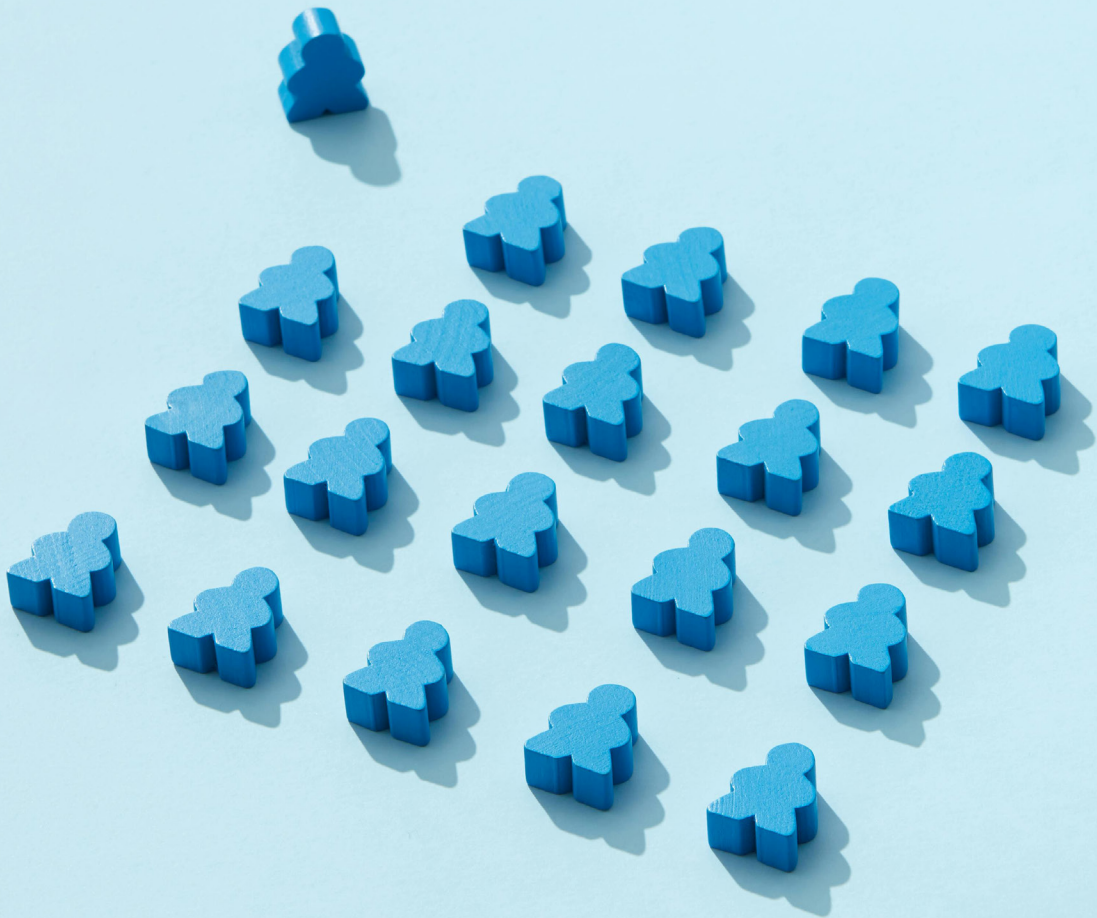
- Ainscow, M. (2005). Developing inclusive education systems: what are the levers for change?. *Journal of Educational Change*, 6(2), 109-124.
- Azcárraga, M. G., Correa, M. P. P., & Henríquez, S. S. (2020). Actitud de los profesores hacia la inclusión educativa. *Papeles de Trabajo - Centro de Estudios Interdisciplinarios En Etnolingüística y Antropología Socio-Cultural/Papeles de Trabajo*, 25, 51-59. <https://doi.org/10.35305/revista.v0i25.88>
- Cárdenas, D. R. Q., & Cevallos, R. A. A., M. Martínez, (2025). La aplicación de la inteligencia artificial generativa y realidad aumentada en la educación: una revisión sistemática de literatura. *Reincisol.*, 4(7), 919-945. <https://www.reincisol.com/ojs/index.php/reincisol/article/view/600/1299>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1917) Artículo 3. Última Reforma DOF 15-04-2025
- Díaz-Barriga, A. & Hernández, G. (2020). Currículo, diversidad e inclusión: hacia un modelo educativo equitativo. México: UNAM.
- González, M. A., & Rodríguez, L. F., Sánchez Claudia, Carlos A. Toro (2023). Una mirada a la educación superior inclusiva en Latinoamérica. *Ágora U.S.B.*, 23(2), 506-519. <https://www.scielo.org.co/pdf/agor/v23n2/1657-8031-agor-23-02-506.pdf>
- Ley General de Educación. Diario Oficial de la Federación (2020).
- Meyer, A., Rose, D.H., & Gordon, D. (2014). *Universal Design for Learning: Theory and Practice*. CAST Professional Publishing.
- Morales, L. (2020). Retos de la educación inclusiva en contextos rurales en México. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 14(2), 75-92.
- ONU. (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*.
- Ramírez Restrepo/ UNESCO. (2020). *Inclusión y educación: Todos y todas sin excepción. Informe de seguimiento de la educación en el mundo – Informe GEM 2020*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374447_spa
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2019). *Estrategia Nacional de Educación Inclusiva*.
- Silva, J. & Sánchez, R. (2021). Barreras para el aprendizaje y la participación en escuelas mexicanas: un estudio de caso. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(88), 35-56.
- Stone, D. L. (2020). *Diversity and inclusion in organizations*. Information Age Publishing.
- UNED Calatayud. (2025, abril 7). La UNED presenta OpenEU: la universidad abierta del futuro. <https://www.unedcalatayud.es/2025-open-eu/>
- UNESCO. (2017). *Guía para asegurar la inclusión y la equidad en la educación*.
- Vélez-Miranda, M. J., Laz, E. M. S. A., & Pazmiño-Campuzano, M. F. (2020). Inclusión y su importancia en las instituciones educativas desde los mecanismos de integración del alumnado. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 5. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i9.554>

CAPÍTULO 6

IMPACTO ECONÓMICO EN LA SUPERVISIÓN TOPOGRÁFICA EN OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL

MIA. Herrera Muñoz Juan Ramón
PT 3/4 TECNOM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
juanherrera@bdelrio.tecnm.mx

MCIA. Rodríguez Moreno Celia Isabel
PA TECNOM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
celiarodriguez@bdelrio.tecnm.mx



INTRODUCCIÓN

El impacto económico en la supervisión topográfica en obras de ingeniería civil representa un factor determinante en la rentabilidad de proyectos de infraestructura y se relaciona directamente con la precisión y eficiencia en la ejecución de proyectos de construcción, con implicaciones económicas que llegan alcanzar hasta un 25% del presupuesto total según la complejidad del proyecto, cuyo origen se remonta a la evolución de la ingeniería civil y las técnicas de medición geodésica desarrolladas en siglos anteriores. Los antecedentes teóricos de esta disciplina se fundamentan en principios matemáticos y geográficos que permiten la representación del terreno y su análisis detallado, mientras que los antecedentes prácticos revelan un progreso constante gracias a la innovación tecnológica y la implementación de herramientas modernas como GPS y escáneres láser permitiendo precisiones milimétricas en control de lo proyectado.

En términos generales, la supervisión topográfica es decisivo para garantizar que los proyectos se vinculen en un proceso definido, evitando errores costosos y mejorando la administración de recursos. La problemática es originada por no tener una adecuada supervisión, los proyectos pueden enfrentar en el proceso desviaciones en el presupuesto de forma significativa, además de comprometer la calidad y el cumplimiento de realización programado. Este estudio se justifica por la necesidad de mejorar los procesos constructivos y aprovechar al máximo el uso eficiente de los recursos económicos, promoviendo prácticas de supervisión que integren tecnología avanzada y procedimientos ordenados. La finalidad de este tema es analizar y proponer estrategias para minimizar los costos asociados a errores topográficos en obras civiles, asegurando así una gestión integral más eficiente.

PROBLEMÁTICA

¿Es la supervisión topográfica importante en las obras de ingeniería civil que contribuye al éxito de las empresas?

Sí, la supervisión topográfica es fundamental en las obras de ingeniería civil y contribuye significativamente al éxito de las empresas, por lo tanto, enfrenta como problemática principal el impacto económico derivado de errores en mediciones y planeación. La falta de precisión en la ejecución de una obra por no contar con una supervisión topográfica puede traducirse en desviaciones presupuestarias significativas, debido a la necesidad de realizar correcciones costosas o rehacer trabajos, afectando tanto el tiempo como los recursos destinados al proyecto. Además, estas fallas pueden comprometer la calidad estructural de la obra, aumentando los riesgos de seguridad e incumpliendo con los estándares previamente establecidos. Esta situación se agrava en el sentido donde la demanda por obras civiles eficientes y sostenibles es cada vez mayor, lo que exige métodos con mayor capacidad de realización en menos tiempo que integren equipos tecnológicos avanzados y personal capacitado.

JUSTIFICACIÓN

Este capítulo del libro busca contribuir a la investigación con relación a las ingenierías, para que tengan una buena administración de recursos, y puedan alcanzar el éxito en su Economía organizacional. Por lo tanto, la supervisión topográfica en obra civil tiene un impacto económico significativo, ya que permite optimizar los recursos y reducir costos innecesarios. Al garantizar que las mediciones y la planificación sean precisas, evitando errores que podrían llevar a retrasos y sobrecostos. Además, la supervisión topográfica ayuda a identificar posibles problemas desde una etapa inicial, lo que

facilita la toma de decisiones y la implementación de soluciones eficientes. Esto no solo mejora en las ganancias del proyecto, sino que también contribuye a mantener la calidad y la seguridad de la obra, lo que a su vez puede aumentar la satisfacción del cliente y mejorar el prestigio de la empresa constructora. Por lo tanto, invertir en supervisión topográfica es una estrategia principal que mejora la economía en el sector de la construcción.

OBJETIVO

El objetivo de este capítulo del libro, es identificar la importancia que tiene la supervisión topográfica para que una empresa pueda alcanzar el éxito empresarial, analizando y evaluando el impacto económico de la supervisión topográfica en obras civiles, identificando cómo la precisión y eficiencia en la ejecución de proyectos de construcción influyen en la rentabilidad y administración de recursos. Se busca proponer estrategias que minimicen los costos asociados a errores topográficos, promoviendo la implementación de tecnologías avanzadas y metodologías sistemáticas para optimizar los procesos constructivos y maximizar el uso eficiente de los recursos económicos, asegurando así una gestión integral más eficiente y sostenible en proyectos de infraestructura.

METODO

Analizar el impacto económico en la supervisión topográfica en obras de ingeniería civil, se propone un enfoque cuantitativo basado en indicadores clave y metodologías aceptadas en las prácticas laborales, para lo cual se llevará a cabo una investigación documental, recopilando y seleccionando información a través de documentos electrónicos de dominio público.

MARCO TEÓRICO

La supervisión topográfica desempeña un papel fundamental en el ámbito de la ingeniería civil, con un gran pacto económico significativo, que se manifiesta en múltiples aspectos en la realización de un proyecto, permitiendo garantizar la correcta ejecución de las obras conforme a los planos y las especificaciones técnicas. Además, tiene una repercusión directa en los costos y en la ganancia de los proyectos, siendo un área que requiere análisis detallado desde el punto de vista económico. Este marco teórico explora los conceptos clave, factores asociados y beneficios económicos de una supervisión topográfica eficiente, considerando los siguientes efectos.

MARCO CONCEPTUAL



1.-Prevención de costos por errores y correcciones

- Los errores en el replanteo topográfico pueden generar desviaciones en la construcción, lo que obliga a demoliciones parciales, ajustes estructurales o modificaciones de diseño. Esto incrementa los costos directos de materiales y mano de obra.
- La identificación temprana de irregularidades en el terreno (como desniveles o inestabilidad del suelo) evita sorpresas durante la excavación o cimentación, reduciendo riesgos de sobrecostos imprevistos.

2.-Optimización de recursos y reducción de correcciones

- Una supervisión rigurosa garantiza que los movimientos de tierra y las estructuras se ajusten a los planos, lo que minimiza el desperdicio de materiales (concreto, acero, etc.).
- Los retrasos en la entrega de datos topográficos paralizan otras fases de la obra. Una supervisión eficiente mantiene el cumplimiento en el programa de obra, evitando penalizaciones por incumplimiento de contratos.

3.-Mitigación de riesgos legales y ambientales

- Los estudios topográficos previos identifican áreas sensibles (inundables, con pendientes pronunciadas o ecosistemas frágiles), lo que permite ajustar el diseño para cumplir normativas ambientales y evitar multas.
- En proyectos urbanos, una parcelación precisa basada en datos topográficos evita conflictos legales por límites de propiedad mal definidos.

4.-Ahorro en mantenimiento en proyecto terminado

- Estructuras bien niveladas y alineadas (como pistas de aeropuertos o carreteras) requieren menos reparaciones a largo plazo. Por ejemplo, una pista mal nivelada podría generar desgaste prematuro en vehículos o aeronaves.
- El monitoreo continuo de asentamientos del terreno durante la obra previene fallas estructurales futuras, reduciendo costos de mantenimiento.

5.-Inversión en tecnología para un ahorro posible

- Equipos de alta precisión (estaciones totales, escáneres láser) y software especializado representan un costo inicial elevado, pero aumentan la eficiencia y reducen márgenes de error.
- La formación de personal calificado en metodologías como la metrología industrial asegura mediciones precisas en montajes de maquinaria crítica, evitando costosas reubicaciones.

Ejemplo cuantitativo

En un proyecto de carretera, un error de 1 cm en el replanteo de una curva podría traducirse en:

- Ajustes en la capa de rodadura: Costo adicional de \$500/m².
- Retrasos por maquinaria: \$10,000/día en maquinaria inactiva.
- Multas por incumplimiento de plazos: Hasta el 10% del valor total del contrato.

Para analizar el impacto económico de la supervisión topográfica, se propone un enfoque cuantitativo basado en indicadores clave y metodologías validadas en la práctica profesional. Se detalla el marco metodológico y los resultados esperados:

Objetivos de la investigación

- 1. Cuantificar costos evitados por errores en replanteo, ajustes estructurales y retrasos.
- 2. Estimar ahorros en materiales, mano de obra y cumplimiento de plazos.
- 3. Validar el ROI de la inversión en tecnología topográfica avanzada (drones, estaciones totales).

Metodología

- 1. Recolección de datos primarios
 - Muestreo: Selección de 15-20 proyectos de infraestructura (carreteras, puentes, edificios) con y sin supervisión topográfica rigurosa.
 - Variables cuantitativas:
 - o Costo de correcciones por errores de medición (demoliciones, ajustes).
 - o Tiempo perdido por paralizaciones (días/mes).
 - o Volumen de material desperdiciado (m³ de concreto, acero).
- 2. Análisis comparativo
 - Grupo experimental: Proyectos con supervisión topográfica continua y tecnología LIDAR o GPS-RTK.
 - Grupo de control: Proyectos con supervisiones básicas o nulas.
 - Métrica clave: Diferencia porcentual en costos totales entre ambos grupos.
- 3. Indicadores económicos

INDICADORES	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS
Costo evitado por errores	$\text{COSTO DE CORRECCIONES sin supervisión} - \text{COSTO DE CORRECCIONES con supervisión}$	Registro contable de obra
Ahorro en materiales	$\frac{\text{VOLUMEN DESPERDICIADO sin} - \text{VOLUMEN DESPERDICIADO con}}{\text{VOLUMEN TOTAL}} \times 100$	Reportes de almacén
Reducción de retrasos	$\text{DÍAS PERDIDOS sin} - \text{DÍAS PERDIDOS con}$	Cronogramas actualizados

Resultados esperados (ejemplo aplicado).

Supongamos un proyecto de carretera de 10 km con un presupuesto de \$20 millones:

VARIABLE	SIN SUPERVISIÓN	CON SUPERVISIÓN	AHORRO
Correcciones	\$ 500,000 (2.5% del presupuesto)	\$50,000	\$450,000
Desperdicio de concreto	1,200 m³	400 m³	\$320,000
Retrasos	45 días (\$22,500/día)	10 días	\$787,500
Total ahorrado	—	—	\$1.55 millones (7.75% del presupuesto)

Análisis de ROI (Retorno de Inversión)

- Inversión en supervisión:
 - o Equipos (estación total + software): \$80,000.
 - o Personal especializado (2 topógrafos): \$400,000/año.

- ROI:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ahorro total} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100 = \frac{1.55 \text{ m} - 0.48 \text{ m}}{0.48 \text{ m}} \times 100 = 222\%$$

Discusión de hallazgos

1. Prevención de errores críticos: La supervisión reduce en un 90% los costos por replanteos incorrectos.
2. Optimización de recursos: El uso de modelos digitales del terreno, disminuye el movimiento de tierra innecesario, generando ahorros de hasta un 20%.
3. Cumplimiento normativo: Evita multas ambientales y legales, que pueden representar hasta el 10% del valor del contrato.

Limitaciones y recomendaciones

- Sesgo en muestreo: Incluir proyectos de distintas escalas (urbanos, rurales) para mayor representatividad.
- Tecnología - costos: Priorizar drones para levantamientos en terrenos extensos, reduciendo tiempos en un 50%.

CONCLUSIONES

La supervisión topográfica en obras de ingeniería civil si se lleva de forma adecuada demuestra un impacto económico positivo a la empresa, con un ROI superior al 100% en proyectos medianos y grandes. Su implementación debe considerarse obligatoria en la fase de planificación. Por lo tanto, no es un gasto, es una inversión estratégica. Su impacto económico se refleja en la reducción de riesgos, optimización de recursos y garantía de calidad, lo que finalmente se traduce en una buena rentabilidad para el proyecto.

REFERENCIAS

- Admin-Gabriel. (2025, 23 enero). Aplicaciones de la Topografía en la Ingeniería Civil. Acero Estudio. <https://aceroestudio.com/aplicaciones-de-la-topografia-en-la-ingenieria-civil/>
- Topografía, P. (2024, 7 agosto). Aplicaciones de la topografía en la ingeniería civil. Perfil Topografía. <https://perfiltopografia.es/topografia-en-la-ingenieria-civil/>
- Comunicación, G. (2024, 2 febrero). Aplicación de la Topografía en la Construcción y Urbanismo. GeoGest. <https://geogest.es/topografia-construccion-urbanismo/>
- FICON. (2023, 11 agosto). ¿Qué es la topografía como recurso en la gestión de proyectos de construcción? - FICON. FICON - Facultad de Ingeniería de la Construcción. <https://www.galileo.edu/ficon/historias-de-exito/que-es-la-topografia-como-recurso-en-la-gestion-de-proyectos-de-construccion/>
- Nicho, & Nicho. (2023, 22 enero). Qué es la topografía y cuál es su importancia en la ingeniería civil. Datum-SL. <https://datum-sl.com/que-es-la-topografia-y-cual-es-su-importancia-en-la-ingenieria-civil/>
- Latitud 19. (2020, enero). La topografía y su función en la obra civil. <https://latitud-19.com/la-topografia-y-su-funcion-en-la-obra-civil/>

CAPÍTULO 7

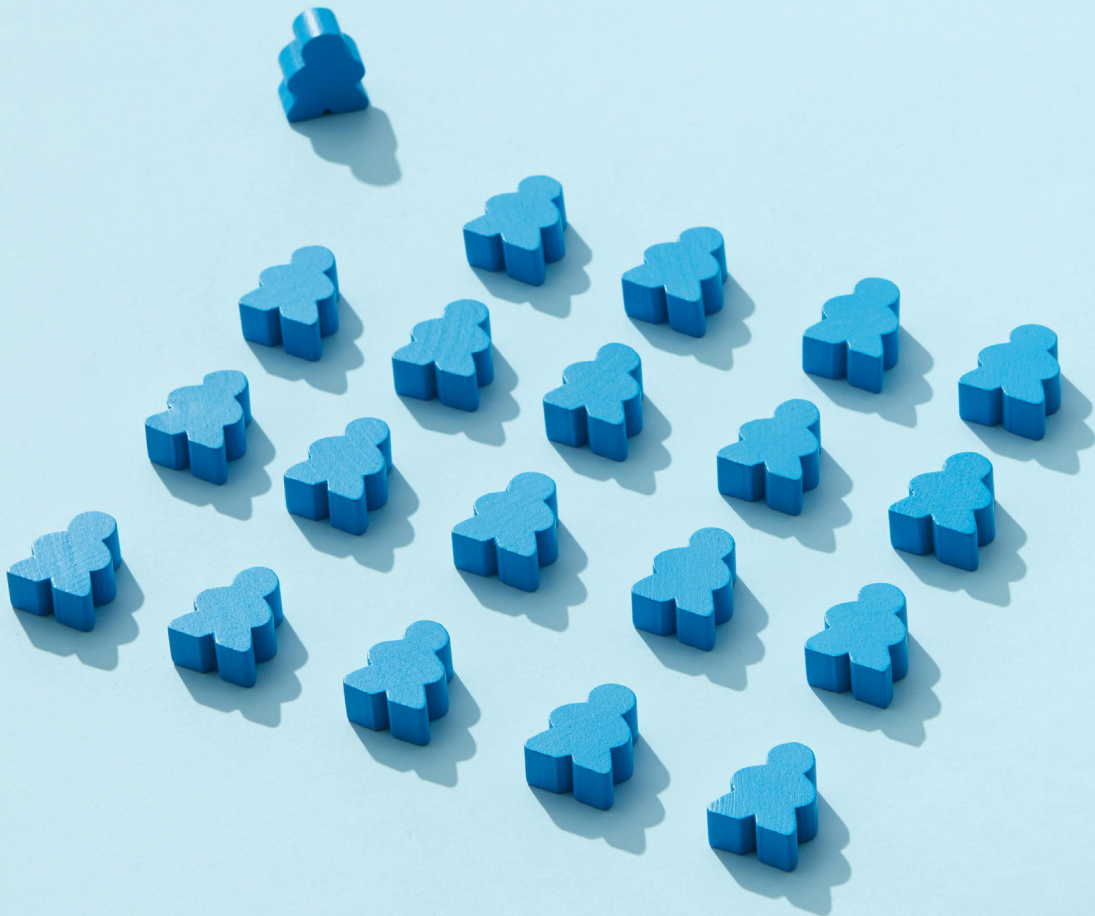
EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE DESARROLLO EMPRESARIAL

MCIA. Villegas Fonseca Luis Ernesto
PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
luisvillegas@bdelrio.tecnm.mx

Dra. Vázquez Trujillo Dolores
PTC Universidad Veracruzana/ Facultad de Administración
dovazquez@uv.mx

Dr. Audirac Murillo Alejandro
PTC Universidad Veracruzana/ Facultad de Administración
audirac@uv.mx

MP. Andrade Hernández Saúl Benjamin
PT 1/2 TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
saulandrade@bdelrio.tecnm.mx



INTRODUCCIÓN

El liderazgo empresarial es fundamental para el crecimiento y éxito de las organizaciones. Un liderazgo efectivo inspira y motiva a los colaboradores hacia objetivos compartidos, creando una cultura organizacional de confianza, compromiso e innovación. Los líderes exitosos establecen una visión clara y generan cohesión en el equipo, impulsando el desarrollo empresarial.

PROBLEMÁTICA

El papel del liderazgo en el desarrollo empresarial plantea varias preguntas sobre cómo los líderes pueden influir en el crecimiento y el éxito de las organizaciones. Una cuestión central a explorar es: ¿Hasta qué punto el estilo de liderazgo impacta directamente en el desarrollo y sostenibilidad de una empresa? Esta pregunta invita a examinar cómo los distintos enfoques de liderazgo pueden afectar no solo el rendimiento financiero, sino también la forma en que el equipo trabaja de manera conjunta. Por ejemplo, ¿cómo contribuyen los estilos de liderazgo, como el transformacional o el situacional, a crear un ambiente donde los colaboradores se sienten motivados y alineados con los objetivos de la empresa?

Otra pregunta importante es: ¿De qué manera la capacidad de adaptación de un líder influye en la habilidad de la empresa para enfrentar los cambios del mercado? Hoy en día, las empresas operan en entornos de cambio constante, por lo que los líderes necesitan adaptarse para mantener a la organización en una posición competitiva. En este sentido, resulta relevante explorar si un líder flexible, que puede ajustar su estilo y decisiones en función de los desafíos externos, ayuda a la empresa a responder mejor a situaciones nuevas o difíciles. ¿Podría la adaptabilidad del líder marcar la diferencia en la capacidad de la empresa para aprovechar oportunidades o enfrentar crisis?

(Bass, 1990, p. 25)

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación tiene como objetivo analizar el impacto del liderazgo en el desarrollo empresarial, considerando cómo las estrategias y estilos de liderazgo contribuyen al crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y en constante cambio, entender la relación entre el liderazgo y el éxito de la empresa es esencial. El liderazgo efectivo no solo dirige a la organización, sino que también influye en la cultura interna, la motivación del equipo y la capacidad de la empresa para adaptarse a nuevos desafíos.

La relevancia de este estudio radica en la necesidad de las empresas de contar con líderes capaces de generar un entorno positivo y de alto rendimiento. En un contexto donde la innovación, la competitividad y la adaptabilidad son factores clave para el éxito, el liderazgo se posiciona como un componente esencial en la estrategia empresarial. De esta manera, la investigación permitirá identificar las prácticas de liderazgo que impulsan el crecimiento y la sostenibilidad, ofreciendo una guía para los líderes actuales y futuros que buscan mejorar sus habilidades y, en consecuencia, fortalecer a sus organizaciones.

(Northouse, 2018, p. 68)

OBJETIVO

El objetivo principal de esta investigación es analizar de manera detallada cómo el liderazgo influye en el desarrollo y éxito de las empresas, con un enfoque particular en los distintos estilos de liderazgo y su impacto en áreas clave como el crecimiento organizacional, la motivación de los empleados y la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno.

Para lograr este objetivo principal, se han establecido los siguientes objetivos específicos:

1. Examinar cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan la motivación y el desempeño de los empleados: Este objetivo busca entender cómo los líderes, a través de diferentes enfoques (como el liderazgo transformacional, el situacional o el autoritario).
2. Evaluar el impacto del liderazgo en la capacidad de adaptación y resiliencia de la empresa frente a los cambios del mercado: En un entorno empresarial caracterizado por su dinamismo y cambios rápidos, la capacidad de adaptación es crucial para la supervivencia y el éxito de la organización.
3. Investigar cómo el liderazgo este objetivo tiene como propósito explorar cómo los líderes, a través de sus acciones, comportamientos y decisiones, son capaces de crear e influir en la cultura de la organización.

(Robinson & Judge, 2019, pp. 211-213)

MÉTODO

La presente investigación tiene como objetivo analizar el impacto del liderazgo en el desarrollo empresarial, por lo que se llevará a cabo un estudio mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos.

Tipo de estudio:

Se realizará un estudio descriptivo y correlacional, con el fin de examinar las relaciones entre las variables de liderazgo y sus efectos sobre el rendimiento y la cultura organizacional.

Fuentes de información:

La principal fuente de información será la documentación existente en el campo del liderazgo organizacional, que incluye libros, artículos académicos, estudios de caso y reportes empresariales.

Población y muestra:

La población objeto de estudio estará compuesta por empresas de diferentes sectores (tecnología, manufactura, servicios, etc.) ubicadas en una región específica. La muestra incluirá a aproximadamente 10 a 15 empresas de tamaño mediano a grande, con una diversidad de estilos de liderazgo. Dentro de estas empresas, se seleccionarán de manera aleatoria entre 5 a 10 líderes empresariales y 20 a 50 empleados para obtener una representación balanceada y garantizar una variedad de perspectivas sobre el impacto del liderazgo.

Proceso de recolección de datos:

La recolección de datos se realizará mediante tres técnicas principales:

1. Revisión documental
2. Encuestas a empleados y líderes empresariales
3. Entrevistas cualitativas

Análisis de datos:

Los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas serán analizados mediante herramientas estadísticas como SPSS o Excel, para identificar correlaciones entre las variables de liderazgo y los resultados organizacionales. Los datos cualitativos recolectados en las entrevistas serán procesados mediante análisis de contenido, buscando patrones recurrentes y opiniones clave que complementen los hallazgos numéricos.

(Mintzberg, 2009, p. 88)

MARCO TEÓRICO

El desarrollo empresarial es un proceso complejo que involucra múltiples factores, entre ellos el liderazgo. El liderazgo en las organizaciones es un tema clave dentro de la teoría administrativa y de gestión, ya que está directamente relacionado con el rendimiento organizacional, la motivación de los empleados y la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado. Este marco teórico tiene como propósito establecer las bases conceptuales y teóricas que sustentan la investigación sobre el impacto del liderazgo en el desarrollo empresarial, explorando cómo los diferentes estilos de liderazgo contribuyen a la sostenibilidad y competitividad organizacional.

Teoría General del Liderazgo

El liderazgo, desde una perspectiva teórica, se refiere a la capacidad de una persona para influir en los demás, guiándolos hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Las teorías del liderazgo se han desarrollado a lo largo del tiempo, y cada una ofrece una visión particular sobre cómo los líderes deben interactuar con sus equipos y cómo su estilo de liderazgo impacta los resultados organizacionales. Una de las teorías más relevantes para esta investigación es la teoría transformacional, desarrollada por Bernard M. Bass, que postula que los líderes transformacionales son aquellos que motivan e inspiran a sus empleados a alcanzar objetivos más allá de sus expectativas, fomentando una mayor satisfacción laboral, compromiso y desempeño.

La teoría transformacional resalta la importancia de los valores, la visión y la comunicación en el liderazgo, proponiendo que los líderes deben actuar como modelos a seguir, y tener la capacidad de influir en la motivación intrínseca de los empleados. De acuerdo con esta teoría, los líderes transformacionales no solo buscan el cumplimiento de tareas, sino que también se enfocan en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, lo que impacta directamente en la cultura organizacional y la productividad.

Por otro lado, la teoría situacional del liderazgo de Hersey y Blanchard sostiene que no existe un estilo de liderazgo único que funcione para todas las situaciones. Según esta teoría, los líderes deben adaptarse a las necesidades del equipo y las circunstancias del entorno. Un líder eficaz es aquel que sabe cuándo aplicar un estilo autoritario, democrático o delegativo según el nivel de madurez de sus empleados y el contexto organizacional. Esta teoría es particularmente relevante para entender cómo los líderes pueden manejar los cambios constantes en el mercado y las fluctuaciones internas en la empresa.

Liderazgo y Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas por los miembros de una empresa.

El liderazgo tiene un impacto directo sobre la cultura de una organización, ya que los líderes son quienes establecen el tono y los valores que guían el comportamiento dentro de la empresa. Según Edgar Schein, uno de los principales teóricos de la cultura organizacional, el liderazgo es fundamental para crear y mantener la cultura organizacional.

Los líderes no solo deben ser los arquitectos de la cultura, sino también los encargados de transmitirla a todos los niveles de la organización.

La relación entre liderazgo y cultura organizacional es bidireccional. Por un lado, el estilo de liderazgo elegido influye en la forma en que los empleados se comportan, se relacionan entre sí y perciben la misión de la empresa.

Por otro lado, una cultura organizacional fuerte puede reforzar el estilo de liderazgo, facilitando la implementación de estrategias y cambios en la empresa. En este sentido, un liderazgo eficaz no solo establece metas claras y alcanzables, sino que también se asegura de que los valores fundamentales de la empresa sean compartidos y vividos por todos sus miembros, creando un ambiente de trabajo positivo y cohesivo.

Impacto del Liderazgo en la Motivación y el Desempeño

El liderazgo también juega un papel crucial en la motivación de los empleados, la cual es un factor clave para el desempeño organizacional.

De acuerdo con la teoría de la motivación humana de Maslow, los seres humanos tienen una jerarquía de necesidades, comenzando por las necesidades básicas de supervivencia y avanzando hasta las necesidades de autorrealización.

Los líderes deben ser capaces de identificar en qué nivel de esta jerarquía se encuentran sus empleados para poder proporcionar los recursos y el apoyo necesarios para satisfacer esas necesidades.

Un líder transformacional, por ejemplo, se enfoca en satisfacer las necesidades más altas de sus empleados, como el deseo de crecimiento personal y profesional, lo que no solo mejora su bienestar, sino también su productividad y compromiso.

Además, la teoría de la motivación de Herzberg señala que la motivación laboral no solo depende de factores externos como el salario, sino también de factores intrínsecos como el reconocimiento, la oportunidad de desarrollo y la autonomía en el trabajo. En este sentido, los líderes tienen un papel crucial en la creación de un ambiente donde los empleados se sientan motivados a alcanzar su máximo potencial.

Liderazgo y Adaptabilidad Organizacional

La capacidad de adaptación ante los cambios del mercado es esencial para el éxito a largo plazo de una empresa. El liderazgo es un factor clave en la adaptación organizacional, ya que los líderes son responsables de guiar a la empresa a través de períodos de cambio y transición. La teoría del liderazgo adaptativo propuesta por Heifetz y Linsky sugiere que los líderes deben ser capaces de diagnosticar los desafíos y problemas a los que se enfrenta la organización, y movilizar a sus equipos para encontrar soluciones innovadoras y efectivas.

Este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de enfrentar la incertidumbre, gestionar el conflicto y promover una cultura de aprendizaje continuo dentro de la empresa.

La adaptabilidad no solo implica hacer frente a situaciones de crisis, sino también estar preparados para aprovechar nuevas oportunidades. Los líderes deben estar dispuestos a cuestionar el statu quo, promover la innovación y permitir que la empresa se reinvente constantemente para mantenerse competitiva.

La capacidad de un líder para fomentar la flexibilidad y la resiliencia dentro de la organización es un factor clave para asegurar su supervivencia y éxito a largo plazo.

Marco Conceptual

Dentro del marco conceptual de este estudio, se abordan los siguientes temas clave, los cuales están alineados con el título de la investigación y sus objetivos:

1. Liderazgo Transformacional: Un estilo de liderazgo que busca inspirar y motivar a los empleados, y fomentar su desarrollo personal y profesional.

2. Liderazgo Situacional: La teoría que plantea que los líderes deben adaptar su estilo a las necesidades del equipo y las circunstancias del entorno.
 3. Cultura Organizacional: Conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de una empresa, influenciada en gran medida por los líderes.
 4. Motivación Laboral: Los factores que impulsan a los empleados a trabajar con esfuerzo, compromiso y dedicación, fundamentales para el éxito organizacional.
 5. Adaptabilidad Organizacional: La capacidad de una empresa para ajustarse a los cambios del entorno y mantenerse competitiva a lo largo del tiempo.
- (Tannenbaum & Schmidt, 1958, pp. 12-13)

CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación, se ha confirmado que el liderazgo es un factor crucial para el desarrollo y éxito de las empresas. El estilo de liderazgo influye profundamente en áreas clave de la organización, como la motivación de los empleados, la creación de una cultura organizacional sólida y la capacidad de adaptación ante los cambios del mercado.

El liderazgo transformacional, que se caracteriza por inspirar y motivar a los empleados a superar sus propias expectativas, demuestra tener un impacto positivo en el rendimiento y la satisfacción laboral.

Los líderes que adoptan este estilo fomentan un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten valorados, lo que resulta en un aumento de su productividad y compromiso con la empresa. Este tipo de liderazgo va más allá del cumplimiento de tareas, enfocándose en el crecimiento personal y profesional de los empleados, lo que, a su vez, beneficia a la organización en su conjunto. La adaptabilidad organizacional también depende en gran medida de un liderazgo eficaz. En un entorno empresarial caracterizado por constantes cambios, la capacidad de una empresa para mantenerse competitiva está ligada a la habilidad de sus líderes para gestionar esos cambios de manera estratégica.

Los líderes que promueven una cultura de aprendizaje continuo y flexibilidad permiten que la organización no solo sobreviva, sino que prospere frente a la incertidumbre. La resiliencia organizacional es, por tanto, un reflejo directo del liderazgo efectivo y proactivo que se ejerce en la empresa.

REFERENCIAS

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial*. Obtenido de: www.sagepub.com
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. Obtenido de: www.wiley.com
- Drucker, P. F. (2007). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Obtenido de: www.wiley.com
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Obtenido de: www.jstor.org
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (7th ed.). Obtenido de: www.pesrson.com
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Obtenido de: www.books.google.com
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. Obtenido de: www.wiley.com
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers. Obtenido de: www.hbr.org
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Obtenido de: www.bkconection.com
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Obtenido de: www.pearson.com
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Obtenido de: www.amazon.com
- Schilling, M. A. (2021). *Strategic Management of Technological Innovation*. Obtenido de: www.harpercollins.com
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). *How to Choose a Leadership Pattern*. Obtenido de: www.books.google.com

CAPÍTULO 8

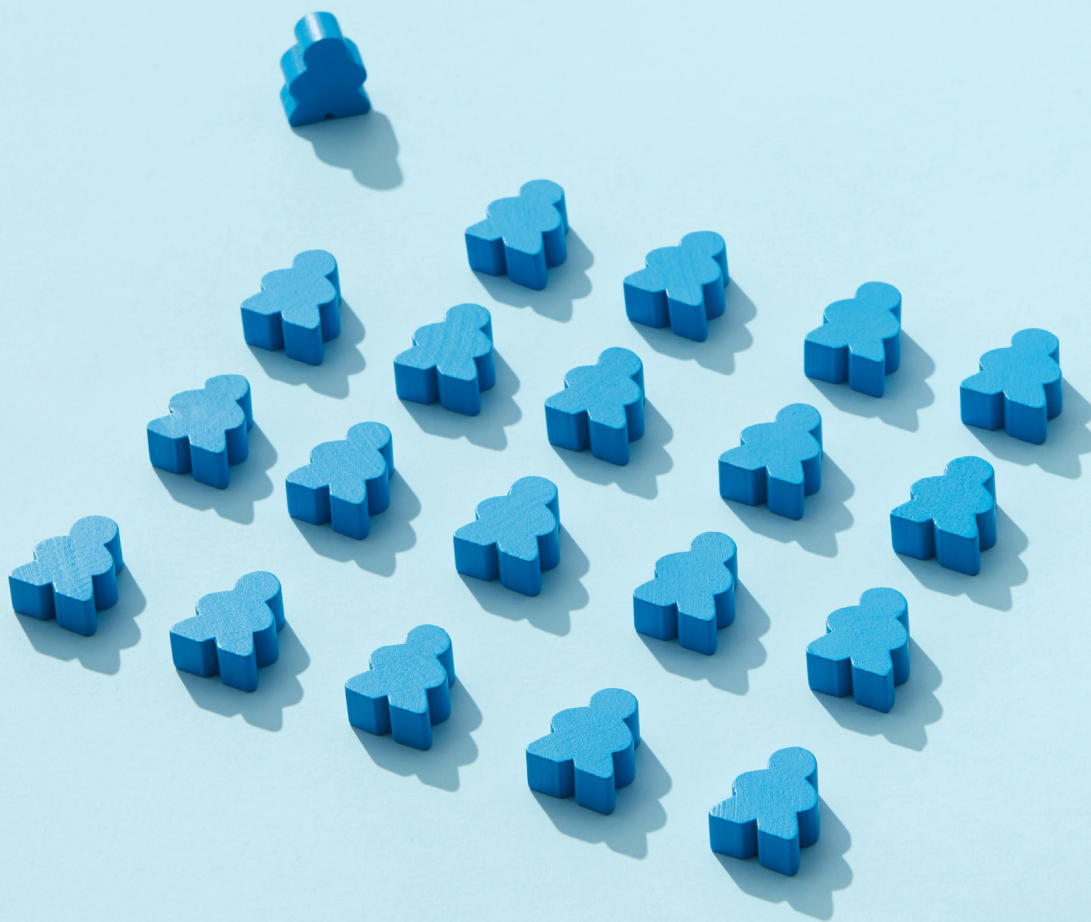
PRINCIPALES APORTACIONES DE LA GESTION EMPRESARIAL AL TURISMO Y AL SECTOR EMPRESARIAL

Dr. Rivera López Arturo
PTC Universidad Veracruzana/ Facultad de Administración
arrivera@uv.mx

Lic. González Naranjo Blanca Flor
PA TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río

Dr. Alegria Hernández Juan Miguel
PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
juanalegria@bdelrio.tecnm.mx

MCA. Ricarte Montaña Victor Manuel
PT 3/4 TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
vimarimo@hotmail.com



INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial desempeña un papel crucial en el sector turístico, ya que ofrece herramientas y enfoques estratégicos que permiten a las empresas del sector mejorar su competitividad, eficiencia y sostenibilidad. Entre sus principales aportaciones destacan la planificación estratégica, el manejo adecuado de recursos humanos, el control de calidad, el marketing turístico y la innovación en los productos y servicios.

PROBLEMÁTICA

La pregunta central que guía esta investigación es: **¿Cómo impacta la gestión empresarial en el éxito de las empresas turísticas?** Esta interrogante es fundamental, ya que la gestión empresarial abarca un conjunto de prácticas y estrategias que pueden variar ampliamente entre las organizaciones, y es esencial para navegar los retos del sector. A medida que el sector turístico crece, la presión para ofrecer experiencias únicas y de alta calidad aumenta, lo que lleva a las empresas a buscar formas de diferenciarse en el mercado. Esto implica no solo la creación de productos y servicios innovadores, sino también la implementación de sistemas de gestión que faciliten una operación eficiente y efectiva.

Sin embargo, a menudo se observa que muchas organizaciones carecen de una estructura de gestión sólida que permita una toma de decisiones informada y eficaz. Las empresas que no adoptan enfoques de gestión que incorporen la sostenibilidad corren el riesgo de perjudicar su reputación y perder la lealtad de los clientes que valoran la responsabilidad social y ambiental. En un mundo donde los consumidores están cada vez más informados y son más conscientes del impacto de sus decisiones de compra, las empresas que no se alinean con estas expectativas están en desventaja competitiva. Esto es particularmente relevante en el contexto actual, donde las prácticas de turismo responsable están ganando terreno y se espera que las empresas sean proactivas en su enfoque hacia la sostenibilidad.

JUSTIFICACIÓN

La gestión empresarial es un componente crucial en el desarrollo y sostenibilidad del sector turístico, ya que permite optimizar recursos, reducir costos y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, lo que incrementa la satisfacción del cliente.

Además, fomenta una cultura de innovación que es esencial en un entorno tan dinámico, permitiendo a las empresas adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado y a las necesidades cambiantes de los turistas.

Asimismo, la gestión empresarial promueve la sostenibilidad en el turismo, asegurando que las actividades se realicen de manera responsable, protegiendo el medio ambiente y respetando a las comunidades locales. Las técnicas de gestión son fundamentales para desarrollar estrategias de marketing efectivas que atraen turistas, facilitando la segmentación del mercado y la creación de propuestas de valor.

OBJETIVO

El objetivo de esta investigación es analizar cómo la gestión empresarial influye en el éxito de las empresas turísticas, identificando prácticas específicas que contribuyen a la sostenibilidad, la innovación y la satisfacción del cliente en el sector. En un contexto donde el turismo se ha convertido en una de las industrias más influyentes a nivel mundial, entender el papel de la gestión empresarial

es crucial para el desarrollo y la competitividad de las organizaciones turísticas. Este estudio pretende ofrecer un enfoque integral, combinando teoría y práctica para facilitar la comprensión de los elementos clave que determinan el éxito en este sector en constante evolución.

Objetivos Específicos

Identificar y evaluar las prácticas de gestión empresarial más efectivas en el sector turístico:

o Metodología: Se llevará a cabo una revisión bibliográfica exhaustiva de la literatura existente sobre gestión empresarial en el turismo, así como un análisis de casos de estudio de empresas turísticas reconocidas que hayan implementado estrategias de gestión efectivas.

Examinar la relación entre la sostenibilidad y la gestión empresarial en el turismo:

o Metodología: Se llevarán a cabo encuestas y entrevistas a gerentes de empresas turísticas para recopilar datos sobre las políticas de sostenibilidad adoptadas y su impacto en la percepción del cliente y la rentabilidad.

Determinar el efecto de la innovación en la gestión empresarial sobre la competitividad de las empresas turísticas:

o Metodología: Se analizarán indicadores de innovación en empresas del sector y se correlacionarán con su rendimiento en el mercado. Este análisis incluirá métricas como la participación de mercado, la satisfacción del cliente y la rentabilidad.

Investigar la influencia de la calidad del servicio y la gestión de recursos humanos en la satisfacción del cliente en el turismo:

o Metodología: Se implementarán encuestas a clientes de diversas empresas turísticas para medir su satisfacción y correlacionar estos datos con las prácticas de gestión de recursos humanos y de calidad del servicio adoptadas por las empresas.

Proporcionar recomendaciones prácticas para la implementación de estrategias de gestión empresarial que fomenten el éxito en el sector turístico:

o Metodología: Basándose en los hallazgos de la investigación, se elaborará un informe con recomendaciones dirigidas a las empresas turísticas sobre cómo mejorar sus prácticas de gestión para alcanzar un mayor éxito. .

MÉTODO

El objetivo de esta investigación es evaluar el impacto de la gestión empresarial en el éxito de las empresas turísticas. Para ello, se llevará a cabo un estudio mixto, que combinará métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión más integral de la problemática.

Tipo de Estudio

El estudio se clasifica como un análisis descriptivo y correlacional. Se busca identificar y describir las prácticas de gestión empresarial implementadas en las empresas turísticas.

Fuentes de Información

- Documentación secundaria: Se revisarán libros, artículos académicos, y estudios previos relacionados con la gestión empresarial en el turismo. Las bases de datos académicas, como JSTOR, Google Scholar y EBSCO, serán útiles para acceder a artículos revisados por pares y literatura relevante.
- Entrevistas semi-estructuradas: Se llevarán a cabo entrevistas con gerentes y líderes de empresas turísticas para recopilar información sobre las prácticas de gestión que consideran más efectivas y su impacto en el éxito de la organización.

Población y Muestra

La población de este estudio estará compuesta por empresas turísticas que operan en la región de [nombre de la región o país específico]. Se seleccionarán diferentes tipos de empresas, incluyendo hoteles, agencias de viajes y operadores turísticos, para obtener una visión representativa del sector.

La muestra consistirá en aproximadamente 30 empresas turísticas, seleccionadas mediante un muestreo intencional, buscando una diversidad de tamaños y tipos de negocio. Se espera que participen al menos 150 empleados y gerentes en las encuestas y 10 líderes empresariales en las entrevistas.

Proceso de Recolección y Análisis de Datos

Recolección de datos:

Se llevará a cabo una revisión bibliográfica en las primeras etapas del estudio para establecer un marco teórico.

Las entrevistas semi-estructuradas se realizarán de manera presencial o virtual, grabando y transcribiendo las respuestas para su posterior análisis.

Análisis de datos:

Los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas se analizarán utilizando un enfoque de análisis de contenido, identificando patrones y temas recurrentes.

MARCO TEÓRICO**Importancia y propósito del escrito**

La gestión empresarial juega un papel crucial en el desarrollo y sostenibilidad del sector turístico, un ámbito que no solo contribuye significativamente a la economía global, sino que también ofrece oportunidades de empleo y desarrollo local. Este escrito busca resaltar las principales aportaciones de la gestión empresarial al turismo, evidenciando cómo una adecuada administración puede optimizar recursos, mejorar la calidad de los servicios y fomentar la competitividad en el sector.

En un mundo donde las expectativas de los consumidores están en constante evolución, es fundamental que las empresas turísticas adopten enfoques de gestión que no solo respondan a estas demandas, sino que también anticipen tendencias futuras.

A través de un análisis detallado, se pretende ofrecer una visión clara de las prácticas y estrategias de gestión que han demostrado ser efectivas en el ámbito turístico. Estas prácticas abarcan desde la gestión de la calidad hasta la implementación de tecnologías innovadoras, cada una con un impacto significativo en el crecimiento económico y la satisfacción del cliente.

La optimización de procesos, la capacitación del personal y la atención al cliente son elementos centrales que, cuando se gestionan correctamente, resultan en una experiencia del cliente superior y, en última instancia, en una mayor lealtad y retención.

En un contexto global altamente competitivo, el propósito de este escrito es no solo destacar la relevancia de la gestión empresarial en el sector turístico, sino también proporcionar un marco para la reflexión sobre cómo las empresas pueden adoptar enfoques estratégicos para mejorar su desempeño.

A través de estudios de caso y ejemplos prácticos, se buscará ilustrar la efectividad de diversas estrategias de gestión, sirviendo como guía para futuros estudios y prácticas en el sector.

Origen – Antecedentes teóricos y prácticos

Teóricos:

La gestión empresarial se fundamenta en teorías de administración, marketing, recursos humanos y finanzas, que son aplicables a diversas industrias, incluido el turismo. Teóricos como Peter Drucker, conocido como el padre de la gestión moderna, ha influido en la forma en que se concibe la gestión en el contexto empresarial. Drucker argumenta que el objetivo principal de cualquier organización es la creación de un cliente, un principio que resuena profundamente en el sector turístico, donde la experiencia del cliente es el núcleo de todas las operaciones.

Philip Kotler, por otro lado, es una figura clave en el ámbito del marketing, cuyas teorías sobre el marketing estratégico son fundamentales para el turismo.

El concepto de “gestión estratégica” ha sido adaptado al turismo, permitiendo a las empresas del sector anticipar cambios en el mercado y desarrollar planes que les permitan mantenerse competitivas. La aplicación de estas teorías permite a las organizaciones turísticas entender mejor a sus clientes y adaptar sus ofertas a las necesidades cambiantes del mercado.

Además, el marco teórico de la gestión de la calidad total (TQM) ha ganado prominencia en el sector turístico, enfatizando la importancia de la calidad en la experiencia del cliente. Esta filosofía promueve una mejora continua en los procesos y la participación de todos los empleados, asegurando que cada aspecto del servicio contribuya a la satisfacción del cliente.

Prácticos:

El auge del turismo a nivel mundial desde finales del siglo XX ha llevado a un enfoque más profesionalizado en la gestión empresarial dentro del sector. Este crecimiento ha promovido la formación de gerentes y directivos capacitados en estrategias específicas del turismo, así como la adopción de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia y la efectividad operativa. La profesionalización ha permitido que las empresas turísticas se adapten a las exigencias del mercado y a las expectativas de los consumidores.

Ejemplos de empresas turísticas exitosas que aplican técnicas de gestión empresarial eficaz incluyen cadenas hoteleras internacionales como Marriott y Hilton, que utilizan herramientas de gestión para maximizar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Estas empresas implementan programas de formación continua para su personal, asegurando que todos estén alineados con los estándares de calidad y servicio al cliente. Por otro lado, agencias de viajes y operadores turísticos, como Expedia y Booking.com, utilizan análisis de datos y marketing digital para personalizar sus ofertas y mejorar la experiencia del usuario.

La investigación en gestión empresarial también ha dado lugar a la creación de certificaciones y estándares que promueven la calidad en el sector turístico, como la ISO 9001, que asegura que las empresas cumplen con criterios de calidad en sus operaciones. Este enfoque en la calidad y la profesionalización ha llevado a una mejora general en los estándares del servicio, beneficiando tanto a los consumidores como a las empresas.

Contextualización general del tema

El turismo es uno de los sectores económicos más dinámicos y en crecimiento a nivel global. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo representa una porción significativa del PIB en muchos países y es una fuente importante de empleo. En 2019, por ejemplo, se estimó que el turismo

generó alrededor del 10% del PIB mundial y apoyó 330 millones de empleos, lo que representa el 10% del total de empleos en el planeta. Estas cifras destacan la relevancia del turismo no solo como motor económico, sino también como medio para el desarrollo sostenible y el bienestar social.

Sin embargo, el sector enfrenta retos como la sostenibilidad, la competencia creciente y los cambios en las preferencias de los consumidores. La gestión empresarial se convierte en una herramienta esencial para abordar estos desafíos, permitiendo a las organizaciones del sector adaptarse y prosperar. La necesidad de adoptar prácticas sostenibles se ha convertido en una prioridad, no solo para cumplir con regulaciones ambientales, sino también para satisfacer la creciente demanda de los consumidores por opciones responsables y éticas.

La gestión de la calidad se ha vuelto un componente vital en este contexto. Los consumidores son cada vez más exigentes y buscan experiencias memorables que vayan más allá de la simple transacción. Esto implica que las empresas deben innovar en sus servicios y estrategias de marketing para atraer y retener a sus clientes.

La innovación en servicios, como la digitalización de procesos y la personalización de ofertas, se ha convertido en una necesidad para mantenerse competitivos en un mercado saturado.

Además, la gestión del capital humano es otro aspecto fundamental que contribuye al éxito empresarial en el turismo. El personal es el principal punto de contacto entre la empresa y el cliente, y su capacitación y motivación son esenciales para proporcionar un servicio de calidad.

La implementación de programas de desarrollo profesional y bienestar para los empleados no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también se traduce en una experiencia del cliente superior. La gestión empresarial en el sector turístico es un campo amplio y dinámico que requiere un enfoque estratégico y adaptativo.

A medida que el sector continúa evolucionando, es fundamental que las empresas implementen prácticas de gestión efectivas que no solo respondan a las necesidades actuales del mercado, sino que también anticipen futuros desafíos y oportunidades.

Este marco teórico servirá como base para entender las aportaciones de la gestión empresarial al turismo y al sector empresarial y guiará futuras investigaciones en este campo.

A) APORTACIONES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL AL TURISMO

1. Planificación Estratégica del Destino Turístico
 - o Permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
 - o Favorece un desarrollo sostenible y competitivo del turismo.
2. Mejora de la Calidad de los Servicios Turísticos
 - o Implementación de estándares de calidad y atención al cliente.
 - o Incremento de la satisfacción del turista y fidelización.
3. Innovación en Productos y Experiencias Turísticas
 - o Diseño de nuevas rutas, experiencias personalizadas y turismo temático.
 - o Uso de tecnologías como apps de guía, realidad aumentada, etc.
4. Gestión del Talento Humano
 - o Formación y profesionalización del personal turístico.
 - o Mejora del desempeño y clima organizacional.
5. Sostenibilidad y Responsabilidad Social
 - o Promueve prácticas ecoeficientes y el respeto por las comunidades locales.
 - o Fomenta el turismo responsable y ético.

6. Marketing Turístico y Posicionamiento
 - o Estrategias digitales para promocionar destinos.
 - o Análisis de mercados para atraer públicos específicos.
7. Gestión Financiera Eficiente
 - o Optimización de recursos e inversiones en infraestructura turística.
 - o Mayor rentabilidad y viabilidad de proyectos turísticos.

B) APORTACIONES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL AL SECTOR EMPRESARIAL EN GENERAL

1. Eficiencia Organizacional
 - o Mejora procesos, reduce costos y aumenta la productividad.
 - o Introducción de sistemas de calidad (como ISO, Lean Management).
2. Toma de Decisiones Basada en Datos
 - o Uso de KPIs, Big Data y análisis financiero.
 - o Mejora la capacidad de anticiparse a riesgos y oportunidades.
3. Liderazgo y Cultura Empresarial
 - o Fomenta el liderazgo transformacional y la motivación del equipo.
 - o Establece una cultura organizacional alineada con la visión empresarial.
4. Gestión del Cambio e Innovación
 - o Adaptación a los cambios del mercado y nuevas tecnologías.
 - o Estimula el emprendimiento y la creatividad.
5. Globalización y Expansión Comercial
 - o Estrategias de internacionalización y alianzas globales.
 - o Apertura a nuevos mercados y diversificación del negocio.
6. Gestión del Riesgo y Cumplimiento Legal
 - o Prevención de crisis y aseguramiento de prácticas legales y éticas.
 - o Protección de la reputación empresarial.
7. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
 - o Integración de prácticas sociales y medioambientales.
 - o Mejora de la imagen y confianza del consumidor.

CONCLUSIONES

En conclusión, la gestión empresarial se presenta como un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad del sector turístico en un entorno cada vez más competitivo y en constante cambio. Las empresas turísticas que implementan prácticas efectivas en áreas como la calidad del servicio, el marketing, la innovación y la sostenibilidad no solo logran mejorar su rendimiento, sino que también brindan experiencias memorables a sus clientes, lo cual es esencial para fomentar la lealtad y satisfacción.

Este análisis pone de relieve la urgencia de adoptar enfoques estratégicos que integren la gestión empresarial con la responsabilidad social y ambiental. Al adoptar estos enfoques, las organizaciones no solo se asegurarán una posición sólida en el mercado, sino que también contribuirán al bienestar de los destinos donde operan, promoviendo un desarrollo turístico que respete y potencie la cultura y el entorno local.

Por lo tanto, es imperativo que las empresas del sector sigan invirtiendo en el desarrollo y la implementación de prácticas de gestión efectivas, que no solo impulsen su crecimiento, sino que también promuevan un turismo más responsable y exitoso.

De este modo, se podrá garantizar la viabilidad a largo plazo de las organizaciones, al tiempo que se protege el patrimonio cultural y natural que hace del turismo una actividad enriquecedora y beneficiosa para todos.

REFERENCIAS

- Barrows, C. W., Powers, T., & Reynolds, D. (2017). Introducción a la Gestión de la Hospitalidad. Obtenido de www.books.google.com
- Brotherton, R. L. (2015). Métodos de Investigación para la Hospitalidad y el Turismo. Obtenido de www.worldcat.org
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). Métodos de Investigación en Negocios. Obtenido de www.openlibrary.org
- Inkson, C., & Hathway, L. (2010). Gestión del Turismo: Una Introducción. Obtenido de www.openlibrary.org
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2016). Principios de Marketing. Obtenido de www.books.google.com
- McCarthy, R. E., & Lattin, E. M. (2015). Gestión Financiera en Hospitalidad. Obtenido de www.openlibrary.org
- Myers, M. D. (2013). Investigación Cualitativa en Negocios y Gestión. Obtenido de www.books.google.com
- Olsen, M. D., Chen, W., & Hsu, J. M. (2009). Gestión Estratégica para la Hospitalidad y el Turismo. Obtenido de www.worldcat.org
- Page, S. J. (2019). Gestión del Turismo. Obtenido de www.worldcat.org
- Page, S. J. (2020). Gestión del Turismo. Obtenido de www.books.google.com
- Patterson, C. (2015). Turismo Sostenible: Desarrollo Empresarial, Operaciones y Estrategias. Obtenido de www.openlibrary.org
- Pizzano. (2011). Gestión Financiera en la Industria de la Hospitalidad. Obtenido de www.worldcat.org
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Métodos de Investigación para Estudiantes de Negocios. Obtenido de www.books.google.com
- Sharma, G. K. (2019). Finanzas e Inversión en Turismo. Obtenido de www.worldcat.org
- Wisker, G. (2019). Introducción a los Métodos de Investigación: Una Guía Práctica para Cualquiera que Emprenda un Proyecto de Investigación. Obtenido de www.books.google.com

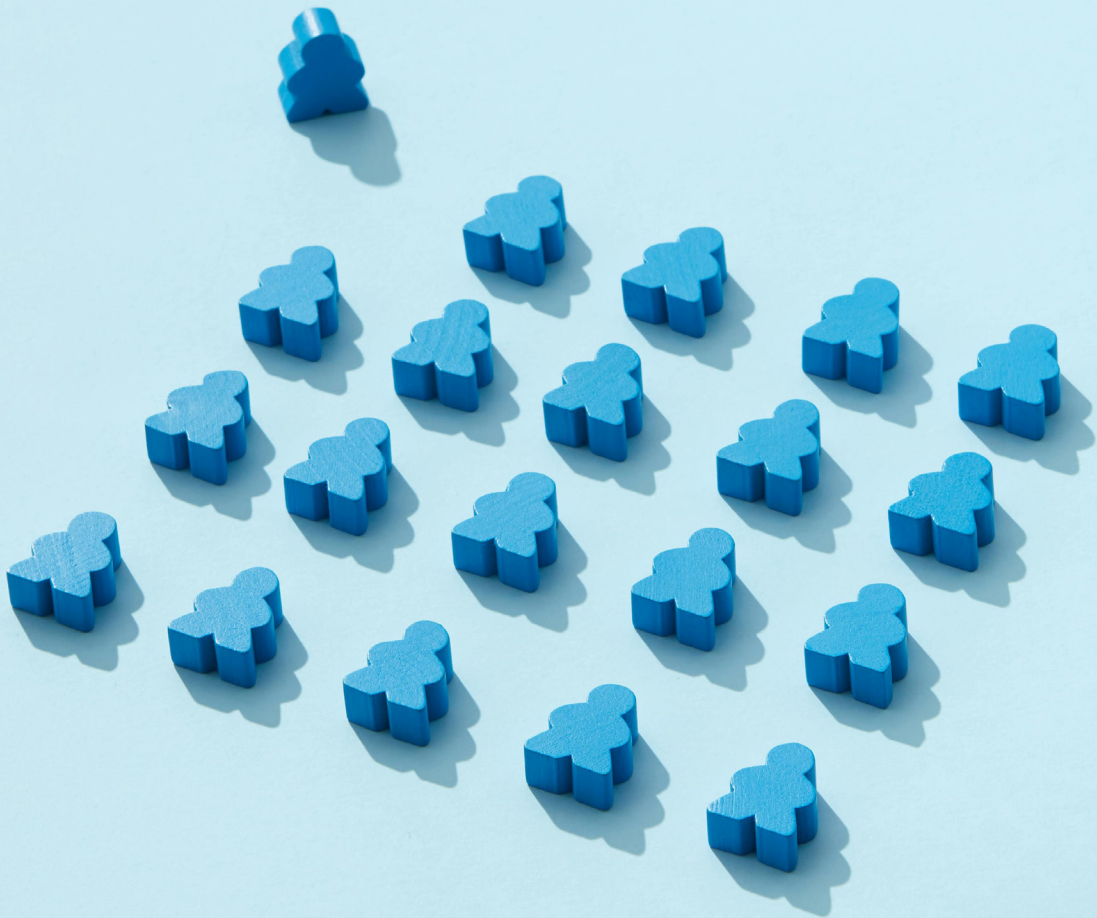
CAPÍTULO 9

IMPORTANCIA DE GARANTIZAR UN LIDERAZGO INCLUSIVO EN LAS ORGANIZACIONES

Mtro. Maldonado Beltrán Marcelino
PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
marcelinomaldonado@bdelrio.tecnm.mx

Lic. García Quintero Alejandro
PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
alejandrogarcia@bdelrio.tecnm.mx

Lic. Maldonado Illescas Mariely
Profra.Int. TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
mariely.mi@bdelrio.tecnm.mx



INTRODUCCIÓN

En este mundo cada vez más globalizado y por consecuencia más diverso, encontramos que las grandes organizaciones están urgidas de líderes que reconozcan y aprecien tanto la individualidad como la diversidad de sus equipos de trabajo. Hoy en día la integración de personas con diversidad de origen, cultura, idioma, religión y demás es un gran reto, por lo cual se necesita desarrollar liderazgos que sepan conformar, pero sobre todo dirigir a estos equipos y lograr los estándares establecidos sin menoscabo del bienestar colectivo social.

El liderazgo inclusivo debe ser garante del desarrollo de un ambiente laboral en donde cada miembro se sienta parte integral del equipo de trabajo, en donde sus ideas contribuyan al desarrollo de la organización.

Se ha demostrado que un equipo inclusivo desarrolla más objetivamente la innovación, el compromiso, rendimiento y por consecuencia la toma de decisiones sea más efectiva.

Aunque a nivel mundial se promueve que las organizaciones sean más inclusivas, nuestro país existe un rezago en este tema ya que en términos generales son muy pocas las empresas que promueven o garantizan una gestión incluyente dentro de ellas. A pesar de que está comprobado que la productividad se incrementa en más del 20% al desempeñarse en ambientes inclusivos, parece no brindar una ventaja competitiva para muchas empresas.

PROBLEMÁTICA

En el contexto actual de las organizaciones, la diversidad en los equipos de trabajo se ha incrementado significativamente, abarcando diferencias de género, edad, cultura, capacidades, orientación sexual y otros aspectos identitarios. Sin embargo, esta diversidad no siempre se ve acompañada de un liderazgo verdaderamente inclusivo, capaz de reconocer, valorar y potenciar las diferencias individuales en pro del bienestar del equipo y de los objetivos organizacionales.

La ausencia de liderazgo inclusivo puede generar ambientes laborales excluyentes, desmotivación, baja productividad y un clima organizacional negativo. Además, la falta de estrategias de inclusión en los niveles de liderazgo limita la innovación y reduce la capacidad de respuesta de las organizaciones ante los desafíos sociales y económicos actuales. A pesar de la creciente evidencia sobre los beneficios del liderazgo inclusivo, muchas empresas aún no lo priorizan ni lo implementan adecuadamente.

En este contexto, surge la necesidad de investigar y visibilizar la importancia de garantizar un liderazgo inclusivo dentro de las organizaciones, para comprender su impacto en la equidad, el desempeño laboral y la construcción de entornos de trabajo saludables y sostenibles.

Es aquí la importancia de que la alta dirección esté convencida del beneficio que esto puede brindar en el ejercicio empresarial y garantizar que sus empleados se sientan valorados, respetados y aceptados. Pero esta tarea no es fácil si no se cuenta con líderes que comprendan a cabalidad lo que consiste la inclusión, pero sobre todo que estén dispuestos a enfrentar el reto y compromiso que implica aceptar a las personas como individuos iguales y con las mismas oportunidades.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es relevante porque aborda una de las necesidades más apremiantes en el entorno organizacional contemporáneo: la garantía de un liderazgo inclusivo. En un mundo cada vez más diverso y globalizado, las organizaciones enfrentan el reto de adaptarse a equipos compuestos por personas con distintas experiencias, perspectivas y condiciones. Ante este escenario, el liderazgo

tradicional resulta insuficiente para responder a las demandas de equidad, respeto y participación activa de todos los miembros de una organización.

Un liderazgo inclusivo no solo reconoce y valora la diversidad, sino que también promueve un entorno laboral donde todas las personas se sienten escuchadas, respetadas y motivadas a contribuir. Diversos estudios han demostrado que este tipo de liderazgo fomenta la innovación, mejora el clima organizacional, incrementa la productividad y fortalece el compromiso del personal.

Además, esta investigación tiene valor teórico y práctico: por un lado, busca aportar al conocimiento académico sobre el papel del liderazgo en la construcción de organizaciones más justas; por otro, ofrece una base para que directivos, gestores de talento humano y responsables de políticas organizacionales puedan diseñar e implementar estrategias efectivas de inclusión.

Por lo tanto, este estudio no solo contribuye al desarrollo de prácticas organizacionales más humanas y sostenibles, sino que también responde a una exigencia ética y social de promover entornos laborales más equitativos y respetuosos de la dignidad de todas las personas.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la importancia de garantizar un liderazgo inclusivo en las organizaciones, identificando sus impactos en la cultura organizacional, el rendimiento laboral y la equidad, con el fin de promover entornos laborales más justos, diversos y eficientes.

Por tal motivo, se busca hacer una reflexión con base en la experiencia de la importancia de desarrollar líderes inclusivos que generan ambientes diversos equitativos y justos, lo cual beneficiará a la empresa reteniendo talentos, generando creatividad y aumentando la productividad. Pero también beneficia a los trabajadores disminuyendo los conflictos y fomentando mayor integración como equipo de trabajo.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo con diseño descriptivo y exploratorio, ya que busca comprender y analizar la importancia de garantizar un liderazgo inclusivo en las organizaciones, así como las prácticas y percepciones que lo rodean. Este enfoque permite interpretar el fenómeno desde la perspectiva de los actores involucrados y explorar cómo se manifiesta el liderazgo inclusivo en distintos entornos organizacionales.

Para la recolección de datos, se utilizará la técnica de entrevistas semiestructuradas dirigidas a líderes, colaboradores y personal de recursos humanos en diversas organizaciones. Esta técnica permitirá obtener información profunda y contextualizada sobre las experiencias, desafíos y beneficios asociados al liderazgo inclusivo.

Asimismo, se realizará un análisis documental de políticas internas, códigos de conducta, y manuales de liderazgo de las organizaciones participantes, con el objetivo de identificar si existen lineamientos formales que promuevan la inclusión y la equidad.

Los datos recolectados serán analizados mediante el método de análisis de contenido, lo cual permitirá clasificar y codificar las respuestas obtenidas en categorías temáticas, facilitando la interpretación y comprensión de los resultados.

La muestra será intencionada y no probabilística, compuesta por profesionales de distintas áreas y niveles jerárquicos, seleccionados por su experiencia en temas de liderazgo y gestión organizacional. Esta metodología busca ofrecer una visión integral del fenómeno estudiado, identificando no solo la relevancia del liderazgo inclusivo, sino también los factores que lo facilitan o dificultan en el entorno organizacional actual.

MARCO TEÓRICO

En la actualidad el no llevar a la práctica un liderazgo incluyente pone en riesgo la estabilidad de los equipos de trabajo, los proyectos a desarrollar y por consiguiente a la estabilidad de la organización. Entonces, podemos decir que es responsabilidad de la alta dirección fomentar el desarrollo de liderazgos inclusivos, considerando que estos no se pueden conseguir de la noche a la mañana, sino que tiene un proceso para alcanzar líderes con competencias específicas para su buen funcionamiento para el logro de los objetivos empresariales.

Siendo el liderazgo una de las habilidades blandas más demandadas en la actualidad y ante la naturaleza diversa de los equipos de trabajo en donde se debe buscar siempre la inclusión, podemos hablar entonces del “liderazgo inclusivo”.

Sin la intención de hacer una definición podemos centrar entonces que un líder inclusivo es aquella persona que muy aparte de tener las características que exige un líder, también se compromete y da valor a la inclusión de las personas que forman sus equipos de trabajo, desarrollando un clima de respeto, valor y reconocimiento dentro de un entorno colaborativo.

Hoy día se establece que el éxito de una empresa, no solo se mide por los beneficios económicos obtenidos, si no van acompañados de una buena gestión basada en la diversidad, equidad e inclusión (DEI).

Por otra parte, existe mayor conciencia social que obliga a las empresas a incluir en su gestión prácticas más inclusivas, dejando atrás la idea de ser simplemente una actividad de moda temporal, y lograr la adaptación a un mundo más diverso, viendo a la inclusión como una ventaja competitiva a la que se le debe poner más interés para beneficio de la misma organización.

En un resumen de ideas tenemos en primer lugar la involucración directa y comprometida de la alta dirección para que de manera más concreta y efectiva promuevan dentro de sus planes el desarrollo de objetivos estratégicos para la difusión de un proyecto de inclusión laboral basado en la efectividad de sus liderazgos quienes con una visión y compromiso organizacional con la diversidad, igualdad e inclusión se estarían alineando con los objetivos y valores institucionales.

En segundo punto de debe enfrentar y superar la posible ignorancia, rechazo o desinterés por parte de los líderes actuales o de nuevo desempeño en el tema de inclusión por no saber cual sería su rol e involucración en estos equipos de trabajo y todo esto se superaría llevando a cabo una eficaz concientización y capacitación en el desarrollo de competencias específicas.

El desempeñar el encargo de líder inclusivo no es cualquier cosa, primeramente, se debe observar cuales serían algunas de las principales características que estos deben tener comenzando por desarrollar una hiperempatía para sentir y comprender las emociones de los demás, siempre cuidando su propia persona ya que pudiera ser tal la conexión con los demás que estaría en riesgo de convertirse en una desventaja por el exceso de carga emocional. La comunicación efectiva cumple un papel sumamente importante ya que mediante esta se debe crear un ambiente colaborativo enmarcado por el respeto y confianza que permita generar equipos de trabajo bien valorados y escuchados y así fomentar un dialogo transparente y seguro.

Por otra parte, la adaptabilidad es un pilar fundamental que permite a los líderes inclusivos actuar eficazmente ante los cambios que la diversidad exige y la cual siempre está en evolución, esto implica siempre estar abiertos a nuevas propuestas, nuevas ideas fortaleciendo con esto a los cambios que puedan suceder en la organización y el necesario compromiso y entrega de los trabajadores.

Con lo anterior nos vemos obligados a destacar también la importancia de las competencias que se deben desarrollar desde el punto de vista profesional por parte de los líderes inclusivos como lo es la toma de decisiones en donde estarán involucrados todos los miembros del equipo fomentando la participación de todos y robusteciendo la escucha activa generando logros organizacionales más importantes.

En cuanto a la gestión de los conflictos el líder inclusivo debe de crear un ambiente propicio para que las diferencias en las formas de trabajar, opiniones o ideas sean tratadas de manera constructiva buscando soluciones que también alcancen la cohesión del equipo.

El fomento a la diversidad se debe considerar como una competencia ya que en el liderazgo inclusivo se trabaja para promover una cultura de inclusión donde todos se sientan escuchados, valorados y en igualdad de condiciones pudiendo así desarrollar su potencial en beneficio de la organización.

Por último, mencionaremos la mentoría y el desarrollo del talento, dos herramientas que en conjunto engrandecen el tema de la cultura organizacional. Mientras la mentoría hace crecer la confianza y la oportunidad de los equipos en el entorno laboral cuando las organizaciones establecen programas bien estructurados para el fomento a la diversidad y crecimiento de sus empleados mejorando la igualdad de oportunidades tanto individual como colectivo. El desarrollo del talento humano se concreta en desarrollar líderes que puedan adquirir nuevas habilidades y con esto construir organizaciones mas fuertes, resilientes exitosas y con grandes expectativas de innovación

Un liderazgo inclusivo promueve la diversidad de pensamiento, mejora el compromiso de los empleados y fortalece la toma de decisiones, lo que a su vez conduce a una mayor productividad y satisfacción laboral.

REFERENCIAS

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity and inclusion in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88.
- UN Women. (2020). *The Power of Inclusion: Advancing Women in the Workplace*.

CAPÍTULO 10

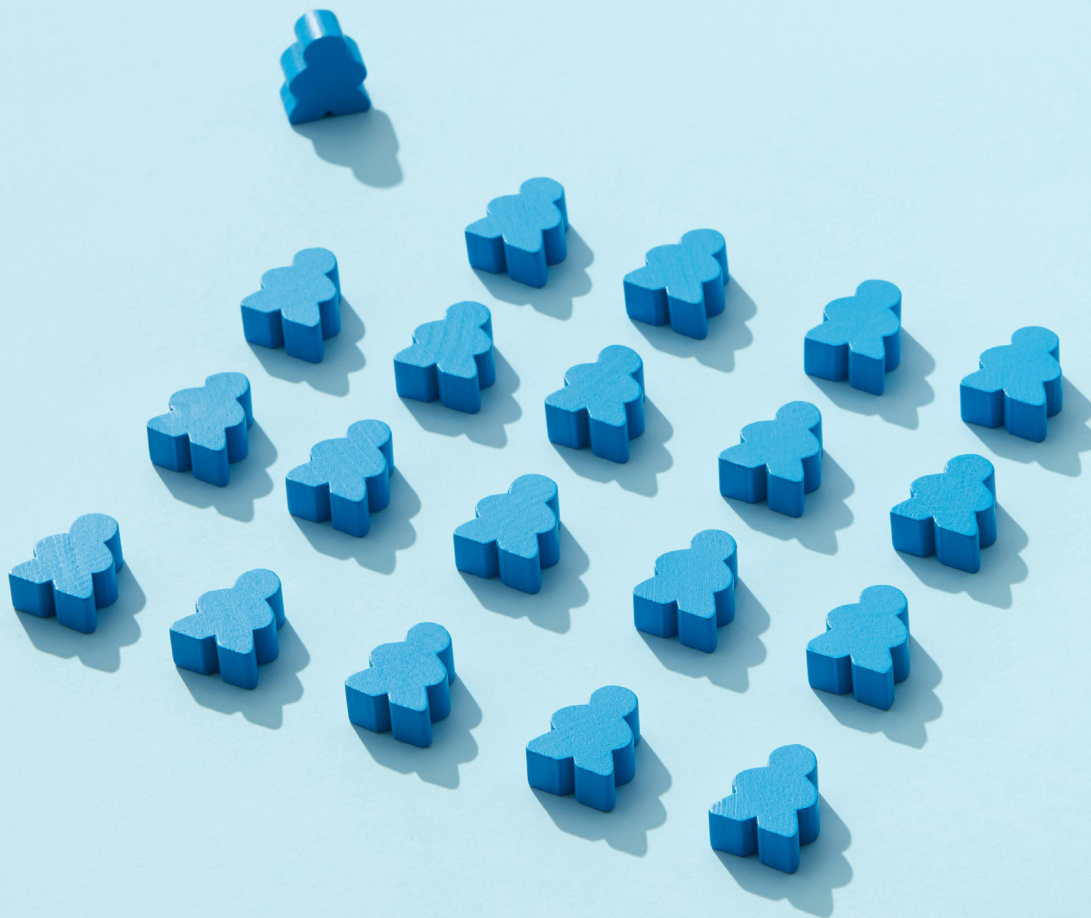
LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Dr. Severino Parra Cesar Augusto
PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
cesarseverino@bdelrio.tecnm.mx

MHD. Barrientos Hernández Luz Elena
PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
luzbarrientos@g.bdelrio.tecnm.mx

MA. Uscanga Hernández Verónica
PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
veronicauscanga@g.bdelrio.tecnm.mx

MA. Zamudio Prieto Angel René
PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río
angelzamudio@g.bdelrio.tecnm.mx



INTRODUCCIÓN

La motivación se ha consolidado como un aspecto esencial en el ámbito empresarial contemporáneo. En un entorno donde la competencia es feroz y la innovación es clave, las organizaciones deben considerar no solo sus estrategias comerciales, sino también cómo pueden optimizar el potencial de su recurso más valioso: el capital humano. Motivar al personal debe ser un objetivo prioritario de todas las empresas, en la búsqueda de que los empleados incrementen su productividad, busquen soluciones creativas a sus problemáticas diarias, con lo cual se generan ambientes positivos de trabajo. La motivación de los empleados influye significativamente en su desempeño, satisfacción laboral y en la cultura organizacional. En la actualidad muchos líderes reconocen que una de las actividades con mayor dificultad de la empresa es lograr encontrar la manera de que sus colaboradores, trabajen de tal manera que hagan propios los objetivos de la empresa. Por lo tanto, entender cómo la motivación afecta el desarrollo empresarial es crucial para el éxito a largo plazo de cualquier organización.

PROBLEMÁTICA

La problemática que se presenta radica en que, a pesar de la evidente conexión entre la motivación y el rendimiento, muchas empresas todavía operan bajo paradigmas que no priorizan el bienestar y la satisfacción de sus empleados. Para muchos empresarios es más sencillo despedir a un empleado que buscar la razón de su baja de rendimiento, cuando sería más rentable y benéfico analizar formas de lograr que dichos empleados puedan desarrollar su trabajo de manera más eficiente. A menudo, se observa que las organizaciones implementan políticas de gestión del talento que no se alinean con las necesidades motivacionales de su personal, generando un exceso de control en las diferentes áreas de la empresa, lo cual complica y dificulta la operatividad diaria; las bajas remuneraciones que se pagan en relación a las labores de los trabajadores, es decir, la percepción que tiene el trabajador que no recibe una compensación justa en relación con el trabajo que desempeña, ya sea por la cantidad de carga laboral que tiene o por el grado de riesgo que conlleva su trabajo o un ineficiente liderazgo, debido a que las personas que están a cargo desconocen los procedimientos de la empresa y por lo tanto complican o dificultan las labores diarias. Esto puede dar lugar a altos índices de rotación, disminución de la productividad y un clima laboral poco propicio para el desarrollo del talento. Esta situación plantea la pregunta: ¿cómo puede la motivación ser un factor determinante en el éxito empresarial?

JUSTIFICACIÓN

La justificación de este trabajo se encuentra en la necesidad de examinar los fundamentos teóricos y prácticos que respaldan la importancia de la motivación en el entorno laboral. La investigación sobre este tema no solo ofrece una perspectiva sobre cómo mejorar el ambiente de trabajo, sino que también puede contribuir a desarrollar estrategias efectivas que fomenten un mayor compromiso por parte de los empleados. En este sentido, un ambiente laboral donde la motivación es una prioridad no solo mejora la satisfacción individual, sino que también potencia la creatividad, la innovación y, en última instancia, el rendimiento organizacional. En la actualidad, existen técnicas y modelos que se pueden implementar en la búsqueda de mejorar la productividad, lo cual permitirá mantener a los empleados más tiempo dentro de la empresa y mejorar su valor como Capital Humano, evitando así que cambien de empresa y aprovechen en un nuevo empleo las habilidades y experiencia adquiridas en la empresa.

OBJETIVO

El objetivo principal de este estudio es identificar y analizar los factores motivacionales que influyen en el desarrollo empresarial y proponer estrategias prácticas que las organizaciones puedan implementar.

MÉTODO

Este estudio será de carácter documental, utilizando una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre la motivación personal y organizacional, y su impacto en el desarrollo empresarial. Se llevará a cabo un análisis de estudios previos, artículos académicos y casos prácticos que aborden la relación entre la motivación y el rendimiento organizacional. La población objeto de estudio incluirá empresas de diversos sectores que han implementado iniciativas basadas en la motivación, permitiendo una comparación de sus resultados y enfoques. La recolección de datos se realizará mediante la lectura crítica de documentos seleccionados, extrayendo conclusiones que reflejen la importancia de la motivación en el contexto empresarial actual.

Esto implica una revisión exhaustiva de las teorías de la motivación, tales como la Teoría de las Necesidades de Maslow, que sugiere que los individuos buscan satisfacer una jerarquía de necesidades, desde lo básico hasta la autorrealización.

MARCO TEÓRICO

Planteamiento General del Proyecto

La motivación es un elemento central en el desarrollo y el éxito de las organizaciones. Comprender cómo las estrategias motivacionales impactan en el desempeño de los empleados es fundamental para cualquier empresa que busque mejorar su productividad y bienestar laboral. En este marco teórico, se abordarán las teorías más relevantes sobre la motivación, así como conceptos que faciliten la comprensión de su relación con el éxito empresarial.

Teorías de la Motivación

Una de las teorías más influyentes es la Teoría de la **Jerarquía de Necesidades de Maslow**, que propone que los individuos buscan satisfacer una serie de necesidades organizadas en una jerarquía que va desde las necesidades básicas hasta las de autorrealización. Según Maslow (1943), solo cuando se satisfacen las necesidades más bajas, como la seguridad y la pertenencia, los individuos pueden aspirar a niveles más altos de motivación, como la autoestima y la autorrealización. Esta teoría sugiere que las empresas deben crear un entorno que satisfaga las diferentes necesidades de sus empleados para fomentar su motivación y, por ende, su rendimiento.

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de autorealización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel.

Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (autorealización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Koltko 2006).

Sin ser exhaustivo, la caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente (resumido de Simons, Irwin y Drinnien 1987; Boeree 2006; Feist y Feist 2006): Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se

consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio. Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.

- Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

- Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar y un poeta debe escribir.

La Teoría de la **Motivación-Higiene de Herzberg** (1959) también es esencial en el análisis de la motivación en el trabajo. Herzberg distingue entre factores que generan satisfacción (motivadores) y aquellos que previenen la insatisfacción (higienes). Los motivadores, como el reconocimiento y el logro, están asociados con la satisfacción laboral, mientras que los factores higiénicos, como las condiciones de trabajo y el salario, previenen la insatisfacción, pero no generan motivación por sí solos. Esta teoría sugiere que para que las empresas logren un alto nivel de motivación, deben enfocarse en mejorar tanto los factores motivadores como los higiénicos.

Dicho de otra manera, la Teoría de Herzberg propone que la forma de trabajar de una persona está estrechamente ligada a su nivel de satisfacción en el trabajo. Esta idea central se enfoca en la importancia de la motivación como el motor principal que impulsa a los empleados a dar lo mejor de sí mismos en sus quehaceres. Según Herzberg, para que un trabajador se sienta realmente comprometido y motivado, es crucial que encuentre sus tareas alineadas con sus intereses personales y los objetivos de la empresa. Esto significa que la motivación no sólo es cuestión de tener un buen salario o un ambiente de trabajo agradable, sino también de sentir que el trabajo tiene un propósito y que este propósito resuena con lo que el empleado valora y desea lograr. Herzberg identificó dos tipos de factores que afectan la satisfacción laboral: Factores de Higiene:

Incluyen aspectos como las condiciones de trabajo, el salario, la seguridad laboral y las políticas de la empresa. Factores de Motivación: Se relacionan con el contenido del trabajo en sí, como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento personal y la sensación de logro. Estos factores son los que verdaderamente impulsan a los empleados a mejorar su rendimiento. Puesto que esta teoría considera que la motivación es el factor clave que impulsa y compromete a las personas para que rindan mejor en el trabajo, es por ello que es tan importante que los objetivos de la empresa coincidan con los intereses de sus trabajadores. Como consecuencia, esto explica que las respuestas de las personas hacia el trabajo sean diferentes, dependiendo de si se sienten satisfechas o insatisfechas.

En general los factores de higiene se refieren a las necesidades primarias que se identifican en la pirámide de Maslow. Puesto que tiene que ver con la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Mientras que, los factores de motivación se relacionan con las necesidades secundarias, incluyendo las necesidades sociales y de autorrealización. Sobre todo, los factores de higiene se relacionan específicamente con el entorno donde se desarrolla el trabajo. Dado que si esos están ausentes en el ambiente laboral pueden causar insatisfacción en los trabajadores y afectar consecuentemente su rendimiento. Entre los factores de higiene encontramos: En primer lugar, los factores económicos tienen que ver con los salarios y beneficios que recibe el trabajador. Ello implica que la estructuración de los salarios deberá ser adecuada y apropiada de acuerdo con las tareas que realizan las personas. Una deficiente estructuración salarial ocasiona insatisfacción en el empleado. En segundo lugar, las condiciones laborales se refieren al ambiente de trabajo como instalaciones seguras, limpias e higiénicas y el equipo de trabajo que debe mantenerse en buen estado. De la misma forma, las condiciones de iluminación y de temperatura adecuadas. Si el empleado carece de estas condiciones, se siente descontento. En tercer lugar, la seguridad laboral son todas las políticas administrativas de la empresa. Estas deben estar claramente definidas para que sean justas y adecuadas. Sobre todo, deben incluir reglas laborales justas, normas y procedimientos claramente definidas. La ausencia de estas condiciones puede originar frustración en los trabajadores. Cualquier persona se siente mejor cuando encuentra seguridad en su trabajo. En cuarto lugar, los factores sociales se refieren a la manera en que se interactúa y se convive con los compañeros de trabajo. Son todas las relaciones interpersonales de cada empleado con sus compañeros, ya sea sus jefes superiores o sus subordinados. Estas relaciones deben ser apropiadas y respetuosas, de lo contrario pueden provocar conflicto e insatisfacción. El ambiente prevaleciente debe ser familiar y amistoso. Por último, las empresas pueden beneficiar a sus empleados con planes de servicios médicos, seguros familiares y programas de ayuda para sus trabajadores. Así mismo podría proveer beneficios físicos como oficinas, sanitarios y categorías de puestos para los empleados. Ya que, si no cuentan con estos beneficios las personas podrían manifestar inconformidad en el trabajo.

La Teoría de la **Autodeterminación** (Deci & Ryan, 1985) destaca la importancia de la motivación intrínseca y extrínseca en el comportamiento humano. Esta teoría sostiene que las personas están más motivadas cuando sienten que tienen control sobre sus acciones y que sus esfuerzos son valorados. Las empresas que fomentan la autonomía, la competencia y la conexión social entre los empleados tienden a experimentar niveles más altos de compromiso y satisfacción laboral.

El principal objetivo de la teoría de la autodeterminación pretende comprender la conducta humana de tal modo que dichos conocimientos puedan generalizarse a todas las situaciones que los seres humanos de todas las culturas puedan encontrar, pudiendo afectar a cualquier ámbito, esfera o dominio vital. En este sentido, esta teoría se centra en la motivación como principal elemento a

analizar, valorando la existencia de un cúmulo de energía generada por diferentes necesidades humanas que posteriormente va a adquirir una dirección u orientación hacia la satisfacción de dichas necesidades. Se tiene que tener en cuenta que en este sentido resultan de gran importancia la personalidad y los elementos biológicos y autobiográficos de la persona en cuestión, el contexto en el que se mueve su conducta y la situación concreta en la que se lleva a cabo, siendo elementos que se influyen mutuamente y que afectan a la posible aparición de diferentes tipos de motivación. La autodeterminación sería el grado en que nosotros mismos dirigimos de manera voluntaria nuestra conducta a través de fuerzas cada vez más internas, siendo la motivación cada vez más propia de la voluntad y el propio deseo de realizar la conducta en vez de estar mediado por elementos ambientales que hacen necesaria la realización de la acción. Somos seres activos que tienden a desarrollarse, crecer y buscar e integrar la experiencia percibida tanto a nivel de elementos externos como internos, dado que todo ello va a permitir que ahora y en el futuro dispongamos de recursos para satisfacer nuestras necesidades. Es importante pues tanto lo que nos viene del ambiente como lo innato y lo impulsivo.

Estamos ante una teoría que integra y parte de concepciones de distintos paradigmas psicológicos, de entre los cuales resaltan los conductuales y humanistas. Por un lado se mantiene una búsqueda de información rigurosa y científica que explique los mecanismos por los cuales dirigimos nuestra conducta a la consecución a una meta motivante (de manera semejante a la conductista) y por el otro adquiriendo la visión del ser humano como ente activo y dirigido hacia propósitos y metas propios de la psicología humanista.

Asimismo, hay que tener en cuenta que esta teoría tiene aplicabilidad en casi todos los ámbitos, dado que la motivación es algo necesario para la puesta en marcha de cualquier tipo de actividad: desde la formación académica y el trabajo hasta el ocio, pasando por las relaciones interpersonales. La teoría de la autodeterminación puede identificarse como una macroteoría dirigida a investigar el funcionamiento de la motivación en lo que respecta a la determinación del propio comportamiento. Ello implica que la teoría en sí está conformada por un conjunto de diferentes subteorías interrelacionadas con el fin de trabajar el tema de la motivación y la autodeterminación. Dichas subteorías son principalmente las siguientes:

1. Teoría de las necesidades psicológicas básicas. Dichas necesidades hacen referencia a constructos psíquicos que el ser humano necesita para sentir motivación hacia la conducta, dejando de lado los componentes meramente fisiológicos (como la necesidad de comer o beber). Los diferentes estudios realizados dentro de este enfoque han determinado la existencia de al menos tres tipos de necesidades psicológicas básicas que explican la conducta humana: la necesidad de autonomía, la necesidad de autocompetencia y la necesidad de vinculación o relación.

2. Teoría de las orientaciones causales. Esta pretende dilucidar qué nos mueve o hacia qué dirección dirigimos nuestros esfuerzos. En este sentido, la teoría establece la existencia de tres grandes tipos de motivación: intrínseca o autónoma, extrínseca o controlada y impersonal o desmotivada.

En el caso de la motivación intrínseca o autónoma, esta representa aquella fuerza que nos motiva de tal modo que la actuación proviene de fuerzas internas, llevándose a cabo la conducta debido al propio placer que supone hacerla. Parte de un momento en que todas las necesidades básicas anteriormente mencionadas están bien resueltas, momento en que actuamos únicamente en base a nuestra voluntad y elección.

La motivación extrínseca, por el contrario, surge de una falta de satisfacción de algunas de las necesidades psíquicas o fisiológicas las cuales se pretende suplirse mediante la realización de la conducta. Estamos ante una actuación que se lleva a cabo debido a que esta va a permitir o facilitar una reducción de un estado de carencia. Generalmente se considera la conducta como controlada de cara a satisfacer la necesidad.

Por último, la motivación impersonal o desmotivación es aquella que se deriva de la sensación de falta competencia y autonomía: creemos que nuestros actos no predicen posibles cambios y no tienen un efecto en la realidad, no pudiendo controlar lo que nos ocurre o la realidad. Todas las necesidades se han visto frustradas, algo que conduce a la desesperanza y a la falta de motivación.

3. Teoría de la evaluación cognitiva. En este caso se trabaja desde la premisa de que la existencia de intereses innatos y propios del ser humano, recibiendo los eventos que ocurren en el medio (sea externo o interno) una diferente valoración a nivel cognitivo y generando distintos grados de motivación.

En ello participa la experiencia vital del sujeto, así como el historial de aprendizajes respecto las consecuencias y efectos de su actuación con el entorno. Se analizan dichos intereses de cara a explicar las diferencias en los niveles de motivación intrínseca, pero también se valora cómo afecta a la extrínseca o qué aspectos o fenómenos favorecen una disminución de la motivación. Este interés se deriva asimismo de la percepción de cómo la interacción con el mundo permite o no la consecución de las necesidades básicas.

En conclusión, podemos determinar que la teoría de la evaluación cognitiva establece que los principales elementos que predicen nuestro interés en los diferentes aspectos de la realidad son la sensación y la atribución de control que realicemos, la competencia percibida, la orientación de la motivación (si es para conseguir algo o no) y la situación o factores externos.

4. Teoría de integración orgánica. Pretende analizar el grado y la manera en que existen distintos tipos de motivación extrínseca, en función del grado de internalización o asimilación de la regulación del propio comportamiento.

Dicha internalización, cuyo desarrollo va ir generando poco a poco la capacidad de que la motivación vaya dejando de depender de elementos externos y nazca la motivación intrínseca, irá surgiendo a lo largo del desarrollo del sí-mismo en base a la adquisición de valores y normas sociales. En este sentido pueden distinguirse cuatro grandes tipos de motivación extrínseca en función de qué tipo de regulación de la conducta se lleva a cabo. En primer lugar disponemos de la regulación externa, en la que se actúa para conseguir una recompensa o evitar un daño o castigo siendo la conducta totalmente dirigida y controlada por el exterior. Con una regulación un poco más internalizada, la motivación extrínseca por regulación introyectada se da cuando a pesar de que la conducta se sigue llevando a cabo para conseguir premios o evitar castigos la administración o evasión de estos se dan a un nivel interno, no dependiendo de lo que lleven a cabo agentes externos. Tras ella podemos encontrar la motivación extrínseca por regulación identificada, en la empiezan a otorgarse un valor propio a las actividades realizadas. La cuarta y última, es la motivación extrínseca que surge por regulación integrada. En este caso, la conducta se ve como positiva y favorecedora para la persona ya de por sí y sin valorar premios o castigos, pero sigue sin hacerse porque genere un disfrute por sí misma.

5. Teoría del contenido de las metas. Finalmente, y aunque diferentes autores no la incorporan a la teoría de la autodeterminación, otras de las teorías más relevantes que tienen un impacto en ésta es la teoría del contenido de las metas. En este sentido, al igual que en la motivación, encontramos metas intrínsecas y extrínsecas. Las primeras de ellas se basan en la búsqueda del bienestar psicológico y el desarrollo persona, constando principalmente de metas de crecimiento personal, afiliación, salud y contribución a la comunidad o generatividad. En lo que respecta a las extrínsecas son las metas propias y dirigidas a obtener algo del exterior de la persona y siendo dependientes del medio: principalmente nos encontramos con necesidades de apariencia, éxito económico/financiero y fama/consideración social. Ahora bien, el hecho de que una meta sea intrínseca o extrínseca no implica que la motivación que nos conduce a ella sea necesariamente la que comparte su adjetivo: es posible tener motivación intrínseca para obtener metas extrínsecas o viceversa.

Además de estas teorías, la Teoría del **Refuerzo de Skinner** (1953) también juega un papel crucial en el entendimiento de la motivación. Esta teoría sugiere que el comportamiento puede ser moldeado a través de refuerzos positivos y negativos. En el contexto empresarial, el reconocimiento y las recompensas pueden actuar como refuerzos que fomentan la repetición de comportamientos deseables, como un desempeño excelente o la superación de metas.

Explicado de una manera más sencilla, la Teoría del reforzamiento hace hincapié en que una persona tiene más probabilidades de repetir una conducta que es reforzada de manera positiva, así como será menos probable que repita aquellas que estén asociadas a estímulos o refuerzos negativos. Los estímulos condicionales o reforzadores tanto positivos como negativos, pueden utilizarse con la finalidad de rectificar o cambiar la conducta de la persona. Estos son de gran utilidad tanto en la terapia psicológica, como en el ámbito escolar, familiar o incluso laboral.

Skinner diferenciaba entre dos tipos de reforzadores: los reforzadores positivos y los reforzadores negativos.

1. Reforzadores positivos. Son todas aquellas consecuencias que aparecen tras una conducta y que la persona considera satisfactorias o beneficiosas. Mediante estos reforzadores positivos o satisfactorios, se busca aumentar la tasa de respuesta de una persona, es decir que aumente la probabilidad de realizar o repetir una acción. Esto significa que los actos que son reforzados de manera positiva tendrán más probabilidades de repetirse puesto que van seguidos gratificaciones, premios o recompensas percibidas como positivas por la persona que realiza la acción. Es muy importante destacar que para que esta asociación sea efectiva hay que asegurarse que la persona considere el refuerzo positivo como tal. Es decir, que le resulte realmente atractivo. Lo que una persona puede considerar como un premio no tiene porqué serlo para otra. Por ejemplo, un niño al que apenas le dan caramelos puede percibirlos como un premio más importante que otro que acostumbrado a ellos. Por lo tanto, será necesario conocer las particularidades y diferencias de la persona para así, poder concretar cuál será el estímulo idóneo que sirva como reforzador positivo. A su vez, estos reforzadores positivos pueden ser clasificados en las siguientes categorías:

- Reforzadores primarios o intrínsecos: son conductas que por sí mismas generan satisfacción. Por ejemplo, comer si se tiene hambre.
- Reforzadores secundarios: se dan mediante aprendizaje y son externos a la persona. Pueden ser materiales, como el dinero o sociales, como el reconocimiento.

2. Reforzadores negativos. Al contrario de lo que popularmente se cree, los reforzadores negativos no consisten en administrar castigos o estímulos aversivos a la persona; sino todo lo contrario. La utilización de reforzadores negativos busca aumentar la tasa de respuesta de esta mediante la eliminación de aquellas consecuencias que esta considere negativas. Por ejemplo, un niño que estudia para cierto examen y obtiene una buena calificación. En este caso los padres le eximen de realizar alguna tarea doméstica o alguna actividad que le resulte desagradable.

Marco Conceptual

El marco conceptual de este estudio se centra en cinco palabras clave que reflejan las temáticas a considerar:

Motivación: Entendida como el conjunto de factores que impulsan a un individuo a actuar, influenciada tanto por elementos intrínsecos como extrínsecos.

Satisfacción Laboral: Relacionada con la percepción de los empleados sobre su trabajo, que afecta su rendimiento y motivación. La satisfacción laboral puede ser vista como un resultado directo de la efectividad de las estrategias motivacionales implementadas en la organización.

1. **Desempeño:** El nivel de eficacia con que los empleados realizan sus tareas, que se ve impactado directamente por la motivación y la satisfacción. Un alto nivel de desempeño se asocia con un ambiente laboral motivador y un adecuado reconocimiento de logros.

2. **Desarrollo Organizacional:** Proceso mediante el cual las organizaciones fomentan la mejora continua, en el que la motivación juega un papel crucial. La implementación de prácticas motivacionales efectivas puede ser un motor para el desarrollo organizacional y la innovación.

3. **Éxito Empresarial:** Medido a través de indicadores como la productividad, la retención del talento y el clima laboral, que están intrínsecamente ligados a la motivación de los empleados. Las organizaciones exitosas no solo logran buenos resultados financieros, sino que también crean un entorno donde sus empleados se sienten valorados y comprometidos.

Relación entre Motivación y Éxito Empresarial

La interrelación entre la motivación y el éxito empresarial es un tema ampliamente discutido en la literatura. La motivación adecuada no solo impulsa a los empleados a rendir al máximo, sino que también fomenta un ambiente laboral positivo que contribuye a la lealtad y retención del talento. Como indican Parker (2020) y Johnson (2017), las empresas que invierten en el bienestar y la motivación de sus empleados tienden a ver un retorno significativo en términos de productividad y satisfacción del cliente.

Investigaciones adicionales sugieren que las organizaciones con altos niveles de motivación entre sus empleados no solo experimentan mejores resultados en el desempeño individual, sino que también se benefician de una cultura organizacional más sólida.

Esto se traduce en un clima laboral donde la colaboración y la creatividad florecen, lo que resulta en una mayor capacidad de adaptación a cambios y desafíos del mercado.

Asimismo, se ha observado que las empresas que priorizan la motivación y el desarrollo de sus empleados tienden a ser más innovadoras y competitivas.

La motivación impulsa a los empleados a proponer nuevas ideas y soluciones, fomentando así un ciclo de mejora continua que beneficia a la organización en su conjunto.

En este sentido, la motivación no solo se ve como un factor aislado, sino como una parte integral de una estrategia empresarial más amplia que busca el éxito sostenible.

El marco teórico aquí presentado proporciona una base sólida para explorar la motivación como un factor crítico en el desarrollo empresarial, resaltando su importancia en la configuración de un entorno laboral saludable y productivo.

CONCLUSIONES

Tras el análisis de las principales teorías sobre motivación y su relación con el desarrollo empresarial, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. La motivación es un factor clave para el éxito empresarial: Las organizaciones que fomentan un entorno laboral motivador y alinean sus políticas con las necesidades motivacionales de sus empleados, experimentan un aumento en la productividad, satisfacción laboral y retención del talento. La motivación impacta directamente en el desempeño individual y colectivo, contribuyendo al éxito organizacional.
2. Las necesidades de los empleados deben ser abordadas de forma integral: De acuerdo con la Teoría de Maslow, las empresas deben crear condiciones que satisfagan tanto las necesidades básicas de los empleados (como seguridad y estabilidad laboral) como aquellas más complejas (como la autorrealización y el reconocimiento personal). Las empresas que logran equilibrar estas necesidades tienden a tener equipos más comprometidos y motivados.
3. Existen dos dimensiones de la motivación: intrínseca y extrínseca: La Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan resalta la importancia de la motivación intrínseca, que se refiere a la satisfacción que los empleados obtienen de su propio trabajo. Sin embargo, la motivación extrínseca, como los incentivos y recompensas, también juega un papel fundamental en la motivación laboral. Un equilibrio adecuado entre ambas dimensiones resulta en un mayor compromiso y desempeño.
4. La motivación es un motor de la innovación y competitividad: Las empresas que priorizan la motivación de sus empleados logran crear un ambiente propicio para la creatividad y la innovación. Esto se traduce en una mayor capacidad de adaptación a los cambios del mercado y una mejora continua en los productos y servicios ofrecidos.
5. Las estrategias de motivación deben ser adaptativas: La Teoría del Refuerzo de Skinner resalta la importancia de reforzar comportamientos positivos a través de recompensas. Sin embargo, las organizaciones deben ser flexibles y adaptar sus estrategias de motivación según las características y necesidades de sus equipos, entendiendo que cada grupo de empleados puede responder de manera diferente a los mismos incentivos.

En conclusión, la motivación no es un factor aislado, sino un elemento integral que debe formar parte de una estrategia empresarial global.

La implementación de políticas motivacionales efectivas contribuye a la mejora del clima organizacional, el aumento de la productividad y la innovación, lo que en última instancia resulta en el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

REFERENCIAS

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media. Obtenido de
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.
- Johnson, M. (2017). Employee motivation and organizational performance: A review of literature. International Journal of Business and Management, 12(4), 15-26.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.
- Parker, S. K. (2020). The state of motivation in the workplace. Journal of Business Research, 103, 240-249. Obtenido de
- Skinner, B. F. (1953). Science and human behavior. Macmillan.

CAPÍTULO 11

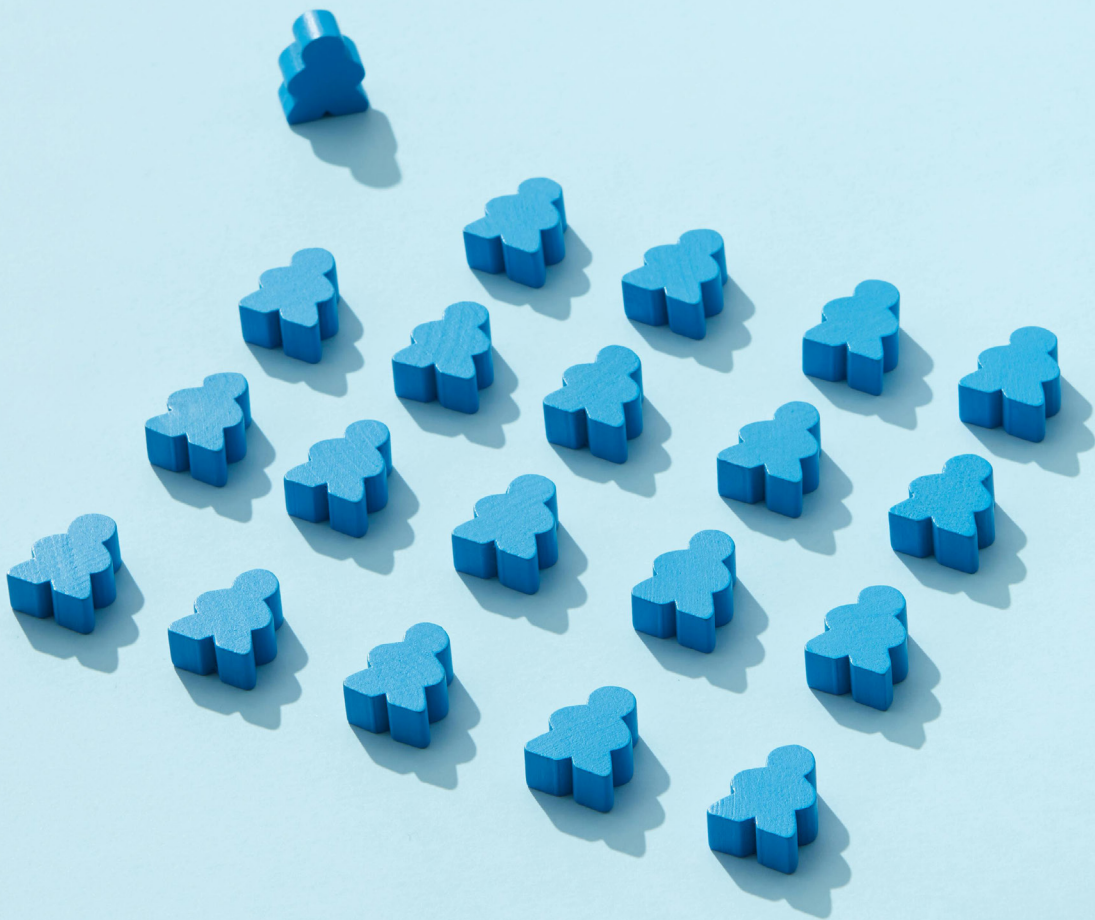
FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS Y SU SEGUIMIENTO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

MBA. Mercado Herrera Alba
TECNM/Instituto Tecnológico de Boca del Río
albamercado@bdelrio.tecnm.mx

MC. Medina Sánchez Roberto Ángel
Universidad Veracruzana
Buenostiempos69@hotmail.com

Dra. Gutiérrez Montero María Luisa
Universidad Veracruzana
Uvsa2002@hotmail.com

LCPA. Trejo Lorenzana Layda Cointa
TECNM/Instituto Tecnológico de Boca del Río
laydatrejo@bdelrio.tecnm.mx



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se refiere al proceso de formulación e implementación estrategias, en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, transformando las ideas en acciones bien definidas para el alcance de los mismos. La planeación estratégica fue introducida en algunas empresas comerciales a mediados de 1950; en ese tiempo, las principales organizaciones fueron las que desarrollaron un proceso de implementación estratégica para la elaboración de planes a corto y largo plazo. Este proceso se ha ido perfeccionando hasta la actualidad, dado que a nivel mundial la mayoría de las empresas, sin importar su tamaño, cuentan con un proceso de planeación estratégica para alcanzar sus objetivos. El objetivo general de esta investigación se centra en la identificación de cada elemento clave dentro del proceso de formulación e implementación estratégica, con el propósito específico de describir las características distintivas que definen a cada uno de estos elementos; con la finalidad de que tengan un seguimiento de alcance y cumplimiento con base a los objetivos organizacionales.

En esta investigación, se presenta una recopilación de información que explora la relación existente entre la formulación y la implementación de la estrategia. Se destacan tanto las diferencias inherentes a cada proceso como los puntos de conexión que los vinculan. El seguimiento dentro de la organización es sumamente importante ya que de no hacerlo se podría perder dirección o enfoque, lo que lleva a una falta de claridad en los objetivos y prioridades. Esto puede resultar en esfuerzos dispersos, recursos mal utilizados y una disminución en la eficiencia. Además, sin un seguimiento adecuado, las estrategias pueden quedar obsoletas o no adaptarse a los cambios del entorno, afectando la competitividad y la capacidad de respuesta de la organización. Así mismo, se identifican los elementos fundamentales que contribuyen a una relación efectiva entre estas dos etapas cruciales de la gestión estratégica y su seguimiento. Es importante conocer de la naturaleza de la implementación de la estrategia, mencionando las características claves del proceso, los elementos fundamentales de la planeación y diversos aspectos prácticos relevantes para su ejecución; así como el análisis de los objetivos anuales; los cuales son metas a corto plazo, que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo; los objetivos son fundamentales en la implantación de la estrategia, ya que representan la base para la distribución de los recursos y la ejecución de las acciones necesarias para cumplir con la visión y misión de las organizaciones. En resumen, la falta de vigilancia en este proceso puede generar confusión, ineficiencia y una menor probabilidad de alcanzar los objetivos deseados, por lo que es fundamental mantener un control constante para asegurar el éxito y la adaptación continua.

OBJETIVO

Desarrollar y poner en marcha estrategias efectivas, así como establecer mecanismos de seguimiento, que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, promoviendo la eficiencia, la alineación y el logro de metas a largo plazo.

MARCO TEÓRICO

RELACIÓN ENTRE FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La relación entre la formulación y la implementación de la estrategia es fundamental en el proceso de dirección estratégica, ya que ambas fases están interconectadas y forman un ciclo continuo que permite a la empresa diseñar, ejecutar y ajustar sus estrategias para alcanzar el éxito organizacional.

Diferencias y conexión entre formulación e implementación

- Formulación de la estrategia es un proceso intelectual que implica reflexión, análisis y diseño. Se basa en capacidades intuitivas y analíticas para definir los objetivos, diagnosticar la situación interna y externa, y seleccionar la estrategia más adecuada para la empresa. Esta fase la realizan principalmente los altos directivos y busca la eficacia, es decir, lograr los resultados deseados. En esta etapa se colocan las fuerzas delante de la acción.
- Implementación de la estrategia es un proceso operativo que consiste en ejecutar y poner en marcha la estrategia formulada. Se basa en capacidades de motivación y liderazgo, y requiere coordinar a todos los miembros de la organización para asignar recursos y llevar a cabo las acciones planificadas. Su objetivo principal es la eficiencia, es decir, la correcta asignación y uso de recursos escasos. En esta etapa se administran las fuerzas durante la acción.

Interrelación entre Formulación e Implementación

- Ambas fases forman un ciclo continuo y virtuoso: la formulación proporciona la dirección y los objetivos, mientras que la implementación convierte esas ideas en realidad. La retroalimentación de la implementación puede llevar a ajustes en la estrategia formulada, permitiendo a la organización adaptarse a cambios internos o externos.
- El éxito de la formulación no garantiza el éxito en la implementación. De hecho, la implementación suele ser más compleja, ya que implica superar resistencias, gestionar recursos y coordinar acciones en todos los niveles de la empresa.
- La transición entre ambas fases implica un cambio de enfoque: de la planificación estratégica (qué hacer y por qué) a la gestión operativa (cómo hacerlo y quién lo hará).

Elementos claves para la relación efectiva entre formulación e implementación

- Claridad en objetivos y estrategia: La formulación debe definir metas claras, específicas y alcanzables para facilitar la comprensión y ejecución durante la implementación.
- Comunicación y liderazgo: Es vital que los líderes comuniquen efectivamente la estrategia y motiven a todo el equipo para que participen activamente en la implementación.
- Asignación adecuada de recursos: La implementación requiere que se asignen los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para llevar a cabo las acciones planificadas.
- Coordinación y seguimiento: La implementación involucra coordinar a múltiples personas y unidades, y requiere mecanismos de control para evaluar el progreso y hacer ajustes oportunos.
- Retroalimentación continua: La información obtenida durante la implementación debe retroalimentar la formulación para adaptar la estrategia a cambios del entorno o resultados inesperados.

La naturaleza en la implementación de la estrategia es el proceso mediante el cual se convierten los planes estratégicos en acciones concretas para alcanzar los objetivos organizacionales. Esta etapa es considerada la más compleja y activa dentro del ciclo de gestión estratégica, ya que implica “hacer que ocurra” lo planeado, movilizandorecursos, personas y procesos en toda la organización.

Las características claves de la implementación de la estrategia

- **Proceso administrativo integral:** La implementación involucra a todas las funciones y personas de la empresa, no solo a la alta dirección. Requiere coordinación entre diferentes áreas y niveles jerárquicos para asegurar que todos trabajen alineados hacia los objetivos definidos.
- **Traducción de la estrategia en acciones:** Se trata de transformar la estrategia formulada en programas, presupuestos, procedimientos y actividades específicas. Esto implica definir quién hará qué, cómo, cuándo y con qué recursos.
- **Factor humano y cultura organizacional:** El éxito depende en gran medida de contar con personas comprometidas, motivadas y capacitadas. La cultura organizacional, los valores compartidos y la resistencia al cambio son elementos críticos que pueden facilitar o dificultar la implantación de la estrategia.
- **Estructura organizacional y liderazgo:** La estructura debe adaptarse para apoyar la nueva dirección estratégica, especificando relaciones de dependencia, procesos de toma de decisiones y mecanismos de control. El liderazgo efectivo es esencial para motivar y guiar a los equipos durante la transición.
- **Asignación de recursos:** Es fundamental asegurar la disponibilidad de recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios para ejecutar las acciones planificadas. Esto incluye la elaboración de presupuestos, adquisición de capital y preparación de estados financieros pro forma.
- **Gestión de riesgos y problemas:** Durante la implementación suelen surgir problemas imprevistos, descoordinación, resistencia al cambio y crisis que pueden desviar la atención. La capacidad de adaptación y la toma de decisiones ágiles son vitales para superar estos desafíos.

Seguimiento y control

Es indispensable establecer mecanismos de monitoreo para evaluar el avance, identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas oportunamente; el proceso de implementación debe ser flexible y permitir ajustes según las circunstancias, y considerando en todo momento que la formulación e implantación de las estrategias deben estar alineadas a los objetivos organizacionales.

Los elementos fundamentales que se deben considerar en la Implementación de estrategias

- **Acción y Ejecución:** La implementación es la fase operativa de la gestión estratégica, donde se pasa de la formulación intelectual del plan a la acción real en la organización.
- **Asignación de Recursos:** Es esencial distribuir adecuadamente los recursos humanos, financieros y tecnológicos para asegurar que las acciones planificadas puedan llevarse a cabo de manera efectiva.
- **Responsabilidades y Coordinación:** Requiere definir claramente quiénes serán los responsables de ejecutar cada parte del plan, cómo se coordinarán las actividades y cómo se alinearán las operaciones con la nueva dirección estratégica.

- Desarrollo de Programas y Procedimientos: La estrategia se ejecuta a través de la creación de programas específicos, establecimiento de presupuestos y definición de procedimientos que guíen la acción diaria.

Aspectos prácticos de la implementación

- Alterar territorios de ventas, añadir departamentos, contratar personal, cambiar precios, preparar presupuestos y establecer nuevos procedimientos de control de costos.
- Alinear la estructura organizacional y los sistemas de información para facilitar la ejecución y el seguimiento de la estrategia.
- Deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados.
- Son específicos, claros y comunicados a toda la organización.
- Involucran a todos los niveles de la empresa, desde el corporativo hasta el funcional.
- Sirven como directrices para la acción, canalizando los esfuerzos de los empleados y facilitando la evaluación del desempeño.
- Proveen legitimidad a las actividades empresariales y motivan a los empleados.

Los objetivos anuales y las estrategias implementadas en las organizaciones, están estrechamente relacionados, ya que los primeros determinan las metas concretas que la empresa debe alcanzar, mientras que las estrategias establecen el cómo lograr esas metas.

CONCLUSIONES

El éxito de la implementación de estrategias, en toda organización, dependerá de la motivación del factor humano para participar en el proceso. Este deberá ser guiado por un nivel de liderazgo comprometido para alinear la cultura de la organización con las estrategias establecidas. Durante el proceso será necesario aplicar una comunicación clara y precisa para asegurar que las ideas se comprendan correctamente y se transformen en objetivos que sean tanto definidos como alcanzables. Adicionalmente, será indispensable llevar a cabo un seguimiento continuo de los resultados de la implementación estratégica. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora y garantizar que las acciones esperadas se cumplan de manera satisfactoria.

REFERENCIAS

- Asana, T. (2025, 19 febrero). ¿Qué es la implementación de la estrategia? 6 pasos clave [2025] • Asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/strategy-implementation>
- Kazandra, L. (s. f.). 5.3 Objetivos anuales y políticas de distribución. Scribd. <https://es.scribd.com/document/536548204/5-3-Objetivos-anuales-y-politicas-de-distribucion>
- Pereira, H. (2025, 9 enero). Transformar la cultura para potenciar la estrategia corporativa. Kaizen Institute Consulting Group. <https://kaizen.com/es/insights-es/transformacion-cultura-estrategia-corporativa/>

EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.
CEL 2282386072
www.redibai.org
redibai@hotmail.com

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (978-607-5893)
Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.
No. de ejemplares: 2
Presentación en medio electrónico digital
formato PDF 11 MB
Fecha de aparición 20/06/2025
ISBN 978-607-5893-39-6