A hand is shown from the bottom right, holding a large circular frame. Inside the frame is a photograph of a modern, multi-story glass skyscraper with a distinctive stepped top. The background of the entire image is a soft, abstract gradient of blue and green, with several bright green diagonal lines crossing the scene.

# LA GESTIÓN EMPRESARIAL COMO SOPORTE DEL DESARROLLO Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

# LA GESTIÓN EMPRESARIAL COMO SOPORTE DEL DESARROLLO Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

## AUTORES

SEVERINO PARRA CESAR AUGUSTO, SERRANO CHÁVEZ MARTHA SARAI, PROUDINAT SUÁREZ JOSÉ, LARA MORALES ANSELMO, ZAMUDIO PRIETO ANGEL RENÉ, VILLEGAS FONSECA LUIS ERNESTO, CARMONA ÁLVAREZ IGNACIO, VALENCIA SOSA RUBÉN, BARRIENTOS HERNÁNDEZ LUZ ELENA, GONZÁLEZ NARANJO BLANCA FLOR, MATA VALENCIA CLAUDIA IVETH, MALDONADO ILLESCAS MARIELY, HERRERA MUÑOZ JUAN RAMÓN, RODRÍGUEZ MORENO CELIA ISABEL, TREJO LORENZANA MARÍA MAGDALENA, ZUÑIGA ESPINDOLA MARA DEL CARMEN, GONGORA AVALOS GEMMA DEL CARMEN, HERNÁNDEZ GONGORA DAVID JAFIT, ALEGRIA HERNÁNDEZ JUAN MIGUEL, USCANGA HERNÁNDEZ VERÓNICA, FRANCO CRUZ ZANDRA ELIZABETH, BRITO ESCALANTE CAROLINA, TREJO LORENZANA LAYDA COINTA, LEYVA ROMERO MELVA JAMIE, OLIVERAS BAXIN GABRIEL., VICHY CRUZ ANED MARÍA, VALENZUELA CASTILLO CARLOS MIGUEL, SALGADO MORALES EVELYN, RAMÓN VILA MARÍA DE JESÚS CECILIA, FLORES MUÑOZ LUIS, RIVERA LÓPEZ ARTURO, LÓPEZ CÁMARA ERIK FELIPE, VÁZQUEZ TRUJILLO DOLORES, AUDIRAC MURILLO ALEJANDRO, RODRÍGUEZ AGUSTÍN GRISELDA, RICARTE MONTAÑO VICTOR MANUEL, ANDRADE HERNÁNDEZ SAÚL BENJAMÍN, MENCHUQUE CARVAJAL ARELY ISABEL, MALDONADO BELTRÁN MARCELINO, GARCÍA QUINTERO ALEJANDRO, FRANCO RODRÍGUEZ LIZZETT JAZMÍN, BENÍTEZ MOLINA ANASTACIA DE JESUS, MENDOZA VILLEGAS JESÚS, GOMEZ BARRIENTOS ERIKA DOLORES, ARENAS GARCÍA FERNANDO, SOLANO RUANO JESÚS, MENÉNDEZ MARTÍNEZ JOSÉ ANTONIO, HOYOS OCHOA JULIO ERNESTO, LARRAÑAGA JAUREGUI ISIDRA IRENE, MERCADO HERRERA ALBA, MEDINA SÁNCHEZ ROBERTO ÁNGEL, ÁLVAREZ MONTERO MÉNDEZ RODRIGO JOSÉ, HERNÁNDEZ MENDIOLA JESÚS ABENAMAR, VIZARRETEA RICARDEZ SIXTO ANTONIO, ORTUÑO GARCÍA ANTONIA HIBET, TREJO TORRES LUIS ARNOLDO, ACOSTA VILLA JOSÉ ANTONIO.

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2026



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](http://www.redibai.org)  
[redibai@hotmail.com](mailto:redibai@hotmail.com)

ISBN: 978-607-5893-86-0



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 8 MB  
Fecha de aparición 03/07/2026  
ISBN 978-607-5893-86-0

## 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 **“LA GESTIÓN EMPRESARIAL COMO SOPORTE DEL DESARROLLO Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL”** 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 03 de julio de 2026

## 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 **“LA GESTIÓN EMPRESARIAL COMO SOPORTE DEL DESARROLLO Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL”** registrado con el **ISBN 978-607-5893-86-0** fue publicado por nuestro sello editorial con fecha de aparición del 03 de julio de 2026 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

# ÍNDICE

**INTRODUCCIÓN .....**

1

**CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....**

2

DR. SEVERINO PARRA CESAR AUGUSTO  
M.C. SERRANO CHÁVEZ MARTHA SARAI  
DR. PROUDINAT SUÁREZ JOSÉ  
LIC. LARA MORALES ANSELMO

**IMPORTANCIA DE LA GESTION EMPRESARIAL EN EMPRESAS GRANDES ,MEDIANAS Y PEQUEÑAS .....**

9

M.A. ZAMUDIO PRIETO ANGEL RENÉ  
MCIA VILLEGAS FONSECA LUIS ERNESTO  
MIA. CARMONA ÁLVAREZ IGNACIO  
ING. VALENCIA SOSA RUBÉN

**LA ADMINISTRACION COMO BASE DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL.....**

17

M.H.D. BARRIENTOS HERNÁNDEZ LUZ ELENA  
LIC. GONZÁLEZ NARANJO BLANCA FLOR  
MIA. MATA VALENCIA CLAUDIA IVETH  
LIC. MALDONADO ILLESCAS MARIELY

**LA GESTIÓN EMPRESARIAL COMO MOTOR DE ÉXITO EN PROYECTOS DE INGENIERÍA CIVIL .....**

24

M.I.A. HERRERA MUÑOZ JUAN RAMÓN  
M.C.I.A. RODRÍGUEZ MORENO CELIA ISABEL  
DRA. TREJO LORENZANA MARÍA MAGDALENA

**LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA ÉTICA CORPORATIVA COMO HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS PARA EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LAS MiPyMEs TECNOLÓGICAS MEXICANAS .....**

30

LCNI. ZUÑIGA ESPINDOLA MARA DEL CARMEN  
M. EN I.L. GONGORA AVALOS GEMMA DEL CARMEN  
ING. IND. HERNÁNDEZ GONGORA DAVID JAFIT  
DR. ALEGRIA HERNÁNDEZ JUAN MIGUEL

## **INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO PARA EL ADECUADO CONTROL EN UNA EMPRESA .....**

M.A. USCANGA HERNÁNDEZ VERÓNICA  
LIC. FRANCO CRUZ ZANDRA ELIZABETH  
M.C. BRITO ESCALANTE CAROLINA  
LCPA TREJO LORENZANA LAYDA COINTA

38

## **LA IMPORTANCIA DEL EMPOWERMENT Y DEL TRABAJO EN EQUIPO .....**

ING. LEYVA ROMERO MELVA JAMIE  
DR. OLIVERAS BAXIN GABRIEL  
ISC. VICHY CRUZ ANED MARÍA  
M.C. VALENZUELA CASTILLO CARLOS MIGUEL

43

## **ELABORACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS EFECTIVOS COMO HERRAMIENTA PARA LA BUENA ADMINISTRACIÓN.**

DRA. SALGADO MORALES EVELYN  
MIA. RAMÓN VILA MARÍA DE JESÚS CECILIA  
DR. FLORES MUÑOZ LUIS  
M.C. SERRANO CHÁVEZ MARTHA SARAI

52

## **MEJORA CONTINUA Y RETROALIMENTACIÓN .....**

DR. RIVERA LÓPEZ ARTURO  
MC LÓPEZ CÁMARA ERIK FELIPE  
DRA. VÁZQUEZ TRUJILLO DOLORES  
DR. AUDIRAC MURILLO ALEJANDRO

58

## **EL CONTROL ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA LA BUENA ADMINISTRACIÓN .....**

LISC. RODRÍGUEZ AGUSTÍN GRISELDA  
MCA. RICARTE MONTAÑO VICTOR MANUEL  
M.P. ANDRADE HERNÁNDEZ SAÚL BENJAMIN  
MD. MENCHIQUE CARVAJAL ARELY ISABEL

65

## **AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS COMO HERRAMIENTA PARA LA CORRECTA ADMINISTRACIÓN .....**

MTRO. MALDONADO BELTRÁN MARCELINO  
LIC. GARCÍA QUINTERO ALEJANDRO  
MC. FRANCO RODRÍGUEZ LIZZETT JAZMÍN  
MCE. BENÍTEZ MOLINA ANASTACIA DE JESUS

70

**GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL PARA PYMES:  
ESTRATEGIAS PARA LA SOSTENIBILIDAD Y EL  
CRECIMIENTO EN ENTORNOS VOLÁTILES .....**

LCP. MENDOZA VILLEGAS JESÚS  
MGC GOMEZ BARRIENTOS ERIKA DOLORES

78

**LA INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU  
APORTACIÓN AL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE .....**

MC ARENAS GARCÍA FERNANDO  
ING. SOLANO RUANO JESÚS  
ING. MENÉNDEZ MARTÍNEZ JOSÉ ANTONIO  
ING. HOYOS OCHOA JULIO ERNESTO

85

**EL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO  
UN FACTOR DETERMINANTE PARA AUMENTAR LA  
EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS EN EL  
COMERCIO EXTERIOR .....**

IQ LARRAÑAGA JAUREGUI ISIDRA IRENE  
MBA MERCADO HERRERA ALBA  
MC MEDINA SÁNCHEZ ROBERTO ÁNGEL  
DR ÁLVAREZ MONTERO MÉNDEZ RODRIGO JOSÉ

95

**EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA INNOVACIÓN  
Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN  
EMPRESARIAL Y LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL..**

M.C.I.A. HERNÁNDEZ MENDIOLA, JESÚS ABENAMAR

101

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL ÉXITO  
ORGANIZACIONAL .....**

ME. VIZARRETEA RICARDEZ SIXTO ANTONIO  
MIA. ORTUÑO GARCÍA ANTONIA HIBET  
MTRO. TREJO TORRES LUIS ARNOLDO  
MAP. ACOSTA VILLA JOSÉ ANTONIO

108

# LA GESTIÓN EMPRESARIAL COMO SOPORTE DEL DESARROLLO Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

En un entorno global caracterizado por la acelerada evolución tecnológica, la transformación digital, la competitividad creciente y los constantes cambios económicos y sociales, las organizaciones enfrentan desafíos cada vez más complejos que exigen nuevas formas de gestión y liderazgo. En este contexto, la gestión empresarial se consolida como un elemento fundamental para impulsar el desarrollo organizacional, fortalecer la capacidad de adaptación institucional y promover procesos sostenibles de transformación que permitan responder eficazmente a las demandas del entorno contemporáneo.

El libro *La gestión empresarial como soporte del desarrollo y transformación organizacional* surge como resultado del trabajo académico y de investigación de profesores de educación superior comprometidos con la generación y difusión del conocimiento en el ámbito de las ciencias administrativas, económicas y organizacionales. La obra reúne diversas perspectivas teóricas, metodológicas y prácticas que contribuyen a comprender la importancia de la gestión empresarial como herramienta estratégica para el fortalecimiento de las organizaciones públicas, privadas y sociales.

A través de los diferentes capítulos, se abordan temas relacionados con la planeación estratégica, la innovación, el liderazgo, la gestión del talento humano, la calidad, la sostenibilidad, la transformación digital, la toma de decisiones y otros factores que inciden directamente en el desempeño organizacional. Cada contribución refleja el interés de los autores por analizar problemáticas actuales y proponer alternativas que favorezcan la eficiencia, la competitividad y la generación de valor dentro de las organizaciones.

Asimismo, esta obra reconoce que el desarrollo organizacional no depende únicamente de la implementación de herramientas administrativas, sino también de la capacidad de las personas para generar cambios culturales, promover el aprendizaje continuo y construir entornos colaborativos orientados al logro de objetivos comunes. Desde esta perspectiva, la gestión empresarial se entiende como un proceso integral que articula recursos, capacidades y estrategias para alcanzar resultados sostenibles y contribuir al bienestar de la sociedad.

Los profesores participantes aportan sus experiencias académicas, profesionales e investigativas, enriqueciendo el análisis de los fenómenos organizacionales desde enfoques multidisciplinares. Esta diversidad de visiones fortalece el contenido del libro y ofrece al lector una comprensión amplia de los retos y oportunidades que enfrentan las organizaciones en la actualidad.

Se espera que esta publicación constituya una referencia valiosa para estudiantes, docentes, investigadores, directivos y profesionales interesados en profundizar en el estudio de la gestión empresarial y su papel como soporte del desarrollo y la transformación organizacional. Del mismo modo, se aspira a que las reflexiones aquí presentadas contribuyan a generar nuevas líneas de investigación y acciones concretas que impulsen organizaciones más innovadoras, resilientes y comprometidas con el desarrollo sostenible.

Finalmente, este libro representa un esfuerzo colectivo orientado a fortalecer la vinculación entre la academia y la práctica organizacional, reafirmando el compromiso de la educación superior con la formación de profesionales capaces de liderar procesos de cambio y transformación en beneficio de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto.

# CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

**DR. SEVERINO PARRA CESAR AUGUSTO**

PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
cesarseverino@bdelrio.tecnm.mx

**M.C. SERRANO CHÁVEZ MARTHA SARAI**

PA TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
marthaserrano@bdelrio.tecnm.mx

**DR. PROUDINAT SUÁREZ JOSÉ**

PA TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
joseproudinat@bdelrio.tecnm.mx

**LIC. LARA MORALES ANSELMO**

PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
anselmolara@bdelrio.tecnm.mx

## **1.- INTRODUCCIÓN (Contexto)**

La gestión empresarial es uno de los pilares fundamentales del desarrollo económico y social, ya que permite organizar, dirigir y controlar los recursos de una empresa para alcanzar sus metas de manera eficiente. A lo largo del tiempo, este concepto ha evolucionado conforme cambian las necesidades del mercado, los avances tecnológicos y las dinámicas sociales. En sus inicios, la gestión se centraba principalmente en la producción y el control, pero hoy en día abarca aspectos como la innovación, el liderazgo, la responsabilidad social y la sostenibilidad. La gestión empresarial tiene un papel muy importante, ya que impulsa el crecimiento de pequeñas y medianas empresas, promueve el empleo y fortalece la competitividad local.

En este contexto, comprender cómo ha evolucionado la gestión empresarial permite entender mejor las estrategias que usan las organizaciones para sobrevivir, innovar y crecer en un entorno cada vez más cambiante.

### **JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación merece ser leída porque ofrece una visión clara, ordenada y comprensible sobre el concepto de gestión empresarial y cómo ha evolucionado la gestión empresarial y por qué continúa siendo un campo esencial para el progreso de las organizaciones. A diferencia de otros trabajos que abordan el tema desde perspectivas altamente técnicas o especializadas, este estudio busca presentar la información de manera accesible y reflexiva, permitiendo al lector comprender los fundamentos del concepto sin necesidad de conocimientos previos avanzados.

### **PROBLEMÁTICA**

Aunque la gestión empresarial ha sido ampliamente estudiada, aún existe una falta de comprensión integral sobre cómo su concepto ha cambiado con el paso del tiempo y cómo esos cambios han influido en la forma actual de dirigir las empresas. Muchos análisis se centran en aspectos técnicos o económicos, dejando de lado la importancia de comprender su evolución histórica y conceptual. Esto genera vacíos en la manera en que se aplican las estrategias de gestión, especialmente en contextos donde la innovación y la adaptación resultan claves para el desarrollo organizacional. A esto surge la siguiente pregunta ¿Cómo ha evolucionado el concepto de gestión empresarial a lo largo del tiempo y de qué manera esa evolución ha influido en las prácticas y enfoques administrativos actuales?

### **OBJETIVO**

Analizar el concepto y la evolución de la gestión empresarial para comprender su influencia en las prácticas administrativas contemporáneas.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.Describir los principales enfoques teóricos que han definido la gestión empresarial a lo largo de su historia.
- 2.Identificar los factores económicos, sociales y tecnológicos que han impulsado su evolución.
- 3.Explicar cómo los cambios en la gestión empresarial han transformado las estrategias de dirección en las organizaciones actuales.
- 3.Reflexionar sobre la relevancia de conocer la evolución de la gestión empresarial para mejorar la toma de decisiones y la eficiencia organizacional.

## 2.- MARCO TEÓRICO

### ANTECEDENTES

La gestión empresarial constituye uno de los pilares esenciales para el funcionamiento eficiente de cualquier organización. Se entiende como el conjunto de procesos orientados a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos con el propósito de alcanzar objetivos establecidos de manera eficiente y eficaz. A lo largo de su historia, la gestión empresarial ha evolucionado como respuesta a los cambios económicos, sociales y tecnológicos, adaptándose a las nuevas exigencias del entorno organizacional. Comprender su evolución permite reconocer cómo las ideas administrativas del pasado han influido en las prácticas actuales y cómo estas continúan transformándose frente a los retos contemporáneos.

El concepto de gestión empresarial tiene sus raíces en los primeros estudios sistemáticos de la administración. En términos generales, puede definirse como la aplicación de principios, técnicas y estrategias que permiten coordinar los esfuerzos humanos y materiales para cumplir los fines de una organización. Chiavenato (2006) describe la gestión empresarial como el proceso de crear y mantener un ambiente en el cual las personas trabajen juntas con eficiencia para alcanzar metas comunes. Esta definición resalta la importancia del factor humano y la coordinación como elementos fundamentales en la gestión.

Las bases teóricas de la gestión empresarial se remontan al surgimiento de la administración científica, desarrollada por Frederick W. Taylor a inicios del siglo XX. Taylor buscó establecer métodos científicos para incrementar la productividad y la eficiencia del trabajo mediante la división de tareas, la selección adecuada del personal y la estandarización de los procesos. En su obra *Los principios de la administración científica*, el autor afirmó que la administración debía reemplazar la improvisación empírica por el análisis sistemático del trabajo (Taylor, 1911/2007). Su aporte permitió comprender que la gestión empresarial no era un arte intuitivo, sino una ciencia basada en la observación y el método.

Casi de manera paralela, Henri Fayol amplió el alcance de la administración al definirla como una función que se ejerce en todos los niveles de la organización. En *Administración industrial y general*, Fayol (1916/2011) propuso cinco funciones básicas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Su enfoque fue más integral que el de Taylor, ya que consideró la estructura organizacional y las responsabilidades jerárquicas. Las ideas de Fayol sentaron las bases del enfoque clásico de la administración, que influyó en la manera en que las empresas se organizaban y gestionaban durante gran parte del siglo XX.

Max Weber, desde la sociología, también contribuyó al desarrollo del concepto de gestión empresarial con su teoría de la burocracia. Según Weber (1947/2002), las organizaciones modernas deben basarse en reglas formales, procedimientos escritos y una jerarquía claramente definida para garantizar la racionalidad y la eficiencia. Este modelo burocrático permitió entender la administración como una estructura racional legal, donde la autoridad se ejerce por competencia y no por tradición o carisma.

Posteriormente, Peter Drucker revolucionó el pensamiento administrativo al incorporar una perspectiva más humana y estratégica. En su obra *La gerencia eficaz*, Drucker (1954/2002) argumenta que la función principal del gerente es lograr resultados a través de las personas, haciendo que su trabajo sea productivo y significativo. Este enfoque dio origen al concepto de administración por objetivos (APO), una metodología que busca alinear las metas individuales con los objetivos generales de la empresa. Drucker impulsó una visión de la gestión centrada en la innovación, la responsabilidad y la orientación hacia los resultados.

## EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La evolución de la gestión empresarial puede entenderse como una respuesta continua a los desafíos del contexto económico y tecnológico de cada época. Durante la Revolución Industrial, las empresas experimentaron un crecimiento acelerado que exigió nuevas formas de organización y control. En ese contexto surgió la administración científica de Taylor, enfocada en la eficiencia operativa y el aumento de la productividad mediante la especialización de tareas (Taylor, 1911/2007).

Posteriormente, Fayol amplió esta visión al considerar la importancia de la estructura organizativa y la función directiva. Su modelo sentó las bases de la administración clásica, que dominó el pensamiento gerencial durante gran parte de la primera mitad del siglo XX (Fayol, 1916/2011). Sin embargo, con el paso del tiempo, este enfoque fue criticado por su rigidez y por ignorar el componente humano del trabajo. En la década de 1930 surgió la Escuela de las Relaciones Humanas, encabezada por Elton Mayo, quien demostró que la motivación, el ambiente laboral y las relaciones interpersonales influyen directamente en la productividad. A partir de estos estudios, la gestión empresarial comenzó a considerar los factores psicológicos y sociales como elementos clave del desempeño organizacional. Chiavenato (2006) retoma estas ideas al afirmar que la administración debe reconocer la importancia de las personas como el recurso más valioso de una empresa.

Durante las décadas de 1960 y 1970, los cambios económicos y tecnológicos impulsaron nuevas corrientes administrativas. Drucker (1954/2002) introdujo la administración por objetivos, que promovía la descentralización, la innovación y la toma de decisiones participativa. Esta etapa representó un cambio profundo en la gestión empresarial, al pasar de una visión centrada en el control a una enfocada en los resultados y en el desarrollo del talento humano.

A partir de los años ochenta, la globalización, la competencia internacional y los avances tecnológicos provocaron una transformación radical en la gestión. Las empresas comenzaron a adoptar modelos de calidad total, gestión por procesos y mejora continua, buscando no solo eficiencia, sino también adaptabilidad y excelencia (Robbins & Coulter, 2018). Estas transformaciones marcaron el tránsito hacia una administración moderna, donde la flexibilidad y la innovación se convirtieron en valores centrales.

En la actualidad, la gestión empresarial enfrenta una nueva revolución derivada de la digitalización. La automatización, el uso de datos masivos y la inteligencia artificial han modificado las estructuras y estrategias organizacionales. Kraus et al. (2022) destacan que la transformación digital ha impulsado la necesidad de gestores capaces de liderar en entornos cambiantes, donde la innovación tecnológica y la sostenibilidad se integran como factores de éxito empresarial. Esta nueva etapa demanda una gestión dinámica, basada en el análisis de información, la adaptabilidad y la visión global.

## FACTORES QUE HAN IMPULSADO SU EVOLUCIÓN

La evolución de la gestión empresarial no ha ocurrido de forma aislada, sino en estrecha relación con factores económicos, sociales y tecnológicos. En el plano económico, los ciclos de expansión e incertidumbre, las crisis financieras y la apertura de los mercados internacionales han obligado a las empresas a adoptar modelos más flexibles y competitivos.

En el ámbito social, los cambios en las expectativas de los trabajadores, la diversidad cultural y la preocupación por la responsabilidad social han transformado la manera en que las empresas gestionan sus recursos humanos. Weber (1947/2002) ya señalaba que las organizaciones deben adaptarse a normas y valores sociales cambiantes para mantener su legitimidad. Hoy en día, las empresas buscan equilibrar los resultados financieros con la ética, el bienestar laboral y la sostenibilidad ambiental.

El progreso tecnológico ha sido, quizás, el factor más determinante en las últimas décadas. La automatización industrial, el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como la expansión del internet y la inteligencia artificial, han reconfigurado completamente los modelos de gestión. Kraus et al. (2022) afirman que la digitalización ha convertido los datos en un recurso estratégico que permite tomar decisiones más rápidas y precisas, mejorando la eficiencia y la innovación organizacional.

Relevancia de comprender su evolución

Reflexionar sobre la evolución de la gestión empresarial resulta esencial para entender cómo los enfoques teóricos y las prácticas administrativas han moldeado las organizaciones modernas. Chiavenato (2006) explica que conocer las bases y transformaciones de la gestión permite a los futuros profesionales desarrollar una visión crítica, integradora y flexible frente a los desafíos actuales.

Además, comprender la evolución de la gestión empresarial ayuda a aplicar los principios clásicos a contextos contemporáneos, adaptándolos a nuevas realidades económicas y tecnológicas.

Tal conocimiento fomenta una toma de decisiones más informada y estratégica, enfocada no solo en la eficiencia, sino también en la innovación y la sostenibilidad. Drucker (1954/2002) sostenía que el papel del gerente moderno es anticiparse al cambio, aprovecharlo y convertirlo en oportunidad.

En ese sentido, estudiar la evolución de la gestión empresarial brinda herramientas conceptuales y prácticas para mejorar la dirección, fortalecer la competitividad y contribuir al desarrollo organizacional.

## 3.- METODOLOGÍA

### a) Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo documental, ya que se fundamenta en la revisión, análisis y síntesis de información proveniente de diversas fuentes académicas como libros, artículos científicos y textos teóricos. Este tipo de estudio permite comprender el concepto y la evolución de la gestión empresarial a partir de los aportes realizados por autores clásicos y contemporáneos, sin requerir trabajo de campo.

### b) Enfoque

El enfoque metodológico empleado es cualitativo, dado que el objetivo principal es interpretar, describir y comprender las ideas, posturas teóricas y transformaciones históricas relacionadas con la gestión empresarial. Este enfoque permite profundizar en el análisis de los contenidos de las fuentes consultadas, priorizando la interpretación crítica sobre la medición numérica o estadística.

### c) Población y muestra

La población y muestra de esta investigación está constituida por los documentos revisados, entre ellos libros clásicos de administración, obras teóricas y artículos científicos actuales. Estos materiales se seleccionaron por su relevancia, actualidad y aporte significativo para la construcción del marco teórico sobre la evolución de la gestión empresarial.

### d) Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada para la recolección de información fue el análisis documental, apoyado por la elaboración de una matriz de análisis documental previamente diseñada. Este instrumento permitió organizar de manera sistemática los datos obtenidos de cada fuente, clasificándolos por autor, año, tipo de documento, temática, hallazgos principales y nivel de relevancia para el marco teórico.

N°	Fuente	Autor	Año	Tipo	Tema	Hallazgos	Relevancia
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

**e) Procedimiento**

La investigación se realizó mediante la revisión, selección y análisis de fuentes documentales relacionadas con el concepto y evolución de la gestión empresarial. Se utilizó un enfoque cualitativo para interpretar el contenido teórico de los autores consultados.

N°	Fuente	Autor	Año	Tipo	Tema	Hallazgos	Relevancia
1	Los principios de la administración científica. Alianza Editorial. (Obra original publicada en 1911)	Frederick W. Taylor	2007	Libro clásico traducido	Administración científica y eficiencia laboral	Establece principios para aumentar la productividad mediante métodos científicos y la especialización del trabajo.	Muy alta
2	Administración industrial y general. Ediciones Orbis. (Obra original publicada en 1916)	Henri Fayol	2011	Libro clásico traducido	Teoría clásica de la administración	Define las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los principios universales de gestión.	Muy alta
3	Economía y sociedad. Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1947)	Max Weber	2002	Libro teórico	Burocracia y racionalidad organizacional	Explica la burocracia como modelo racional y eficiente basado en reglas y jerarquías formales.	Alta
4	La gerencia eficaz. Edhasa. (Obra original publicada en 1954)	Peter F. Drucker	2002	Libro teórico-práctico	Gerencia moderna y administración por objetivos	Introduce la administración por objetivos (APO) y resalta la importancia de la innovación y la productividad humana.	Muy alta
5	Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana.	Idalberto Chiavenato	2006	Libro académico	Teorías administrativas y evolución de la gestión	Sistematiza las principales escuelas administrativas y resalta el papel del factor humano en la gestión empresarial.	Muy alta
6	Administración (14.ª ed.). Pearson Educación.	Stephen P. Robbins & Mary Coulter	2018	Libro académico actualizado	Enfoques contemporáneos de la gestión	Presenta las tendencias modernas como la globalización, la gestión por procesos y el liderazgo participativo.	Alta
7	Digital transformation in business and management research: An overview of the current status and future research directions. International Journal of Information Management, 63, 102466.	Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A.	2022	Artículo científico	Transformación digital en la gestión	Analiza cómo la digitalización redefine la gestión empresarial y exige nuevas estrategias de dirección.	Alta

La matriz muestra que la gestión empresarial comenzó con enfoques clásicos centrados en la eficiencia, la estructura y el control (Taylor, Fayol y Weber). Después evolucionó hacia modelos más humanos, flexibles y estratégicos, gracias a autores como Drucker, Chiavenato y Robbins & Coulter. Finalmente, estudios recientes como Kraus et al. (2022) evidencian que la tecnología, la innovación y la digitalización son los principales impulsores del cambio actual.

En conjunto, la interpretación revela que la gestión empresarial ha ido adaptándose a cada época y sus necesidades, pasando del control rígido a la adaptabilidad, lo cual se relaciona directamente con los objetivos del estudio sobre su evolución histórica.

Se compararon los hallazgos obtenidos con la teoría clásica y los estudios previos revisados. Esto permitió evidenciar cómo las ideas actuales confirman, amplían o actualizan los planteamientos tradicionales sobre la gestión empresarial.

## 4.- CONCLUSIÓN:

Se concluye que los cambios en la gestión empresarial han estado influenciados por factores económicos, tecnológicos y sociales, lo que ha transformado los enfoques directivos actuales. Los resultados obtenidos se relacionan directamente con los objetivos planteados al mostrar cómo la evolución histórica del campo contribuye a una comprensión más sólida de la administración moderna.

## REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Drucker, P. F. (2002). La gerencia eficaz. Edhasa. (Obra original publicada en 1954)
- Fayol, H. (2011). Administración industrial y general. Ediciones Orbis. (Obra original publicada en 1916)
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status and future research directions. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Taylor, F. W. (2007). Los principios de la administración científica. Alianza Editorial. (Obra original publicada en 1911)
- Weber, M. (2002). Economía y sociedad. Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1947)

# IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN EMPRESAS GRANDES, MEDIANAS Y PEQUEÑAS

**M.A. ZAMUDIO PRIETO ANGEL RENÉ**

PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
angelzamudio@g.bdelrio.tecnm.mx

**MCIA VILLEGAS FONSECA LUIS ERNESTO**

PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río  
luisvillegas@bdelrio.tecnm.mx

**MIA. CARMONA ÁLVAREZ IGNACIO**

PA TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
ignaciocarmona@bdelrio.tecnm.mx

**ING. VALENCIA SOSA RUBÉN**

PT ¾ TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
rubenvalencia@g.bdelrio.tecnm.mx

## **1.- INTRODUCCIÓN (Contexto)**

En el entorno dinámico y competitivo que caracteriza a la economía actual, la gestión empresarial se ha convertido en un elemento esencial para el funcionamiento eficiente de organizaciones de cualquier tamaño. Tanto las empresas grandes como las medianas y pequeñas enfrentan desafíos particulares derivados de factores como la globalización, los avances tecnológicos, la demanda de innovación continua y la necesidad de responder con rapidez a las expectativas del mercado. Ante este panorama, la gestión adquiere un papel estratégico al permitir planificar, coordinar, dirigir y controlar los recursos de manera que se maximice su rendimiento y se garantice la sostenibilidad operativa.

La importancia de una gestión adecuada radica en que no solo contribuye al logro de los objetivos institucionales, sino que también favorece la adaptación al cambio y la toma de decisiones acertadas. En empresas grandes, la gestión permite mantener la cohesión organizacional y optimizar procesos complejos; en las medianas, se convierte en una herramienta clave para crecer y consolidarse; mientras que en las pequeñas representa un factor de supervivencia y competitividad. Por ello, comprender y aplicar principios de gestión eficientes es fundamental para asegurar el desarrollo, posicionamiento y permanencia de cualquier organización en su sector.

No obstante, muchas empresas enfrentan problemáticas relacionadas con la falta de planificación estratégica, la escasa capacitación del personal directivo, la mala administración de recursos y la ausencia de indicadores que permitan evaluar y mejorar los procesos. Estas limitaciones afectan la productividad, dificultan la innovación y reducen la capacidad de competir en mercados cada vez más exigentes. Frente a esta realidad, surge la necesidad de analizar la relevancia que tiene la gestión en los distintos tipos de empresas y de promover prácticas administrativas que impulsen su desempeño integral.

### **OBJETIVO GENERAL**

○Analizar la importancia de la gestión en empresas grandes, medianas y pequeñas, destacando su impacto en el funcionamiento, competitividad y sostenibilidad organizacional.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las características esenciales de la gestión en cada tipo de empresa según su tamaño.
- Describir los principales beneficios que aporta una gestión eficiente al desempeño de las organizaciones.
- Reconocer las problemáticas más comunes derivadas de una mala gestión empresarial.
- Proponer elementos clave para fortalecer los procesos de gestión en empresas de cualquier categoría.

## **2.- MARCO TEÓRICO**

La gestión empresarial ha sido estudiada desde inicios del siglo XX con el surgimiento de las primeras teorías administrativas. Autores como Fayol (1916) y Taylor (1911) sentaron las bases de la administración moderna, destacando la importancia de la planificación, organización y control para mejorar la eficiencia de las organizaciones. A lo largo del tiempo, estas ideas evolucionaron hacia enfoques más estratégicos y flexibles, incorporando elementos como el comportamiento humano, la cultura organizacional y la innovación.

## LO QUE SE SABE :

Diversas investigaciones han mostrado que la gestión eficiente influye directamente en la productividad, el crecimiento y la competitividad de las empresas, independientemente de su tamaño. Según Drucker (2007), la gestión es la actividad que permite transformar recursos en resultados y coordinar esfuerzos para cumplir objetivos estratégicos. Asimismo, estudios recientes indican que las pequeñas y medianas empresas (PyMES) son particularmente sensibles a la calidad de su gestión, debido a su limitación de recursos y necesidad constante de adaptación (Ramírez & Serna, 2019).

## LO QUE FALTA POR SABER:

A pesar de la abundancia de estudios, persisten lagunas en torno a:

- Cómo varía la efectividad de los modelos de gestión según el tamaño de la empresa, especialmente en contextos emergentes.
- Qué prácticas de gestión son más determinantes para la sostenibilidad en pequeñas y medianas empresas, un sector con alta tasa de mortalidad.
- Cómo influyen la digitalización y los cambios tecnológicos en la implementación de modelos de gestión en organizaciones de distinto tamaño.
- Estas áreas representan oportunidades de investigación para comprender mejor qué estrategias permiten a las empresas mantenerse competitivas en entornos volátiles.

## BASES TEÓRICAS

La gestión empresarial puede comprenderse a través de distintas teorías fundamentales que explican su importancia:

### 1. Teoría Clásica de la Administración :

Propuesta por Henri Fayol (1916), esta teoría sostiene que la gestión se compone de funciones básicas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Aunque surgió en un contexto industrial, sigue siendo un punto de referencia para entender la estructura administrativa de empresas grandes, medianas y pequeñas.

### 2. Teoría de los Recursos y Capacidades:

La Resource-Based View (RBV), planteada por Barney (1991), señala que la ventaja competitiva de una empresa depende del uso eficaz de recursos valiosos, raros, inimitables y organizados. En el caso de las PyMES, la gestión es clave para transformar recursos limitados en competencias estratégicas.

### 3. Teoría Contingencial:

La teoría contingencial, desarrollada por autores como Burns y Stalker (1961), propone que no existe una única forma de gestionar, sino que la efectividad depende del tamaño de la organización, su entorno y sus características internas. Esta teoría es especialmente pertinente en el análisis comparativo entre empresas grandes, medianas y pequeñas.

## 3. MARCO CONCEPTUAL

Para el análisis de la importancia de la gestión empresarial, se retoman los siguientes conceptos:

Gestión empresarial:

Proceso mediante el cual se coordinan recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales para alcanzar objetivos organizacionales (Koontz & Weihrich, 2012).

Competitividad:

Capacidad de una empresa para posicionarse favorablemente en su mercado mediante el uso eficiente de recursos y estrategias diferenciadoras (Porter, 1985).

Empresa grande:

Organización con estructuras complejas, múltiples departamentos, alta cantidad de empleados y un alto volumen de operaciones.

Empresa mediana:

Entidad con estructura organizacional semiformada, recursos moderados y capacidad de crecimiento, generalmente con un balance entre flexibilidad y formalidad administrativa.

Empresa pequeña:

Negocio con recursos limitados, estructura poco formal y alta dependencia de las decisiones del propietario o gerente general.

## TEORÍA QUE SE ALINEA CON LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO:

La Teoría de los Recursos y Capacidades (RBV) de Barney (1991)

Esta teoría es especialmente adecuada para apoyar los objetivos del análisis, porque permite explicar cómo la gestión influye en el desempeño de empresas de distintos tamaños. Según Barney:

La ventaja competitiva sostenible depende de la capacidad de la empresa para gestionar sus recursos de manera estratégica.

Las organizaciones no solo requieren recursos, sino una gestión eficaz que los transforme en capacidades distintivas.

En las pequeñas y medianas empresas, la gestión se vuelve aún más crucial debido a la escasez de recursos.

Esta teoría respalda el objetivo general del estudio, ya que muestra que la gestión empresarial es central para la competitividad y sostenibilidad sin importar el tamaño de la empresa, pero adquiere matices distintos en cada categorías

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock.

Drucker, P. (2007). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper Business.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.

Ramírez, M., & Serna, A. (2019). Gestión y competitividad en PyMES latinoamericanas. *Revista Iberoamericana de Estudios Empresariales*, 8(2), 45–60.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

## 4.- MÉTODO

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque documental, con el objetivo de analizar la importancia de la gestión en empresas grandes, medianas y pequeñas a partir de fuentes teóricas, estudios previos y documentos académicos. La metodología utilizada permitió recopilar, organizar y analizar información proveniente de distintos autores, instituciones y bases de datos científicas, con el fin de comprender cómo la gestión influye en el desempeño y la competitividad de organizaciones de diferentes tamaños.

La investigación se clasificó como documental, ya que se basó en la revisión, selección y análisis de información registrada en libros, artículos científicos, tesis, informes institucionales y documentos electrónicos confiables. Además, fue descriptiva y analítica, porque buscó caracterizar los elementos principales de la gestión empresarial y examinar sus implicaciones en distintos tipos de empresas.

Se utilizó un enfoque cualitativo, dado que el estudio se centró en la interpretación, comprensión y análisis crítico de la información encontrada en las fuentes consultadas. Este enfoque permitió identificar conceptos clave, teorías, antecedentes y posturas académicas sin recurrir a la recolección de datos numéricos o mediciones estadísticas.

La población estuvo constituida por toda la literatura disponible relacionada con la gestión empresarial, organizaciones, competitividad y administración según el tamaño de las empresas.

La muestra se seleccionó de forma no probabilística por criterios, eligiendo únicamente documentos que cumplieran con las siguientes características:

- Publicaciones científicas y académicas relevantes.
- Información actualizada y acorde con el tema de estudio.
- Autores reconocidos en el campo de la administración (como Fayol, Drucker, Koontz, Porter, Barney).
- Documentos institucionales y normativos sobre clasificación de empresas.
- La muestra final incluyó aproximadamente 30 fuentes, entre libros, artículos de revistas arbitradas y documentos electrónicos de acceso abierto.
- Técnicas de recolección de datos

Se emplearon las siguientes técnicas:

a) Revisión bibliográfica sistemática

Consistió en la búsqueda estructurada de información en:

Bases de datos académicas (SciELO, RedALyC, Google Scholar).

Libros de administración y gestión empresarial.

Documentos institucionales relacionados con la clasificación y funcionamiento de empresas.

Informes gubernamentales y normativos sobre PyMES y empresas grandes.

b) Análisis de contenido

Esta técnica permitió interpretar, comparar y sintetizar la información recopilada, identificando:

- Conceptos clave, Teorías relevantes, Antecedentes, Vacíos del conocimiento, Posturas de diferentes autores.

Para organizar y analizar la información se utilizaron:

- Fichas de lectura, donde se registraron resúmenes, ideas principales, citas textuales y aportes teóricos.
- Matrices de análisis, útiles para comparar enfoques, teorías y perspectivas de distintos autores.
- Categorías temáticas, construidas a partir de los objetivos de la investigación (gestión, competitividad, recursos, tamaño de empresa).

## PROCEDIMIENTO

El procedimiento seguido para la investigación documental fue el siguiente:

1. Delimitación del tema:

Se definió el objeto de estudio y los objetivos, estableciendo la importancia de analizar la gestión en empresas de diferentes tamaños.

## 2. Búsqueda de información:

Se exploraron bases de datos, bibliotecas digitales y repositorios universitarios.

Se seleccionaron documentos con pertinencia teórica y actual.

## 3. Clasificación de las fuentes:

Las fuentes se organizaron por categorías: teorías administrativas, gestión empresarial, competitividad, clasificación de empresas y estudios comparativos.

## 4. Lectura y análisis crítico:

Se revisó el contenido de cada documento, identificando ideas claves, perspectivas teóricas, convergencias y diferencias entre los autores.

Se compararon enfoques clásicos y contemporáneos.

## 5. Sistematización de información:

Se elaboraron matrices y fichas de lectura para integrar y relacionar los datos obtenidos.

Se sintetizó la información pertinente para responder a los objetivos planteados.

## 6. Redacción del análisis:

Finalmente, se integraron los hallazgos en el marco teórico y el desarrollo del trabajo, considerando los elementos conceptuales, antecedentes y teorías más relevantes.

## 5. RESULTADOS

Del análisis documental realizado se identificaron patrones clave sobre la gestión empresarial en empresas grandes, medianas y pequeñas:

### 1. La gestión es un factor determinante del desempeño organizacional:

Las fuentes coinciden en que la planificación, organización, dirección y control son procesos esenciales para garantizar la eficiencia y sostenibilidad de cualquier empresa. La gestión adecuada permite optimizar recursos, coordinar tareas y alinear esfuerzos hacia objetivos estratégicos.

### 2. Las PyMES dependen más directamente de la calidad de su gestión:

De acuerdo con Ramírez & Serna (2019), las pequeñas y medianas empresas presentan mayores retos derivados de la falta de capacitación directiva, ausencia de procesos formales y limitación de recursos. Una mala gestión es una causa frecuente de su cierre prematuro.

### 3. En empresas grandes, la gestión se relaciona con la coordinación y el control :

En estas organizaciones, la estructura es más compleja y requiere modelos de gestión que aseguren la comunicación entre departamentos, el cumplimiento de procesos y la integración de equipos multidisciplinarios. Koontz & Weihrich (2012) destacan que la gestión permite mantener cohesión y eficiencia en estructuras extensas.

### 4. La gestión estratégica impulsa la competitividad:

Según Porter (1985) y Barney (1991), una empresa alcanza ventaja competitiva cuando logra gestionar eficazmente sus recursos y capacidades. Esto implica adoptar estrategias de largo plazo, innovar en productos y adaptarse al entorno cambiante.

### 5. La gestión favorece la innovación y la adaptación :

Drucker (2007) señala que una empresa con procesos administrativos adecuados puede anticiparse a los cambios del mercado, adaptarse con rapidez y aprovechar oportunidades de crecimiento.

Nº	Fuente	Autor	Año	Tipo	Tema	Hallazgos	Relevancia
1	<i>Administración: Una perspectiva global</i>	Koontz & Weihrich	2012	Libro	Gestión empresarial	La gestión influye en la coordinación, planificación y desempeño	Alta
2	<i>Firm Resource and Sustained Competitive</i>	Barney, J.	1991	Artículo científico	Recursos y capacidades	La correcta nestégnica cènsura en mañidera general	Muy alta
3	<i>Competitive Advantage</i>	Porter, M.	1985	Libro	Competitividad organiz-	La geñión estratégica e- tralece la posición en mercado	Alta
4	<i>Gestión y competitividad en PyMES latindamencana</i>	Ramirez & Sérna	2019	Artículo	Gestión en PyMES	Una gestión efectiva es una de las principales causas de falacen de pequeñas empresas	Muy alta
5	<i>Management: Tasks, Responsibilities, Practices</i>	Drucker, P.	2007	Libro	Dirección y administració	La gestión permite convertir recursos en resultados y alinear procesos para alcanzar	Alta

## 6. CONCLUSIONES

### CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO GENERAL:

Analizar la importancia de la gestión en empresas grandes, medianas y pequeñas.

Los resultados permitieron concluir que la gestión empresarial es un elemento central para el éxito organizacional en cualquier tipo de empresa. En las pequeñas y medianas, una gestión adecuada es vital para su supervivencia, crecimiento y competitividad, especialmente debido a sus limitaciones de recursos. En las empresas grandes, la gestión garantiza la coordinación de estructuras complejas, la comunicación interna y la eficiencia operativa.

Asimismo, se evidenció que la gestión estratégica contribuye a la innovación, la adaptación al entorno y la creación de ventajas competitivas sostenibles. La literatura analizada coincide en que sin una gestión sólida, ninguna organización puede alcanzar sus objetivos de manera eficiente.

Por tanto, la gestión en sus diversas dimensiones —administrativa, estratégica y operativa— se presenta como un pilar determinante para el desarrollo, posicionamiento y permanencia de empresas grandes, medianas y pequeñas.

## REFERENCIAS

- Ausubel, D. P. (1983). Teoría del aprendizaje significativo. Trillas.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3.ª ed.). Pearson Educación.
- Bisquerra, R. (2009). Metodología de la investigación educativa (2.ª ed.). La Muralla.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). Research methods in education (7th ed.). Routledge.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). Foundations of behavioral research (4th ed.). Harcourt College Publishers.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Sage Publications.
- Méndez, C. (2013). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós.
- Vygotsky, L. S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Harvard University Press.
- Wiersma, W., & Jurs, S. G. (2009). Research methods in education: An introduction (9th ed.). Pearson.
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2016). Técnicas para investigar: Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación (4.ª ed.). Brujas.

# LA ADMINISTRACION COMO BASE DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL

**M.H.D. BARRIENTOS HERNÁNDEZ LUZ ELENA**

PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
luzbarrientos@g.bdelrio.tecnm.mx

**LIC. GONZÁLEZ NARANJO BLANCA FLOR**

PA TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
blancagonzalez@g.bdelrio.tecnm.mx

**MIA. MATA VALENCIA CLAUDIA IVETH**

PA. TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río  
claudiamata@bdelrio.tecnm.mx

**LIC. MALDONADO ILLESCAS MARIELY**

PA. TECNM / Instituto Tecnológico de Boca del Río  
mariely.mi@bdelrio.tecnm.mx

## 1.- INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el entorno organizacional ha experimentado transformaciones profundas originadas por el avance tecnológico, la globalización, la competitividad creciente y la evolución de las necesidades humanas y sociales. En este contexto, las organizaciones —sin importar su tamaño, sector o ubicación— enfrentan el desafío permanente de mejorar sus procesos, utilizar eficientemente sus recursos y generar valor sostenido para sus grupos de interés. Frente a estas demandas, la administración emerge como un fundamento estratégico indispensable, capaz de orientar a las instituciones hacia la productividad, la innovación, el crecimiento sostenible y la trascendencia en el mercado. Comprender su papel y su influencia en la dinámica organizacional se convierte, por tanto, en un aspecto esencial para quienes buscan desarrollar modelos de gestión efectivos y con visión de futuro, capaces de responder a los retos actuales y anticipar los que están por venir.

La administración es una disciplina fundamental para el funcionamiento y desarrollo de cualquier tipo de organización, ya sea pública, privada, social, educativa o comunitaria. Su propósito esencial consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos disponibles —humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de tiempo— con el fin de alcanzar objetivos previamente establecidos de manera eficiente y eficaz. A lo largo del tiempo, la administración ha pasado de ser vista únicamente como un conjunto de técnicas para controlar el trabajo, a convertirse en un proceso estratégico que impulsa la innovación, la competitividad, la cultura organizacional y la mejora continua.

El éxito organizacional no depende únicamente de disponer de recursos o de contar con talento humano, sino de la forma en que estos elementos se integran, coordinan y orientan hacia metas comunes. En este sentido, la administración proporciona lineamientos y herramientas que permiten analizar la situación interna y externa de la organización, formular estrategias, asignar tareas, establecer mecanismos de comunicación, tomar decisiones oportunas y evaluar resultados. Además, favorece la adaptación y el cambio, aspectos indispensables en un entorno global y dinámico caracterizado por avances tecnológicos, transformaciones económicas y nuevas demandas sociales.

La administración también cumple un papel clave en el fortalecimiento del liderazgo y el desarrollo del capital humano, ya que promueve la motivación, el trabajo colaborativo, el sentido de pertenencia, la capacitación y la cultura de calidad. Estos factores influyen directamente en el desempeño, la productividad y la permanencia de la organización en el mercado. En conclusión, la administración no solo se limita a coordinar procesos, sino que representa la base estratégica que guía, dirige y orienta a las instituciones hacia la consecución de sus objetivos, convirtiéndose en un elemento indispensable para el éxito sostenido y la trascendencia organizacional.

### JUSTIFICACIÓN

Analizar la administración como base del éxito organizacional, es relevante porque permite comprender como una adecuada planificación y gestión contribuyen al logro de metas institucionales. Una buena administración asegura que los recursos humanos, financieros y materiales se utilicen de manera eficiente, fortaleciendo la estructura interna y mejorando la capacidad de respuesta ante desafíos del entorno.

Además, conocer y ampliar procesos administrativos eficaces fomenta el liderazgo, la coordinación de equipos, la innovación, la mejora continua y el trabajo colaborativo, factores clave para incrementar la productividad y mantener una ventaja competitiva. Por lo tanto, este estudio contribuirá al entendimiento y aplicación de estrategias administrativas que favorezcan el éxito organizacional, permitiendo desarrollar modelos de gestión más eficientes, competitivos y sostenibles.

## PROBLEMÁTICA

A pesar de que la administración se reconoce como un elemento esencial para el logro del éxito organizacional, muchas instituciones continúan enfrentando dificultades en la correcta aplicación de sus principios, procesos y estrategias. Esto se debe, en gran medida, a la falta de planeación formal, a la toma de decisiones improvisada, a la ausencia de liderazgo efectivo y a una comunicación interna deficiente. En numerosas organizaciones, especialmente pequeñas y medianas, la administración se realiza de forma empírica o intuitiva, lo que genera desorganización, uso ineficiente de recursos, duplicación de actividades, conflictos laborales y baja productividad.

Además, el acelerado cambio tecnológico, la globalización y la creciente competitividad exigen una administración flexible, actualizada y orientada a resultados, lo cual representa un desafío para instituciones que mantienen modelos de gestión tradicionales o rígidos. La escasa capacitación del personal directivo, la falta de visión estratégica y la resistencia al cambio impiden desarrollar procesos de mejora continua y adaptación eficiente al entorno. Como consecuencia, las organizaciones pueden experimentar estancamiento, pérdida de mercado, desmotivación laboral e incluso riesgos de cierre o fracaso empresarial

¿Por qué algunas organizaciones no logran alcanzar sus objetivos a pesar de contar con recursos humanos y materiales suficientes, y qué papel juega la administración en ello?

## OBJETIVO

Analizar la importancia de la administración como base del éxito organizacional, identificando los procesos, factores y estrategias que influyen en la adecuada gestión de los recursos y en el logro de los objetivos institucionales.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir los principios y procesos administrativos fundamentales aplicables en las organizaciones.
2. Identificar los factores internos y externos que influyen en la correcta aplicación de la administración dentro de las instituciones.
3. Analizar las consecuencias que genera una administración deficiente en el desempeño y resultados organizacionales.
4. Reconocer los beneficios y aportes que una gestión administrativa eficaz genera en la productividad, competitividad y sostenibilidad institucional.
5. Proponer estrategias y acciones administrativas que contribuyan al fortalecimiento del desempeño organizacional.

## 2.- MARCO TEÓRICO

### LA ADMINISTRACIÓN COMO FUNDAMENTO DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL

La administración se ha consolidado como una disciplina esencial dentro de cualquier organización, ya que permite planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos con el fin de alcanzar metas de forma eficiente y eficaz.

De acuerdo con Koontz & Weihrich

Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). Administración: una perspectiva global y empresarial (14.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill

la administración es “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando juntas puedan cumplir metas de manera eficiente”. Esta definición evidencia que su alcance no se limita a la coordinación de funciones, sino que integra la colaboración humana y la adaptación estratégica.

Asimismo, Robbins & Coulter

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración (14.ª ed.). Pearson.

señalan que la administración implica una serie de procesos sistemáticos que permiten a los líderes tomar decisiones, dirigir equipos de trabajo y ejecutar estrategias para lograr resultados, lo cual coincide con el objetivo institucional de alcanzar éxito y posicionamiento. Desde esta perspectiva, la administración adquiere un enfoque estratégico orientado a generar ventajas competitivas en entornos cambiantes.

## COMPONENTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Tradicionalmente, el proceso administrativo se compone de cuatro funciones esenciales: planeación, organización, dirección y control.

### Chiavenato (Proceso Administrativo)

Chiavenato, I. (2017). Administración: proceso administrativo (4.ª ed.). McGraw-Hill

argumenta que estas etapas permiten estructurar el trabajo de manera lógica y sistemática, asegurando el uso racional de los recursos y la coordinación de los esfuerzos.

1. Planeación: determina objetivos, metas, estrategias y recursos necesarios.
2. Organización: define roles, estructura, jerarquía y responsabilidades.
3. Dirección: implica liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones.
4. Control: verifica resultados, evalúa desempeño y establece acciones correctivas.

Cada una de estas fases contribuye al cumplimiento de indicadores de eficiencia y eficacia, indispensables para el éxito organizativo.

### Administración y éxito organizacional

El éxito organizacional puede interpretarse como la capacidad de una entidad para alcanzar sus objetivos, mantenerse vigente y generar valor sostenible.

Según Drucker

Drucker, P. F. (2006). The effective executive: The definitive guide to getting the right things done. Harper Business.

el éxito no depende únicamente de la rentabilidad, sino de la capacidad de adaptarse al entorno, innovar y satisfacer necesidades humanas y sociales. Bajo esta premisa, la administración se convierte en la base del éxito, pues proporciona el marco operativo y estratégico necesario para enfrentar la competencia global.

De acuerdo, con Robbins (Comportamiento Organizacional)

Robbins, S. P. (2014). Comportamiento organizacional (16.ª ed.). Pearson

la correcta administración de los recursos influye directamente en el desempeño laboral, la productividad, la cultura organizativa, la innovación y la permanencia en el mercado. Esto significa que las organizaciones que carecen de estructuras administrativas sólidas enfrentan mayores riesgos de fracaso, desperdicio de recursos y baja competitividad.

### Capital humano y liderazgo como elementos clave

La administración moderna reconoce al capital humano como el activo más importante dentro de una organización.

Chiavenato, I. (2018). Introducción a la teoría general de la administración (10.ª ed.). McGraw-Hill.)

menciona que la gestión administrativa debe centrarse no solo en procesos técnicos, sino también en las personas, promoviendo una cultura de aprendizaje, motivación y compromiso. Esto implica desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación y clima organizacional saludable, factores directamente vinculados al éxito.

Del mismo modo, Mintzberg

Mintzberg, H. (2013). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

destaca que el liderazgo estratégico y el desarrollo del talento son fundamentales para enfrentar entornos volátiles y complejos, lo que refuerza la relevancia de la administración en el crecimiento sostenible de las organizaciones.

En síntesis, la revisión teórica realizada permite comprender que la administración constituye un pilar fundamental para el logro del éxito organizacional, ya que integra procesos, recursos y personas dentro de una estructura orientada al cumplimiento de objetivos. Los distintos enfoques y autores coinciden en que una gestión administrativa adecuada promueve la eficiencia, la productividad, la capacidad de adaptación y el desarrollo del talento humano, factores esenciales en entornos competitivos y cambiantes. Asimismo, el análisis evidencia que las organizaciones que carecen de prácticas administrativas sólidas enfrentan mayores desafíos para alcanzar sus metas, mientras que aquellas que aplican modelos de gestión estratégicos logran consolidarse, innovar y generar valor sostenible. De esta manera, el marco teórico establece las bases conceptuales necesarias para comprender la problemática planteada y para sustentar el análisis de la administración como elemento clave en el desempeño y la sostenibilidad organizacional.

### 3.- MÉTODO

La importancia de la presente investigación es identificar la importancia que tiene la administración para alcanzar el éxito organizacional; para lo cual se llevara a cabo una investigación documental, ya que, al ser una técnica con un enfoque cualitativo, permite profundizar en la comprensión de los procesos administrativos, su impacto en la gestión institucionales.

El diseño de la investigación es documental y descriptivo. La modalidad documental se fundamenta en la revisión, selección y análisis de fuentes bibliográficas, artículos científicos, libros, investigaciones previas y documentos académicos relacionados con la administración, el proceso administrativo, la gestión organizacional y el éxito institucional. Este tipo de diseño permite obtener una visión amplia y fundamentada del tema, así como identificar los principales aportes teóricos de autores relevantes.

La investigación descriptiva tiene como propósito caracterizar los elementos esenciales que componen el proceso administrativo y explicar cómo estos influyen en el desempeño y éxito de las organizaciones. Con ello, se pretende ofrecer una comprensión detallada del papel estratégico que desempeña la administración en diversos contextos institucionales.

### MATRIZ DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Fuente	Autor	Año	Tipo	Tema	hallazgos	relevancia
<i>Administración: una perspectiva global y empresarial</i>	Koontz & Weihrich	2010	Libro	La administración	la administración es "el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando juntas puedan cumplir metas de manera eficiente".	Alta
<i>Administración</i> (14.ª ed.). Pearson.	Robbins & Coulter	2018	Libro	Administración en la toma de decisiones	la administración adquiere un enfoque estratégico orientado a generar ventajas competitivas en entornos cambiantes.	Media

<i>Administración: proceso administrativo. Introducción a la teoría general de la administración.</i>	Chiavenato	2017,2 018	Libros	Proceso administrativo en la organización	La correcta administración influye en el desempeño de los recursos y ayuda a la permanencia en el mercado.	Alta
Drucker (2006)	Drucker	2006	Libro	Como alcanzar la efectividad	el éxito no depende únicamente de la rentabilidad, sino de la capacidad de adaptarse al entorno, innovar y satisfacer necesidades humanas y sociales.	media
Mintzberg (2013)	Mintzberg	2013	Libro	Liderazgo estratégico vinculado con eficiencia.	destaca que el liderazgo estratégico y el desarrollo del talento son fundamentales para enfrentar entornos volátiles y complejos, lo que refuerza la relevancia de la administración en el crecimiento sostenible de las organizaciones.	Alta
<i>Comportamiento organizacional</i>	Robbins	2014	Libro	Una buena administración	una buena administración influye en la organización	Alta

## PROCEDIMIENTO

El proceso metodológico se llevó a cabo siguiendo las siguientes etapas:

1. Selección del tema y planteamiento del problema, donde se definió la relevancia de estudiar la administración como base del éxito organizacional.
2. Revisión bibliográfica, que consistió en la búsqueda sistemática de fuentes confiables en bases de datos académicas, libros de autores reconocidos y documentos institucionales.
3. Clasificación y organización de la información, agrupando los aportes teóricos en categorías relacionadas con el proceso administrativo, el liderazgo, la gestión del capital humano y los factores de éxito organizativo.
4. Análisis de contenido, mediante el cual se interpretaron los conceptos, se identificaron coincidencias entre autores y se establecieron relaciones con el objetivo general.
5. Redacción del análisis y conclusiones, integrando la información de forma coherente para responder al objetivo planteado.

## 4.- CONCLUSIONES

La administración se consolida como un elemento esencial para el funcionamiento eficiente y el desarrollo sostenible de las organizaciones, ya que proporciona las herramientas necesarias para planear, organizar, dirigir y controlar los recursos institucionales. A lo largo de este estudio, se identificó que el éxito organizacional no depende únicamente de la disponibilidad de recursos humanos, financieros o tecnológicos, sino de la manera en que estos son gestionados estratégicamente mediante procesos administrativos bien estructurados.

El análisis teórico permitió comprender que la administración actúa como la base que articula las actividades, orienta los esfuerzos colectivos y favorece la toma de decisiones acertadas. La presencia de un proceso administrativo claro, acompañado de liderazgo, comunicación efectiva y gestión del capital humano, influye de manera directa en la productividad, el clima laboral, la calidad del servicio y la capacidad de adaptación ante entornos cambiantes.

Asimismo, la revisión documental evidenció que las organizaciones que carecen de prácticas administrativas sólidas suelen enfrentar problemas de descoordinación, baja motivación del personal, desperdicio de recursos y deficiencia en el cumplimiento de objetivos. Por el contrario, aquellas que integran la administración como parte de su cultura institucional logran mejorar su desempeño, garantizar su permanencia en el mercado y responder de manera efectiva a los retos globales.

En conclusión, la administración es fundamental para el éxito organizacional porque permite coordinar de manera eficiente los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos para alcanzar los objetivos institucionales. A través de sus funciones planeación, organización, dirección y control, la administración establece el rumbo estratégico de la organización, define prioridades, asigna responsabilidades y garantiza que las actividades se realicen de forma ordenada y coherente. Además, impulsa la toma de decisiones informadas, el liderazgo, la comunicación interna, la motivación del personal y la capacidad de adaptación ante los cambios del entorno. Cuando estos elementos funcionan correctamente, la organización mejora su productividad, fortalece su competitividad, mantiene un clima laboral adecuado y alcanza resultados sostenibles en el tiempo. Por ello, la administración constituye el pilar que sostiene y guía todo proceso orientado al éxito institucional.

## REFERENCIAS

- Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración: proceso administrativo* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. Harper Business.
- Robbins, S. P. (2014). *Comportamiento organizacional* (16.<sup>a</sup> ed.). Pearson
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.)
- Mintzberg, H. (2013). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

# LA GESTIÓN EMPRESARIAL COMO MOTOR DE ÉXITO EN PROYECTOS DE INGENIERÍA CIVIL

**M.I.A. HERRERA MUÑOZ JUAN RAMÓN**

P3/4 TECNM / Instituto Tecnológico de Boca del Río  
juanherrera@bdelrio.tecnm.mx)

**M.C.I.A. RODRÍGUEZ MORENO CELIA ISABEL**

P.A. TECNM / Instituto Tecnológico de Boca del Río  
celiarodriguez@bdelrio.tecnm.mx

**DRA. TREJO LORENZANA MARÍA MAGDALENA**

TECNM / Instituto Tecnológico de Tlalnepantla  
maria.tl@tlalnepantla.tecnm.mx

## 1.- INTRODUCCIÓN

La Gestión Empresarial como Motor de Éxito en Proyectos de Ingeniería Civil representa un enfoque integral que combina liderazgo estratégico, optimización de recursos y control de riesgos para elevar la rentabilidad y eficiencia en el sector de la construcción. Históricamente centrada en el rigor técnico, el diseño estructural y la ejecución física de infraestructuras, la ingeniería civil ha evolucionado en el siglo XXI hacia una amalgama compleja de gestión de recursos, marcos legales y sostenibilidad financiera, donde el éxito de una obra se mide no solo por su estabilidad estructural, sino por su capacidad de mantenerse dentro de márgenes de rentabilidad, tiempo y calidad técnica.

En un entorno de crecientes demandas de sostenibilidad, plazos ajustados, presupuestos multimillonarios, regulaciones ambientales estrictas, múltiples partes interesadas y entornos económicos volátiles, esta gestión actúa como el sistema operativo que transforma desafíos técnicos en oportunidades competitivas, desplazando el eje del éxito desde la pura capacidad técnica hacia una dirección empresarial estratégica. Así, un proyecto de ingeniería civil deja de ser una simple obra de construcción para convertirse en una unidad de negocio temporal que exige planificación financiera, gestión de recursos humanos, mitigación de riesgos y orientación a resultados, haciendo de la integración de principios administrativos no un valor añadido, sino un requisito indispensable para la supervivencia y competitividad de las firmas de ingeniería.

### PROBLEMÁTICA

¿Es la gestión empresarial el éxito en Proyectos de Ingeniería Civil?

Sí, es fundamental la gestión empresarial en los proyectos de ingeniería civil y contribuye significativamente al éxito de las empresas, ya que se enfrenta una crisis estructural de ineficiencia que amenaza su viabilidad económica y operativa, donde la ausencia de una gestión empresarial sólida genera sobrecostos en megaproyectos en un promedio del 30-40%, según estudios de consultoras como McKinsey & Company, con retrasos en más del 70% sobre el cronograma previsto, de los casos y una satisfacción del cliente por debajo del 50%, convirtiendo obras potencialmente rentables en unidades de negocio de alto riesgo. Esta problemática revela que la ingeniería civil moderna requiere reinventarse como disciplina híbrida: 50% técnica, 50% empresarial. Sin esta transformación, el sector seguirá sangrando recursos en un ciclo malicioso de ineficiencia, mientras competidores asiáticos y europeos dominan con modelos integrales.

A pesar de avances tecnológicos como BIM y materiales sostenibles, la construcción civil padece males endémicos que trascienden la capacidad técnica: desalineación estratégica entre diseño y finanzas, fragmentación operativa entre oficina y campo, y una gestión de riesgos reactiva que ignora volatilidades de mercado. Curiosamente, mientras drones, IA y BIM resuelven problemas técnicos, la crisis persiste porque no hay sistema operativo empresarial que los integre. Tecnología sin estrategia, herramientas caras acumulando polvo. Factores como la volatilidad de materiales, regulaciones ambientales estrictas y coordinación deficiente entre partes interesadas, generan pérdidas millonarias, especialmente en regiones como Latinoamérica donde la informalidad agrava estos problemas. A pesar de los avances tecnológicos en materiales y software de diseño, la industria de la construcción a nivel global enfrenta una crisis crónica de eficiencia. La raíz del problema no suele ser la falta de capacidad técnica de los ingenieros, sino una deficiente gestión empresarial. Los problemas comunes incluyen:

- Falta de planificación financiera: Flujos de caja mal proyectados que detienen la obra.
- Gestión de riesgos inexistente: Incapacidad para prever contingencias climáticas, legales o sociales.
- Deficiencias en la comunicación organizacional: Silos de información entre el personal de campo y la gerencia administrativa.
- Baja productividad: Procesos operativos obsoletos que no aplican metodologías modernas de optimización de recursos.

## 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 gestión empresarial como motor de éxito en proyectos de ingeniería civil tiene un impacto económico significativo, ya que permite optimizar los recursos y reducir costos innecesarios. Al garantizar elevar la rentabilidad y eficiencia en el sector de la construcción, evitando errores que podrían llevar a retrasos y sobrecostos. Además, la gestión empresarial en proyectos de ingeniería civil 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 una buena gestión empresarial en proyectos de ingeniería civil es la estrategia 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 gestión empresarial como motor de éxito en proyectos de ingeniería civil para que una empresa pueda alcanzar el éxito, analizando y evaluando el impacto económico en proyectos de obras civiles, identificando cómo la precisión y eficiencia en la ejecución de la construcción, que influye en la rentabilidad y administración de recursos. Se busca proponer estrategias que minimicen los costos asociados a errores en obra, promoviendo la implementación de tecnologías avanzadas y metodologías sistemáticas para optimizar los procesos constructivos y maximizar el uso eficiente de los recursos económicos con una buena gestión empresarial, asegurando así proyectos de ingeniería civil integrales, eficientes y sostenibles en su infraestructura.

## METODO

Analizar el impacto económico en la gestión empresarial como motor de éxito en proyectos 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.

## 2.- MARCO TEÓRICO

La gestión empresarial en proyectos de ingeniería civil desempeña un papel fundamental en el ámbito de la construcción, con un gran impacto 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 gestión empresarial eficiente, considerando los siguientes efectos.

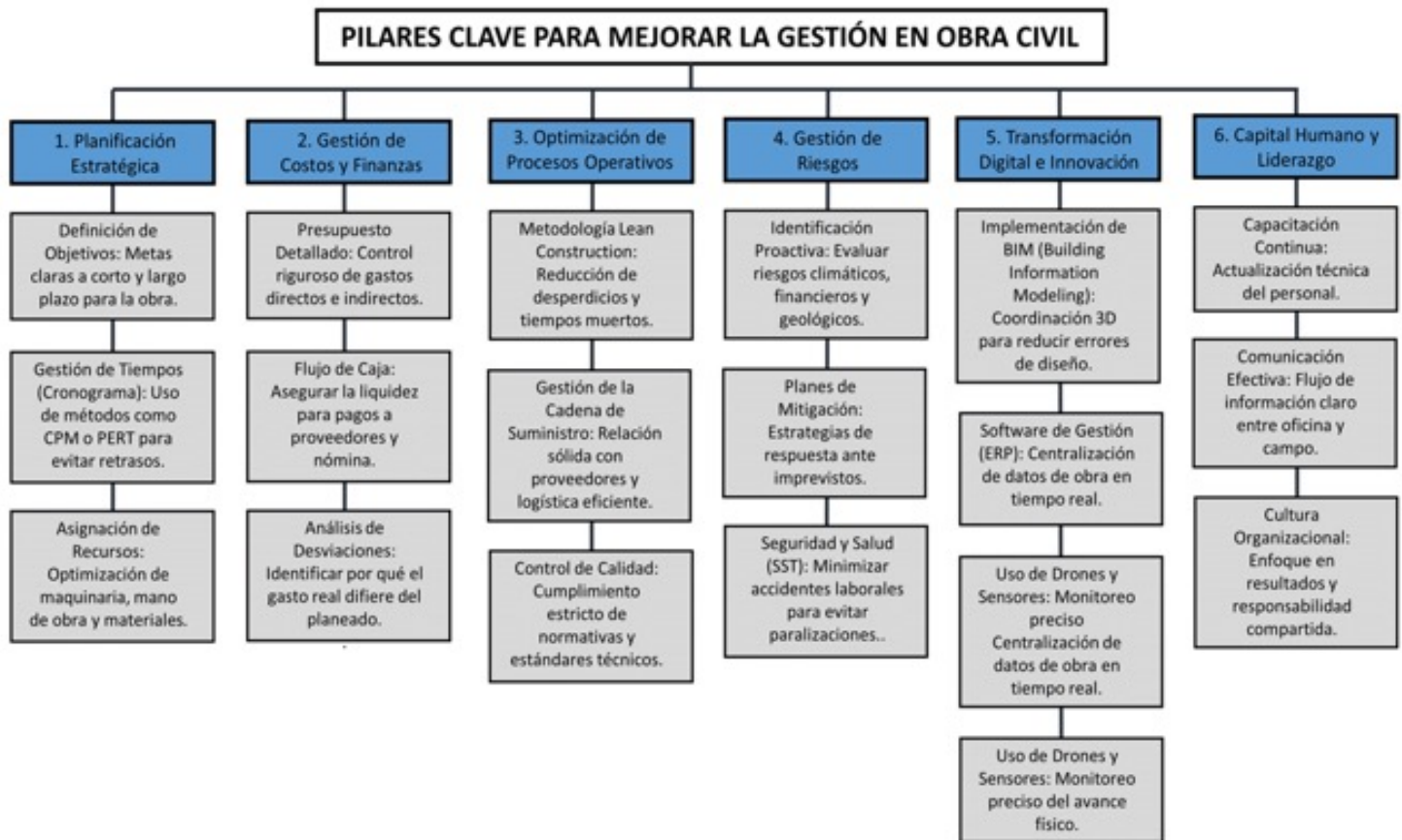
## MARCO CONCEPTUAL

Este esquema se enfoca en los pilares clave para mejorar la gestión en obras:

- 1.-Planificación Estratégica: Establecer objetivos claros y cronogramas realistas.
- 2.-Gestión de Costos y Finanzas: Control estricto del presupuesto y flujo de caja.
- 3.-Optimización Operativa: Implementar metodologías como construcción sin pérdidas para reducir desperdicios.
- 4.-Gestión de Riesgos: Anticiparse a imprevistos climáticos, técnicos o financieros.

5.-Transformación Digital: El uso de BIM (Building Information Modeling) y software ERP para monitorear la obra en tiempo real.

6.-Capital Humano: Liderazgo y comunicación efectiva entre la oficina y el personal de campo.



Ejemplo cuantitativo realista que demuestra como la gestión empresarial es el éxito en una obra de construcción de un edificio de oficinas en Veracruz (considerando factores locales como lluvias estacionales). En una obra hipotética de 10,000 m<sup>2</sup>, con presupuesto inicial de \$50 millones MXN y duración planeada de 18 meses. Se muestra métricas antes y después de aplicar el esquema, con impactos numéricos.

### Datos base de la obra:

- Presupuesto inicial: \$50,000,000 MXN.
- Duración planeada: 18 meses.
- Equipo: 150 trabajadores (oficina + campo).
- Escenario “antes”: Gestión tradicional, con sobrecostos del 25% y retrasos del 30%.

### Resultados cuantitativos por pilar:

#### 1. Planificación Estratégica

Objetivos claros con cronograma en Gantt.

o Antes: Retraso acumulado de 5.4 meses (30%).

o Después: Cumplimiento del 95% del cronograma; finalización en 16.2 meses (ahorro de 1.8 meses, equivalente a \$2.5M en costos indirectos).

2. Gestión de Costos y Finanzas

Control semanal de presupuesto con software ERP (SAP).

o Antes: Sobrecosto del 25% (\$12.5M extras).

o Después: Desviación solo del 5% (\$2.5M); flujo de caja positivo en 85% de los meses (mejora de \$10M en eficiencia financiera).

3. Optimización Operativa

Implementación de “construcción sin pérdidas” (Lean Construction): just-in-time en materiales.

o Antes: Desperdicio de materiales al 15% (\$3.75M perdidos).

o Después: Reducción a 4% (\$1M ahorrado); productividad por trabajador subió de 8 m<sup>2</sup>/día a 12 m<sup>2</sup>/día (+50%).

4. Gestión de Riesgos

Matriz de riesgos con probabilidades (lluvias: 40% impacto en Q3). Mitigación con seguros y planes B.

o Antes: Impacto de imprevistos: \$4M en multas y reparaciones.

o Después: Solo \$0.8M (reducción 80%); 90% de riesgos anticipados.

5. Transformación Digital

BIM 5D para modelado 3D + costos en tiempo real; ERP para tracking IoT en sitio.

o Antes: Errores de diseño: 12% re-trabajo (\$6M).

o Después: Detección temprana redujo re-trabajo a 3% (\$1.5M ahorrado); monitoreo diario vía app móvil evitó 15% de choques de agenda.

6. Capital Humano

Liderazgo con reuniones diarias (radio + app) y training en seguridad.

o Antes: Rotación de personal 25%; accidentes: 8/mes.

o Después: Rotación 8%; accidentes: 2/mes (-75%); satisfacción equipo (encuestas NPS): de 6/10 a 9/10.

Métrica	Antes	Después	Mejora
Costo total	\$62.5M	\$45.3M	-27.5% (\$17.2M ahorrado)
Tiempo total	23.4 meses	16.2 meses	-31%
ROI	1.2x	2.1x	75%
Productividad	18.5 m <sup>2</sup> /trabajador/mes	27.8 m <sup>2</sup> /trabajador/mes	50%

Este esquema transformó una obra deficitaria en rentable.

### 3.- CONCLUSIONES

La Gestión Empresarial emerge como el motor indispensable que impulsa el éxito en proyectos de ingeniería civil, fusionando el rigor técnico con una visión estratégica integral. En un panorama marcado por volatilidades económicas, exigencias regulatorias y la imperiosa necesidad de sostenibilidad, esta aproximación no solo asegura la entrega de infraestructuras sólidas y eficientes, sino que transforma cada obra en una unidad de negocio rentable y competitiva. Las empresas que adopten este paradigma integrando planificación financiera, optimización de recursos, control de riesgos y liderazgo humano, no solo sobrevivirán, sino que liderarán la evolución del sector constructivo, demostrando que el verdadero pilar de la ingeniería civil moderna reside en la capacidad empresarial para convertir desafíos en legados duraderos de progreso y valor.

## REFERENCIAS

- Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.).
- Koskela, L. (1992). Application of the New Production Philosophy to Construction. Stanford University.
- Sears, S. K., et al. (2015). Construction Project Management: A Practical Guide to Field Construction Management. Wiley.
- Méndez, A. (2020). Gestión de Empresas Constructoras: Estrategia y Operaciones. Editorial Universitaria.
- Project Management Institute (PMI). (2021). \*A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)\*. 7th Edition.
- Koskela, L. (1992). \*Application of the New Production Philosophy to Construction\*. Stanford University.
- Flyvbjerg, B. (2014). \*What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview\*. Project Management Journal.
- McKinsey & Company. (2017). \*Reinventing Construction: A Route to Higher Productivity\*.
- Serpell, A. (2002). \*Administración de Operaciones de Construcción\*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Harnisch, C. (2023, 14 noviembre). Casos de éxito de empresas de construcción que usan tecnología. Foco en Obra. <https://focoenobra.com/blog/casos-de-exito-empresas-construccion-con-software-construccion/>
- Martins, J. (2026, 2 enero). 6 etapas de la gestión de proyectos de construcción (CPM). Asana. <https://asana.com/es/resources/construction-project-management>
- Rivera-Panimboza, L. D., Gallardo-Medina, W. M., & Ramon-Poma, G. M. (2025). Gestión efectiva en oficinas de ingeniería civil: estudio de caso en LR Ingeniería. RUNAS. Revista de Educación y Cultura., 6, e250247. <https://runas.religacion.com/index.php/about/article/download/247/449/687>
- De Ingeniería, H. P. (2023, 7 abril). Cualidades y Características Esenciales de una Empresa Constructora de Éxito: Lo que Debes Buscar al Seleccionar un Constructor. <https://es.linkedin.com/pulse/cualidades-y-caracter%C3%ADsticas-esenciales>
- Software para Control de Costos de Construcción. (s. f.). Foco En Obra. <https://focoenobra.com/productos/control-costos-construccion/>
- Prime Institute. (2019, 20 septiembre). Prime Institute: Cursos Online de SAP, SQL Server, Transformación digital y Más. <https://www.primeinstitute.com/noticias/gestion-de-proyectos-en-ingenieria-civil-tecnicas-y-herramientas-699>
- Ramos, D. (2025, 9 octubre). Aspectos básicos sobre la gestión de proyectos de construcción. Smartsheet. <https://es.smartsheet.com/construction-project-management-101>
- Diaz, R., & Onlines. (2026, 3 marzo). Habilidades clave de un gestor de proyectos de construcción. Mawi. <https://mawi.io/habilidades-clave-de-un-gestor-de-proyectos-de-construccion/>

# LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA ÉTICA CORPORATIVA COMO HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS PARA EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LAS MiPyMEs TECNOLÓGICAS MEXICANAS

**LCNI. ZUÑIGA ESPINDOLA, MARA DEL CARMEN**

PA TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río  
marazuniga@bdelrio.tecnm.mx

**M. EN I.L. GONGORA AVALOS GEMMA DEL CARMEN**

PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
gemmagongora@bdelrio.tecnm.mx

**ING. IND. HERNÁNDEZ GONGORA DAVID JAFIT**

Talento Manager de Playhouse  
Jafit39@gmail.com

**DR. ALEGRIA HERNÁNDEZ JUAN MIGUEL**

PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río  
juanalegria@bdelrio.tecnm.mx

## 1.- INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el estudio de la Ética y Responsabilidad Corporativa (ERC) se ha consolidado como un pilar fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones a nivel global. Particularmente dentro del sector tecnológico mexicano, esta relevancia se ha intensificado debido al crecimiento exponencial de las empresas dedicadas al desarrollo de software, la digitalización de servicios y el manejo masivo de datos sensibles. En un entorno caracterizado

por la alta competitividad y la inmediatez, la integridad corporativa deja de ser un valor añadido para convertirse en un requisito indispensable de operación y legitimidad ante la sociedad.

Sin embargo, al aterrizar estos conceptos en la realidad empresarial nacional, se observa un escenario complejo. Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), que representan la mayoría del tejido económico en México, constituyen uno de los sectores más relevantes para la economía mexicana. De acuerdo con datos del INEGI y la Secretaría de Economía, representan aproximadamente el 99.8% de las unidades económicas del país y generan cerca del 70% del empleo nacional.

enfrentan el desafío monumental de integrar prácticas éticas consistentes en sus operaciones diarias. A diferencia de los grandes corporativos, estas organizaciones suelen operar con recursos limitados y bajo una fuerte presión por la supervivencia financiera. Esta tensión estructural propicia, con frecuencia, la aparición de discrepancias significativas entre los valores declarados en sus códigos de conducta y las decisiones que se toman en la práctica cotidiana.

### PROBLEMÁTICA

La problemática principal que aborda esta investigación reside, precisamente, en la falta de coherencia percibida por el capital humano. Existe una brecha notable entre los códigos de ética establecidos formalmente —muchas veces adoptados por imitación o exigencia externa— y las acciones reales que ejecutan los líderes de las MiPyMEs tecnológicas. Esta disonancia cognitiva no es trivial; cuando los colaboradores detectan que el discurso institucional no se alinea con la realidad operativa, se genera un deterioro en la confianza interna, lo que impacta negativamente en el clima laboral y debilita el compromiso organizacional.

La realización de este estudio se justifica ante la urgente necesidad de examinar dicha brecha en un sector estratégico para la economía del país. Pese a la importancia de las MiPyMEs tecnológicas, existe un vacío teórico y práctico en la literatura actual, la cual tiende a centrarse en grandes empresas multinacionales. Resulta imperativo analizar cómo se vive la ética desde la perspectiva del empleado en organizaciones más pequeñas, donde las jerarquías son más flexibles y las decisiones éticas suelen ser más visibles e inmediatas. Comprender este fenómeno permitirá no solo enriquecer el conocimiento académico, sino ofrecer pautas para fortalecer la cultura organizacional en este sector.

Por lo tanto, la presente investigación busca responder a la siguiente interrogante central: ¿Cuál es el nivel de coherencia percibida entre los códigos de ética formales y las prácticas reales de responsabilidad corporativa en las MiPyMEs tecnológicas mexicanas, y cómo impacta esta relación en el compromiso organizacional de sus trabajadores?

### JUSTIFICACIÓN

La presente investigación surge de la necesidad de analizar la relación existente entre la ética corporativa y las prácticas reales de responsabilidad empresarial dentro de las MiPyMEs tecnológicas mexicanas, debido a que este sector representa uno de los principales motores de innovación, digitalización y crecimiento económico en México. En un entorno altamente competitivo y marcado por la transformación tecnológica, las organizaciones enfrentan constantes presiones relacionadas con productividad, rentabilidad y adaptación al cambio, lo cual puede provocar inconsistencias entre los valores institucionales declarados y las acciones implementadas en la práctica cotidiana.

Actualmente, la ética corporativa ha dejado de considerarse únicamente un elemento complementario de la gestión empresarial para convertirse en un factor estratégico que influye directamente en la reputación organizacional, el clima laboral, la permanencia del talento humano y la sostenibilidad empresarial. Sin embargo, muchas MiPyMEs tecnológicas operan bajo limitaciones financieras, estructurales y administrativas que dificultan la consolidación de una cultura ética sólida y coherente.

Además, de acuerdo con datos del INEGI y la Secretaría de Economía, las MiPyMEs representan aproximadamente el 99.8% de los establecimientos económicos en México, mientras que las grandes empresas únicamente constituyen el 0.2%. Asimismo, este sector genera cerca del 70% del empleo nacional y aporta alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB), consolidándose como uno de los principales pilares de la economía mexicana. Actualmente existen más de 4.9 millones de unidades económicas clasificadas como MiPyMEs, en comparación con menos de 10 mil grandes empresas en el país. Estos datos evidencian la relevancia económica y social de las MiPyMEs, así como la necesidad de fortalecer sus estrategias de gestión empresarial y responsabilidad corporativa para garantizar su sostenibilidad y competitividad en un entorno globalizado.

La importancia de esta investigación radica en que permite identificar cómo perciben los trabajadores la coherencia entre los códigos de ética formales y las decisiones tomadas por los líderes organizacionales. Analizar esta percepción resulta fundamental, ya que la falta de alineación ética genera desconfianza, desmotivación, disminución del compromiso organizacional e incluso alta rotación de personal, afectando directamente la productividad y competitividad de las empresas.

Asimismo, este estudio posee relevancia académica y social debido a que existe un vacío de investigación enfocado específicamente en MiPyMEs tecnológicas mexicanas, pues gran parte de la literatura disponible se centra en grandes corporativos internacionales. Por ello, comprender la dinámica ética desde la perspectiva de organizaciones de menor tamaño permitirá generar conocimiento útil para fortalecer modelos de gestión empresarial más responsables, sostenibles y humanamente competitivos.

Finalmente, la investigación se justifica porque la ética y la responsabilidad corporativa constituyen elementos esenciales para el crecimiento sostenible de las PyMES tecnológicas mexicanas. Integrar principios éticos dentro de la gestión empresarial permite construir organizaciones más confiables, innovadoras y competitivas, capaces de responder de manera responsable a los desafíos económicos, tecnológicos y sociales del entorno actual.

## OBJETIVOS

General:

Determinar el nivel de coherencia percibida entre los códigos de ética formales y las prácticas de responsabilidad corporativa implementadas por las MiPyMEs tecnológicas mexicanas, así como analizar su impacto directo en el compromiso organizacional del personal.

Específicos:

Identificar las prácticas éticas declaradas en los documentos oficiales.

Evaluar la percepción real de los trabajadores sobre dichas prácticas.

Establecer estadísticamente la relación entre la coherencia ética y el compromiso afectivo.

Proponer recomendaciones estratégicas para mejorar la alineación ética.

## MÉTODO

Metodológicamente, el trabajo se estructura bajo un enfoque mixto que permite una comprensión integral del fenómeno. El método empleado combina un riguroso análisis documental de la normativa interna de las empresas participantes, con la aplicación de encuestas estructuradas para medir la percepción del personal y el análisis estadístico de los datos recolectados. De esta forma, se busca triangular la información para ofrecer un diagnóstico preciso sobre el comportamiento ético en las MiPyMES Tecnológicas de México. Se desarrolla bajo un enfoque mixto y un alcance correlacional-descriptivo. Este diseño permite no solo

describir las características de la ética empresarial en el sector, sino también cuantificar la fuerza de la relación entre las variables de coherencia ética y compromiso organizacional.

Las fuentes de información primarias están constituidas por el capital humano de Las Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) del sector tecnológico en México, específicamente aquellas dedicadas al desarrollo de software y servicios de TI. La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, integrando a personal de los niveles operativo, administrativo y de manejo de información sensible.

Para la recolección de datos cuantitativos, se aplicó una encuesta estructurada diseñada para medir la Coherencia Ética Percibida, complementada con la versión corta del Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. De manera simultánea, como técnica cualitativa, se condujeron entrevistas semiestructuradas a supervisores y encargados de área para profundizar en la aplicación cotidiana de los lineamientos normativos.

El procedimiento metodológico se ejecutó en tres fases secuenciales: primero, un análisis documental de los códigos de ética vigentes; segundo, la aplicación de los instrumentos de medición al personal; y tercero, el procesamiento estadístico de los datos para validar las hipótesis planteadas respecto a la alineación ética y su impacto en la retención del talento.

## **2.- MARCO TEÓRICO**

La base teórica de esta investigación se fundamenta en la distinción y convergencia entre la ética empresarial y la Responsabilidad Social Corporativa (RSE). En la literatura académica, la Responsabilidad Corporativa se entiende como el compromiso continuo de las empresas con el desarrollo social y económico, mientras que la Ética Corporativa se refiere al conjunto de valores y normas morales que guían la toma de decisiones gerenciales y operativas (García, 2022).

Es crucial comprender que la ética no es un añadido superficial a la gestión, sino un componente estructural. En el entorno actual, las organizaciones deben trascender la visión tradicional de generación única de utilidades para adoptar enfoques integrales. En este sentido, el modelo del Triple Bottom Line o “Triple Cuenta de Resultados” propuesto por Elkington (1998) establece que el éxito empresarial sostenible debe medirse en tres dimensiones simultáneas: económica, social y ambiental. Bajo esta perspectiva, una empresa tecnológica no solo es responsable de su rentabilidad financiera, sino también del impacto que sus operaciones tienen en sus empleados, la comunidad y el entorno.

Para operacionalizar estos conceptos, Archie B. Carroll (1991) desarrolló la Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa, un modelo que jerarquiza las obligaciones de la empresa en cuatro niveles. En la base se encuentra la responsabilidad económica (ser rentable), seguida por la responsabilidad legal (obedecer la ley), la responsabilidad ética (hacer lo correcto y justo) y, finalmente, la responsabilidad filantrópica (ser un buen ciudadano corporativo).

Esta investigación se centra específicamente en el tercer nivel: la responsabilidad ética. Según Carroll (1991), este nivel obliga a las empresas a adoptar comportamientos que, aunque no estén codificados en la ley, son esperados por la sociedad. En el sector tecnológico, esto implica el manejo transparente de datos, la competencia leal y, crucialmente, el trato digno y honesto hacia los colaboradores. Cuando una organización falla en este nivel ético, aunque cumpla con los aspectos legales y económicos, se genera una disonancia que afecta su legitimidad ante sus grupos de interés.

La gestión ética no ocurre en el vacío, sino en relación con diversos actores. La Teoría de los Stakeholders de Freeman (1984) transformó la visión empresarial al enfatizar que las organizaciones deben gestionar adecuadamente los intereses de todas las partes involucradas, no solo de los accionistas. En el contexto de las MiPyMEs tecnológicas, los empleados (stakeholders internos) son el activo más valioso debido a su conocimiento técnico y capacidad de innovación.

Por lo tanto, la relación ética entre la empresa y sus empleados se vuelve crítica. Si los trabajadores perciben que la empresa prioriza las ganancias sobre los principios éticos o que ignora sus intereses legítimos, se rompe el “contrato psicológico”. Esta teoría sustenta la importancia de analizar cómo la percepción de los empleados sobre la ética de sus líderes influye directamente en su comportamiento y lealtad hacia la organización.

A pesar de la claridad de los modelos teóricos, la práctica presenta desafíos significativos, especialmente en empresas de menor tamaño. En el contexto de las MiPyMEs mexicanas, investigaciones previas han demostrado que, aunque muchas empresas cuentan con códigos éticos formales y declaraciones de valores, la percepción de coherencia entre lo declarado y lo practicado es limitada (Smith, 2021).

Este fenómeno se conoce como “desacoplamiento” (decoupling), donde las organizaciones adoptan políticas éticas de manera ceremonial para ganar legitimidad externa, pero no las implementan en sus rutinas diarias debido a la limitación de recursos o la presión por la supervivencia financiera. Smith (2021) señala que, en el sector tecnológico, donde la presión por la innovación y la rapidez es alta, es común que los líderes sacrifiquen estándares éticos para cumplir con plazos de entrega, generando mensajes contradictorios hacia su personal.

La variable central de esta investigación es, por tanto, la Coherencia Ética Percibida. Esta se define como el grado en que los trabajadores consideran que las acciones diarias de la organización y de sus líderes coinciden con los principios y valores institucionales declarados. La falta de esta coherencia es lo que genera cinismo organizacional y desconfianza.

El impacto de la ética percibida se refleja directamente en las actitudes de los empleados. Para medir este impacto, se utiliza el modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991), el cual es el referente teórico más sólido en la materia. Estos autores proponen que el compromiso no es unidimensional, sino que se compone de tres dimensiones:

**Compromiso Afectivo:** El deseo emocional del empleado de permanecer en la empresa porque se identifica con ella.

**Compromiso de Continuidad:** La necesidad de quedarse por los costos asociados a irse.

**Compromiso Normativo:** La obligación moral de permanecer.

Esta investigación se enfoca primordialmente en el componente afectivo. Meyer y Allen (1991) sugieren que cuando los empleados perciben que su organización actúa con integridad y justicia (alta coherencia ética), desarrollan un lazo emocional más fuerte. Por el contrario, la percepción de hipocresía corporativa erosiona este lazo, llevando a los empleados a desvincularse emocionalmente, lo que puede resultar en menor productividad, menor innovación y mayor rotación de personal.

En conclusión, el marco teórico articula cómo los fundamentos de la RSE (Carroll, Elkington) y la gestión de stakeholders (Freeman) se ponen a prueba en la realidad operativa de las MiPyMEs (Smith), afectando directamente la psicología del trabajador y su compromiso afectivo (Meyer y Allen).

## MARCO CONCEPTUAL

**Ética Corporativa:** Conjunto de valores y normas morales que guían las decisiones gerenciales.

**Coherencia Ética Percibida:** Grado en que los empleados ven alineación entre lo que la empresa dice y lo que hace.

**Stakeholders:** Partes interesadas (empleados, clientes, sociedad) que son afectadas por las decisiones de la empresa.

**Desacoplamiento (Decoupling):** Fenómeno donde se adoptan políticas formalmente pero no se implementan en la práctica.

### 3.- RESULTADOS

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos mediante la triangulación de la información recolectada a través de las encuestas aplicadas al personal y las entrevistas realizadas a los supervisores. La siguiente matriz resume los datos más relevantes que dan respuesta a los objetivos planteados:

Tabla 1. Matriz de Triangulación de Resultados

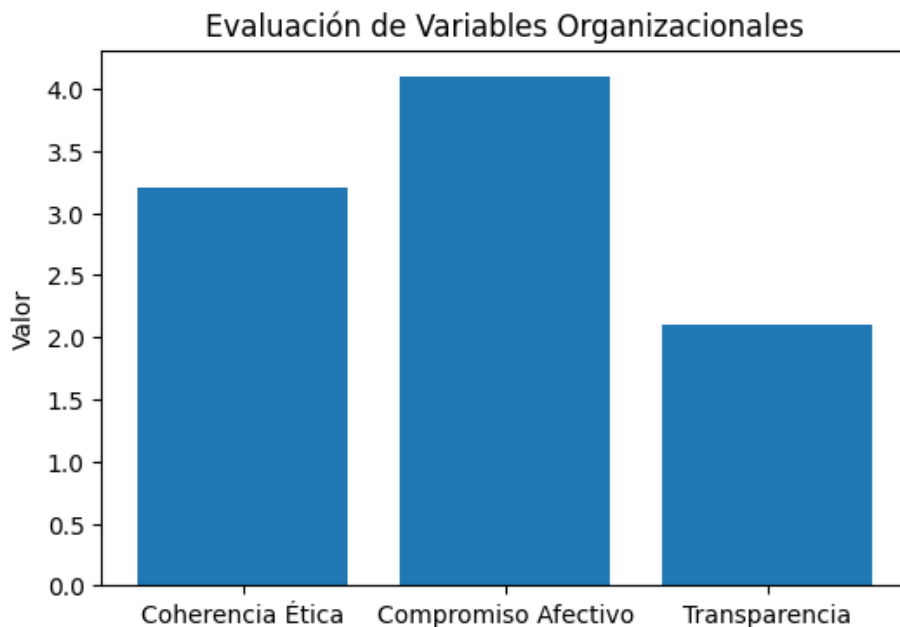
Variable de Estudio	Hallazgo Cuantitativo (Encuestas)	Hallazgo Cualitativo (Entrevistas)	Interpretación Integrada
<b>Coherencia Ética</b>	Media de 3.2 / 5.0 (Nivel Moderado). El 60% percibe discrepancias ocasionales.	Supervisores admiten sacrificar protocolos éticos ante "presión por tiempos de entrega".	Existe un desacoplamiento: la ética se declara formalmente, pero se flexibiliza operativamente por urgencia financiera.
<b>Compromiso Afectivo</b>	Correlación de Pearson $r = 0.71$ . Relación positiva fuerte con la ética percibida.	Empleados manifiestan "desilusión" y deseo de renunciar cuando observan impunidad en líderes.	La retención de talento no depende solo del salario, sino de la integridad percibida de los directivos.
<b>Transparencia</b>	El ítem "Claridad en Sanciones" obtuvo la calificación más baja (2.1 / 5.0).	Se reporta confusión sobre cómo se aplican los castigos o recompensas.	La opacidad en la toma de decisiones es el principal factor destructor de la confianza interna.

Los datos evidencian que, aunque existe una base normativa (códigos de ética), la aplicación práctica es inconsistente. El análisis correlacional confirmó la hipótesis de investigación, demostrando que la percepción de estas inconsistencias impacta directamente en la lealtad de los colaboradores.

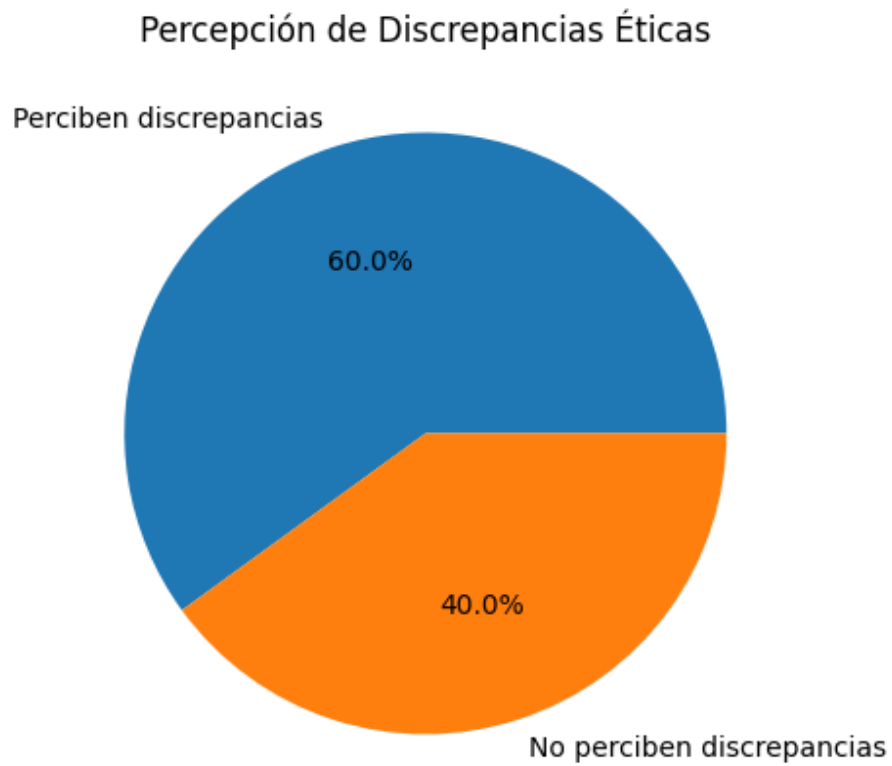
#### Gráficas de Resultados de Investigación

Las siguientes gráficas representan visualmente los resultados obtenidos en la matriz de triangulación de resultados sobre ética corporativa, compromiso afectivo y transparencia organizacional.

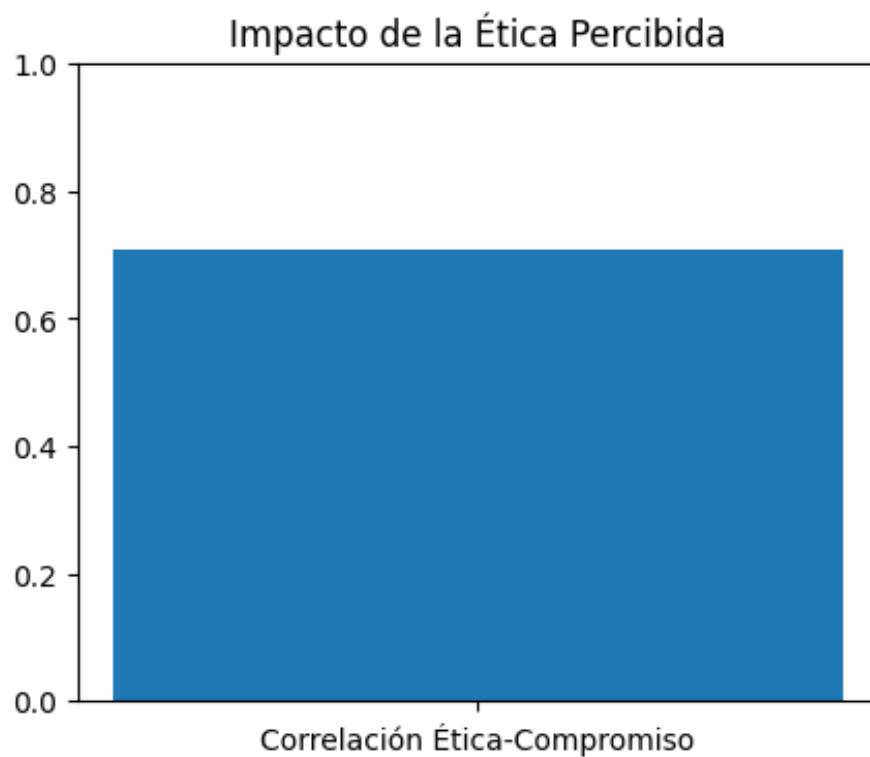
#### 1. Evaluación de Variables Organizacionales



## 2. Percepción de Discrepancias Éticas



## 3. Impacto de la Ética Percibida



## 4.- CONCLUSIONES

La gestión empresarial y la ética corporativa constituyen herramientas estratégicas indispensables para el crecimiento sostenible de las MiPyMEs tecnológicas mexicanas. La adecuada integración de procesos administrativos eficientes con principios éticos sólidos permite fortalecer la competitividad, la innovación y el compromiso organizacional.

Asimismo, los resultados evidencian que la sostenibilidad empresarial no depende únicamente de factores financieros, sino también de la capacidad de las organizaciones para construir culturas corporativas basadas en la transparencia, la responsabilidad y la confianza.

Finalmente, se concluye que las MiPyMEs mexicanas requieren fortalecer sus estrategias de transformación digital, liderazgo ético y responsabilidad corporativa para enfrentar exitosamente los desafíos del entorno global y consolidar ventajas competitivas sostenibles.

Los resultados obtenidos en esta investigación revelan un panorama complejo respecto a la ética empresarial en el sector tecnológico. Se cumplió el objetivo general al determinar que el nivel de coherencia percibida es moderado y que su ausencia debilita el compromiso organizacional.

El hallazgo más relevante reside en que cuando el personal percibe que las acciones de sus líderes están alineadas con los valores declarados, se incrementa sustancialmente su identificación emocional. Por el contrario, la falta de transparencia en la toma de decisiones y la inconsistencia en la aplicación de sanciones son los factores críticos que erosionan la confianza interna.

Con base en lo anterior, se recomienda a las MiPyMES tecnológicas trascender el cumplimiento normativo “de papel” e implementar programas de liderazgo ético vivencial. Es fundamental reforzar los canales de comunicación interna y establecer mecanismos de seguimiento transparentes que aseguren la práctica continua de los valores, fortaleciendo así tanto la reputación corporativa como la retención del talento clave.

## REFERENCIAS

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- García, M. (2022). Ética empresarial y rentabilidad en América Latina: Un estudio comparativo. *Revista de Gestión y Economía*, 15(2), 45-60.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Smith, J. A. (2021). The ethical leadership gap in growing technology firms. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 234-250.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2022). *Metodología de la investigación*.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2020). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*.
- Münch, L. (2021). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*.
- INEGI (2025). *Estadísticas de unidades económicas en México*.
- Secretaría de Economía (2025). *Las MIPYMES en México y su importancia para el desarrollo económico*.

# INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO PARA EL ADECUADO CONTROL EN UNA EMPRESA

**M.A. USCANGA HERNÁNDEZ VERÓNICA**  
PTC TECN/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
veronicauscanga@g.bdelrio.tecnm.mx

**LIC. FRANCO CRUZ ZANDRA ELIZABETH**  
PTC. TECN/ Instituto Tecnológico de Boca del Río  
zandrafranco@bdelrio.tecnm.mx

**M.C. BRITO ESCALANTE CAROLINA**  
PTC. TECN/ Instituto Tecnológico de Boca del Río  
carolinabrito@g.bdelrio.tecnm.mx

**LCPA TREJO LORENZANA LAYDA COINTA**  
PA. TECN/ Instituto Tecnológico de Boca del Río  
laydatrejo@ bdelrio.tecnm.mx

## 1.- INTRODUCCIÓN

Los indicadores de desempeño (KPI) son herramientas que ayudan a saber si una empresa u organización está funcionando correctamente.

También sirven para conocer si se están cumpliendo los objetivos y si los resultados serán buenos o necesitan mejorar. Estos indicadores permiten analizar el trabajo en cada área para tomar decisiones más acertadas.

Gracias a ellos se puede tener un mejor control del rendimiento y del progreso general.

### JUSTIFICACIÓN

La importancia de este proyecto es para dar a conocer el uso de los indicadores claves de desempeño KPI los cuales ayudan a saber si una empresa funciona correctamente y poder detectar los problemas a tiempo.

Nos ayuda a la productividad, aprovechar mejor los recursos y mantener un contaste desempeño.

### PROBLEMÁTICA

¿Qué consecuencias tiene no contar con indicadores clave de desempeño (KPI) dentro de una organización?

### OBJETIVO

El objetivo de este trabajo es explicar el uso de los indicadores clave de desempeño KPI en las empresas, ayudan a mejorar el rendimiento facilita la toma de decisiones y mejor los resultados. Por eso se necesita usar KPI para ayudar a evaluar el desempeño y la toma de decisiones basadas en datos reales.

## 2.- MARCO TEÓRICO

### ANTECEDENTES

- García Méndez (2020) llevó a cabo un estudio en empresas del sector industrial de Guadalajara, con el propósito de determinar cómo los KPI influyen en la eficiencia productiva. Su investigación concluyó que la aplicación sistemática de indicadores facilita la detección de áreas críticas y la mejora continua de los procesos.
- López Rivera y Jiménez (2021) analizaron la relación entre los KPI y la gestión del talento humano en instituciones públicas. Los autores destacaron que el uso de indicadores permite evaluar de manera objetiva el desempeño del personal, fomentando una cultura organizacional orientada a resultados.
- Pérez Cordero (2022) desarrolló una investigación en pequeñas y medianas empresas del sector comercial, donde identificó que la falta de indicadores adecuados limita la toma de decisiones. El estudio señaló que el diseño de KPI específicos y alineados con los objetivos estratégicos incrementa la competitividad empresarial.
- Ramírez y Torres (2023) examinaron el papel de los KPI en la planeación estratégica. Concluyeron que los indicadores de desempeño son herramientas que fortalecen la transparencia y permiten monitorear de forma constante los avances hacia las metas institucionales.

## **BASES TEÓRICAS**

- Según Kaplan y Norton (1996), los KPI forman parte del Cuadro de Mando Integral y permiten monitorear tanto los resultados financieros como los procesos internos, la satisfacción del cliente y la innovación.
- Por su parte, Parmenter (2015) señala que un buen KPI debe cumplir con los criterios SMART (específico, medible, alcanzable, relevante y con un tiempo definido), lo que garantiza que los indicadores sean útiles para evaluar el rendimiento y tomar decisiones precisas.
- De acuerdo con Chiavenato (2017), los KPI son una herramienta de gestión que facilita la retroalimentación y la mejora continua. Su aplicación permite comparar el desempeño real con los resultados esperados, identificar desviaciones y establecer estrategias correctivas para lograr la eficiencia organizacional.

## **DEFINICIONES CONCEPTUALES**

- Eficiencia productiva: Capacidad de una empresa para obtener los mejores resultados posibles utilizando la menor cantidad de recursos.
- Gestión del talento humano: Conjunto de procesos y estrategias destinados a atraer, desarrollar y mantener al personal calificado dentro de una organización.
- Planeación estratégica: Proceso mediante el cual una organización define sus metas a largo plazo y establece las acciones necesarias para alcanzarlas.
- Retroalimentación: Información que se obtiene al comparar los resultados obtenidos con los objetivos planeados, con el propósito de mejorar el desempeño.
- Cuadro de Mando Integral: Herramienta de gestión creada por Kaplan y Norton que permite evaluar el rendimiento organizacional desde diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos e innovación.
- Desempeño organizacional: Resultado global de las acciones, estrategias y recursos utilizados por una organización para cumplir con sus objetivos.

## **3.- METODOLOGÍA**

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo, ya que se basa en el análisis de literatura académica orientado al uso de Indicadores Clave de Desempeño CKPI, con la finalidad de poder comprender como estos indicadores influyen en la mejora del rendimiento empresarial. Esta clasificación se clasifica como un documental, se fundamenta en la revisión sistemática de libros, artículos científicos, tesis y otros materiales teóricos que abordan el diseño, implementación y utilidad de los KPI.

Para el desarrollo de esta investigación se consideraron todas fuentes con información confiable; sin embargo, el criterio principal de selección fue que los documentos estuvieran relacionados con los KPI y que hubiera sido publicados entre los años 2015 y 2025. Con base en esto, se estableció una muestra internacional compuesta por 5 documentos representativos: 2 libros, 2 artículos científicos, y 1 tesis académica.

Posteriormente se elaboró una matriz de análisis para clasificar, comparar y examinar el contenido de cada fuente consultada. La técnica que se empleó fue el análisis de contenido, permitiendo identificar conceptos fundamentales, aportaciones clave y tendencias relacionadas con los KPI.

N.	Autor(es)	Año	Fuente (Título del documento)	Tipo de documento	Tema o variable	Hallazgos	Relevancia
1	Chiavenato, Idalberto	2017	<i>Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones</i>	Libro académico	Gestión del desempeño y medición del rendimiento	Explica cómo los indicadores permiten evaluar el desempeño del personal y detectar áreas que requieren ajuste.	Aporta bases conceptuales sólidas sobre la evaluación del rendimiento humano en las organizaciones.
2	García Méndez, Laura	2020	<i>Aplicación de indicadores clave de desempeño en el sector industrial de Guadalajara</i>	Tesis de maestría	Implementación de KPI en entornos industriales	Demuestra que los KPI facilitan el control operativo y permiten optimizar procesos productivos.	Proporciona evidencia actual y contextualizada sobre el uso de KPI en empresas reales.
3	Kaplan, Robert S. & Norton, David P.	1996	<i>The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action</i>	Libro académico	Balanced Scorecard y KPI estratégicos	Establecen que los KPI deben vincularse con la estrategia general para medir resultados clave en varias perspectivas.	Constituye un referente fundamental para entender la relación entre KPI y estrategia empresarial.
4	López Rivera, Paola & Jiménez, Mariana	2021	<i>Los KPI y su influencia en la gestión del talento humano</i>	Artículo científico	KPI aplicados al talento humano	Señalan que los KPI ayudan a evaluar el desempeño del personal, el clima laboral y la eficiencia de los procesos de RR.HH.	Ofrece una visión moderna sobre el uso de KPI para mejorar la gestión del talento humano.
5	Parmenter, David	2015	<i>Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs</i>	Libro académico	Desarrollo y aplicación de KPI	Detalla metodologías prácticas para diseñar, implementar y monitorear KPI efectivos.	Aporta guías operativas clave para crear indicadores adecuados y alineados con los objetivos de la organización.

Se inició la búsqueda de información basándose en datos académicos empleando palabras clave como “indicadores clave de desempeño KPI”, “medición del rendimiento”, “control gerencial” y “efectividad empresarial”. Se seleccionaron las fuentes más pertinentes tomando en cuenta criterios de actualidad, relevancia y aportaciones teóricas.

La información se organizó en una matriz de análisis que reunió datos como autores, año, tema principal, hallazgos y relevancia, tipo de documento, lo que permitió distinguir sus aportaciones y similitudes.

La información obtenida a través de análisis cualitativos de contenido permitió integrar planteamientos teóricos y facilitar conclusiones sobre la evaluación del desempeño empresarial.

## DESARROLLO

Esta investigación se llevó a cabo mediante una revisión documental de un enfoque cualitativo, con el propósito de poder analizar la relación que tienen los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) y el rendimiento organizacional. Se seleccionaron 5 fuentes (2 libros, 2 artículos científicos y 1 tesis) que fueron desarrolladas y sintetizadas.

Los hallazgos demuestran que los KPI son esenciales para poder orientar el desempeño que tienen las empresas. Según Chiavenato (2017), la medición del rendimiento es indispensable para poder conocer si los resultados obtenidos corresponden con lo esperado, y permite mejorar el desempeño humano dentro de las organizaciones. García Méndez (2020) afirma que los KPI brindan retroalimentación para procesos productivos, especialmente en los sectores industriales.

Kaplan y Norton (1996) sostienen que los KPI deben de alinearse con las estrategias de la empresa para poder fortalecer el logro de los objetivos en las distintas áreas operativas.

Por su parte, López Riviera y Jiménez (2021) señalan que los indicadores aplicados al talento de los humanos facilitan las evaluaciones del desempeño del personal y contribuyen a una administración más eficiente. Finalmente, Parmenter (2015) destaca que la correcta definición e implementación acerca de los KPI permiten monitorear de manera continua la productividad.

En conjunto, los resultados indican que los KPI funcionan como herramienta de medición como mecanismo de seguimiento que permiten poder vigilar y evaluar el desempeño organizacional.

Un sistema de indicadores bien estructurado y aplicado de forma adecuada pueden mejorar la productividad, facilita la toma de decisiones y promover un proceso constante de retroalimentación para asegurar que las organizaciones trabajen de manera eficiente.

## 4.- CONCLUSIÓN

En conclusión, esta investigación muestra que los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) son fundamentales para mejorar el rendimiento empresarial. Se encontró una relación positiva entre la implementación de KPI y la eficiencia organizacional, ya que permite medir avances, detectar las áreas de mejora y poder orientar el cumplimiento de los objetivos.

Se confirma que se cumplieron todos los objetivos planteados, destacando el uso adecuado de los KPI contribuye a una gestión más efectiva y el logro de los resultados esperando por la organización.

## REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- García Méndez, L. (2020). *Aplicación de indicadores clave de desempeño en el sector industrial de Guadalajara* [Tesis de maestría, Universidad de Guadalajara].
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- López Rivera, P., & Jiménez, M. (2021). Los KPI y su influencia en la gestión del talento humano. *Revista de Administración Pública*, 45(2), 65–78.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

# LA IMPORTANCIA DEL EMPOWERMENT Y DEL TRABAJO EN EQUIPO

**ING. LEYVA ROMERO MELVA JAMIE**

PA. TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río  
melvaleyva@bdelrio.tecnm.mx

**DR. OLIVERAS BAXIN GABRIEL.**

PTC. Universidad Veracruzana/ Facultad de Contaduría y Negocios  
goliveras@uv.mx

**ISC. VICHY CRUZ ANED MARÍA**

PA. /TECNM Instituto Tecnológico de Boca del Río  
anedvichy@bdelrio.tecnm.mx

**M.C. VALENZUELA CASTILLO CARLOS MIGUEL**

PA. /TECNM Instituto Tecnológico de Boca del Río  
carlosvalenzuela@bdelrio.tecnm.mx

## 1.- INTRODUCCIÓN

En el entorno organizacional actual, caracterizado por su alta competitividad y constante cambio, el empoderamiento (o empowerment) se ha convertido en una estrategia clave para mejorar el compromiso, la motivación y la eficacia de los equipos. Según Indeed, el empowerment es una forma de gestión que otorga mayor autonomía y capacidad de decisión a los empleados, desafiando las estructuras jerárquicas tradicionales. Desde una perspectiva teórica, el empowerment implica delegar poder, autoridad y responsabilidad a niveles más bajos de la organización, permitiendo que los equipos tomen decisiones relevantes sobre su propio trabajo y sus procesos.

Esto promueve no solo una mayor iniciativa, sino también una sensación de pertenencia, ya que los colaboradores sienten que su trabajo es significativo y que contribuyen directamente al éxito de la organización.

Por otro lado, el trabajo en equipo es un modelo organizativo donde varias personas colaboran con un objetivo común. El trabajo colectivo, cuando está bien estructurado, permite una combinación de habilidades y conocimientos que difícilmente un individuo podría tener por sí solo, lo que resulta en soluciones más innovadoras y eficientes.

La sinergia entre empowerment y trabajo en equipo se manifiesta cuando los miembros del equipo tienen la libertad para decidir, proponer mejoras, y actuar con responsabilidad, lo que fortalece la cohesión y el sentido de propósito. Al mismo tiempo, los equipos interdependientes pueden compensar las posibles tensiones del empowerment mediante una distribución colaborativa del trabajo y la responsabilidad.

En investigaciones empíricas, por ejemplo, se ha demostrado que el empowerment grupal tiene un efecto positivo en la proactividad de los equipos de I+D universitarios; los equipos que se sienten empoderados muestran un mayor grado de iniciativa y acción proactiva.

Además, el empowerment también se relaciona con un clima de innovación: cuando los equipos se identifican con su grupo, su sentido de empoderamiento contribuye a crear un entorno favorable para el cambio y la creatividad.

### JUSTIFICACIÓN

El estudio sobre empowerment y trabajo en equipo cobra especial relevancia en un contexto donde las organizaciones enfrentan cambios tecnológicos acelerados, mercados altamente competitivos y la necesidad constante de innovar. De acuerdo con Indeed, el empowerment permite que los colaboradores tengan mayor autonomía, participen en la toma de decisiones y se involucren activamente en los procesos internos, lo cual incrementa su motivación y productividad. Esta autonomía es uno de los factores fundamentales para que los equipos desarrollen un sentido de responsabilidad compartida y una cultura de mejora continua.

Diversas investigaciones señalan que el empowerment no solo mejora el desempeño individual, sino que tiene un impacto directo en el funcionamiento de los equipos. La Universidad Veracruzana explica que otorgar poder y responsabilidad a los empleados genera mayor compromiso y reduce la resistencia al cambio, lo que facilita la implementación de estrategias organizacionales más ágiles. Esto es especialmente importante en estructuras tradicionales donde los colaboradores dependen excesivamente de las jerarquías superiores, generando lentitud en la toma de decisiones y baja innovación.

A nivel colectivo, estudios publicados en Redalyc indican que los equipos que se sienten empoderados muestran niveles más altos de proactividad, creatividad y cohesión, elementos esenciales para el éxito en proyectos complejos. Además, el empowerment contribuye a que los miembros del equipo desarrollen confianza mutua, comunicación efectiva y capacidad para resolver problemas de forma autónoma;

características que fortalecen directamente el trabajo en equipo. Estos elementos permiten que las organizaciones obtengan beneficios como mejor clima laboral, reducción de rotación de personal y aumento de la eficiencia operativa.

Por lo tanto, esta investigación es necesaria porque permite comprender cómo la implementación adecuada del empowerment puede mejorar no solo el desempeño humano dentro de un equipo, sino también los resultados generales de una organización. Analizar esta relación ayudará a proponer estrategias prácticas que apoyen el desarrollo de equipos más autónomos, coordinados y comprometidos. Asimismo, permitirá aportar evidencia útil para que empresas y líderes adapten sus modelos de gestión hacia estructuras más participativas, flexibles e innovadoras.

## PROBLEMÁTICA

En muchas organizaciones que intentan implementar el empowerment junto con trabajo en equipo, surgen varios desafíos importantes que dificultan que el empoderamiento se traduzca en una colaboración efectiva y sostenida. Estos obstáculos constituyen el punto de partida para enfocar la investigación:

### **Miedo al perder el control por parte de los líderes.**

A nivel directivo, uno de los principales frenos para la delegación de poder real es el temor a que al dar autonomía se pierda el control sobre los procesos clave.

### **Resistencia al cambio organizacional.**

Introducir empowerment implica un cambio profundo en la cultura y estructuras jerárquicas. Si los mandos intermedios no se involucran o no comprenden su nuevo rol como mentores en lugar de supervisores, la iniciativa puede fracasar.

### **Falta de capacitación adecuada para el empoderamiento.**

Muchos empleados no están preparados para asumir nuevos niveles de autonomía, ya que requieren entrenamiento en toma de decisiones, liderazgo y trabajo colaborativo. Indeed señala que sin preparación suficiente puede haber decisiones erróneas o incluso abuso de libertad.

Sobrecarga y tensión en equipos empoderados.

Al aumentar la autonomía, también puede incrementarse la complejidad de las tareas. Esto puede generar estrés entre los miembros del equipo si no se gestionan bien los recursos ni se equilibra la interdependencia.

### **Problemas de comunicación y coordinación en equipos nuevos o híbridos.**

La formación de equipos empoderados a veces va de la mano con reorganizaciones y cambios profundos. Esto puede provocar dificultades para compartir información de forma eficiente, conflictos personales y falta de coordinación.

Efecto “polizón” en el desempeño grupal.

A medida que los equipos crecen o su autonomía aumenta, algunos miembros pueden reducir su esfuerzo —un fenómeno conocido como efecto Ringelmann— lo cual debilita la productividad colectiva.

### **Normas rígidas y cultura organizativa resistente.**

Las normas establecidas pueden ser resistentes al cambio y dificultar la transición hacia equipos más autónomos. Además, si las reuniones y las dinámicas de grupo no están bien diseñadas, se pierde la oportunidad de que el equipo aproveche su empoderamiento para innovar.

### **Desigual percepción del empoderamiento y compromiso.**

No todos los empleados perciben de igual forma el empoderamiento: algunos pueden sentirse sobrecargados o con un compromiso desigual, lo que afecta el sentido de pertenencia y la colaboración.

¿Cómo pueden las organizaciones superar estos desafíos para implementar de forma efectiva el empowerment en equipos de trabajo, de manera que maximice la colaboración, reduzca tensiones y promueva un desempeño sostenido?

## OBJETIVO

Objetivo general

Analizar cómo la implementación de prácticas de empowerment en equipos de trabajo influye en su desempeño laboral, responsabilidad compartida y proactividad, con el fin de proponer estrategias de gestión que mejoren la eficacia colectiva.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar los principales objetivos del empowerment según la literatura académica y de gestión, como responsabilidad compartida y capacitación real.

Evaluar, mediante una encuesta o entrevistas, el grado de empoderamiento percibido por los miembros de equipos dentro de una organización seleccionada.

Determinar la relación entre el nivel de empoderamiento grupal y la proactividad de los equipos, apoyándose en estudios previos como el de Mendoza

Analizar qué estrategias de gestión (liderazgo participativo, delegación de autoridad, capacitación) pueden fortalecer el empowerment en equipo para mejorar el desempeño laboral. Esto se fundamenta en la idea de que el empowerment es una herramienta estratégica para la gestión. Proponer un plan de intervención basado en el empowerment para transformar la cultura organizativa hacia un modelo más autónomo y colaborativo, inspirándose en los atributos de equipos de alta eficiencia descritos por Wilson (liderazgo participativo, responsabilidad compartida, buena comunicación, etc.).

Medir el impacto de la intervención propuesta a través de indicadores antes y después de su implementación, tales como índice de proactividad, satisfacción laboral o desempeño del equipo.

## 2.- MARCO TEÓRICO

### PLANTEAMIENTO GENERAL DEL PROYECTO

El presente proyecto tiene como objetivo analizar cómo la implementación de prácticas de empowerment en los equipos de trabajo influye en su desempeño laboral, responsabilidad compartida y proactividad, con el fin de proponer estrategias de gestión que mejoren la eficacia colectiva. En un entorno laboral contemporáneo, caracterizado por alta competitividad y cambios constantes, los equipos requieren no solo cumplir tareas asignadas, sino también desarrollar autonomía, compromiso y creatividad para alcanzar los objetivos organizacionales

El empowerment, o empoderamiento laboral, consiste en otorgar a los colaboradores mayor autonomía, responsabilidad y participación en la toma de decisiones, generando así motivación intrínseca y sentido de pertenencia (Johnson, 2017, pp. 39–41). Cuando los miembros de un equipo perciben que sus aportes tienen impacto real en los resultados, se fortalecen la proactividad, la responsabilidad compartida y la cohesión grupal, elementos esenciales para el desempeño colectivo.

Teoría del Empowerment

La teoría del empowerment se basa en la premisa de que los empleados que poseen autonomía, competencias y un propósito claro contribuyen de manera más efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Según Conger y Kanungo (1988), el empowerment incluye cuatro dimensiones fundamentales:

Sentido de competencia: Creencia de que se tienen las habilidades necesarias para realizar las tareas de manera exitosa.

Autonomía en la toma de decisiones: Capacidad de decidir sobre los métodos y procesos para alcanzar los objetivos.

Impacto percibido en la organización: Sensación de que las acciones propias generan resultados significativos.

Significado de la labor realizada: Conexión entre las tareas ejecutadas y los valores personales del colaborador.

Diversos estudios evidencian que los equipos empoderados presentan mayor innovación, resolución de problemas y compromiso con los resultados, pues cada miembro asume responsabilidad y contribuye activamente a los objetivos del grupo

**Empowerment y Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo se define como la colaboración coordinada de un grupo de individuos con el fin de alcanzar objetivos comunes, compartiendo responsabilidades y conocimientos. Cuando se combina con prácticas de empowerment, se logra:

Participación activa: Los miembros aportan ideas y participan en la toma de decisiones.

Comunicación abierta: Se fomenta el intercambio de información y retroalimentación constante.

Proactividad y creatividad: Los colaboradores anticipan problemas y proponen soluciones innovadoras.

Responsabilidad compartida: Todos los integrantes son corresponsables de los resultados obtenidos

El empowerment fortalece la cohesión del equipo y permite que los colaboradores se sientan dueños de su trabajo, aumentando la motivación y reduciendo conflictos internos. En consecuencia, la combinación de empowerment y trabajo en equipo mejora el desempeño colectivo y la satisfacción laboral.

## MARCO CONCEPTUAL

Para comprender el alcance del tema, se definen los conceptos clave:

**Empowerment:** Proceso mediante el cual los empleados adquieren control sobre sus actividades laborales y decisiones, potenciando su motivación y desempeño

**Trabajo en equipo:** Conjunto de personas que colaboran de manera coordinada para alcanzar objetivos comunes, compartiendo responsabilidades y recursos

**Proactividad:** Capacidad de anticiparse a situaciones, problemas o necesidades y actuar de manera autónoma para generar soluciones.

**Responsabilidad compartida:** Asunción conjunta de los resultados de un proyecto o tarea, donde todos los miembros son corresponsables de los éxitos y fracasos.

**Cohesión grupal:** Grado de unión y compromiso entre los miembros del equipo para trabajar hacia metas comunes.

**Relevancia del Empowerment en las Organizaciones Modernas**

El empowerment se ha convertido en un elemento estratégico en organizaciones modernas, pues permite desarrollar habilidades de liderazgo, resiliencia organizacional y pensamiento crítico entre los colaboradores. Los equipos empoderados no solo cumplen tareas, sino que buscan mejorar procesos, anticiparse a problemas y asumir responsabilidad por los resultados, lo que incrementa la eficiencia y competitividad de la empresa.

Estudios recientes muestran que la implementación de prácticas de empowerment contribuye a:

Mayor motivación intrínseca de los colaboradores.

Reducción de la rotación de personal.

Incremento de la satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Mejor desempeño colectivo y capacidad de adaptación al cambio

En conclusión, la integración del empowerment dentro de los equipos de trabajo no solo beneficia al desempeño individual, sino que fortalece la colaboración, la innovación y la eficacia organizacional.

### 3.- MÉTODO

#### TIPO DE ESTUDIO

El presente proyecto se desarrolla bajo un enfoque de investigación documental, ya que busca analizar cómo la implementación de prácticas de empowerment impacta en los equipos de trabajo, específicamente en su desempeño, proactividad y responsabilidad compartida. La investigación documental es un método cualitativo que permite recopilar información confiable a través de la revisión de fuentes secundarias como libros, artículos académicos, revistas especializadas, páginas web institucionales y estudios previos relacionados con el tema (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 101).

#### FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la elaboración de este proyecto se utilizaron las siguientes fuentes:

Libros y textos académicos sobre administración, liderazgo y empowerment.

Artículos científicos y revisiones académicas disponibles en bases de datos como Redalyc, Scielo y ResearchGate.

Páginas web especializadas en gestión empresarial y desarrollo organizacional.

Tesis y estudios previos sobre empowerment aplicado a equipos de trabajo.

Estas fuentes permiten obtener información teórica y práctica para comprender la relación entre empowerment y desempeño en equipos de trabajo.

#### POBLACIÓN Y MUESTRA

Al tratarse de una investigación documental, no se define población ni muestra de personas directamente. En cambio, la “población” corresponde al conjunto de documentos, estudios, artículos y fuentes académicas disponibles sobre el tema de empowerment y trabajo en equipo. La “muestra” está constituida por aquellos documentos seleccionados que cumplen con criterios de relevancia, actualidad, confiabilidad y pertinencia para el análisis teórico del proyecto.

#### PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**Búsqueda de información:** Se realizó una búsqueda exhaustiva en bases de datos académicas, bibliotecas virtuales y páginas web especializadas, utilizando palabras clave como “empowerment”, “trabajo en equipo”, “desempeño laboral” y “liderazgo participativo”.

**Selección de documentos:** Se eligieron aquellos documentos que aportan información pertinente, reciente y confiable para abordar los objetivos del proyecto.

**Lectura y análisis:** Cada documento fue revisado para identificar conceptos clave, teorías, resultados de estudios previos y estrategias de aplicación del empowerment en equipos de trabajo.

**Registro de información:** Los datos y conceptos relevantes fueron organizados en fichas de trabajo y tablas comparativas para facilitar el análisis posterior.

#### ANÁLISIS DE DATOS

El análisis se realizó cualitativamente, mediante la síntesis de la información recolectada y la identificación de relaciones entre las variables: empowerment, desempeño laboral, proactividad y responsabilidad compartida en equipos de trabajo. Se utilizó un enfoque descriptivo-analítico, donde se compararon distintos autores, estudios y perspectivas, con el fin de establecer conclusiones teóricas sólidas que sirvan como base para proponer estrategias de gestión efectivas.

## 4.- CONCLUSIONES

Tras el análisis documental realizado sobre el tema Empowerment y Trabajo en Equipo, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

El empowerment potencia el desempeño de los equipos. Los equipos que cuentan con autonomía, participación en la toma de decisiones y responsabilidades compartidas muestran mayor compromiso, proactividad y capacidad de adaptación frente a los retos organizacionales.

La participación activa genera cohesión y motivación. Cuando los miembros de un equipo sienten que su opinión es valorada y que influyen directamente en los resultados, se fortalece la cohesión grupal y la motivación intrínseca, lo que impacta positivamente en la productividad y satisfacción laboral.

El empowerment requiere preparación y cultura organizacional adecuada. No basta con delegar autoridad; es necesario capacitar a los colaboradores, fomentar un ambiente de confianza y establecer procesos claros de comunicación para que la autonomía se traduzca en resultados efectivos.

Responsabilidad compartida y liderazgo distribuido son esenciales. Los equipos empoderados desarrollan un liderazgo participativo y asumen colectivamente la responsabilidad de los logros y fracasos, fortaleciendo la resiliencia y capacidad de innovación dentro de la organización.

El empowerment impacta estratégicamente en las organizaciones modernas. La implementación de prácticas de empoderamiento en equipos de trabajo mejora no solo el desempeño individual y colectivo, sino que también contribuye al desarrollo de la cultura organizacional, la retención de talento y la adaptabilidad ante cambios en el entorno empresarial.

En conclusión, el empowerment aplicado a los equipos de trabajo representa una herramienta estratégica que permite maximizar la eficacia, fortalecer la responsabilidad compartida, impulsar la proactividad y mejorar la satisfacción laboral. La evidencia recopilada a través de la investigación documental indica que los equipos empoderados no solo alcanzan mejores resultados, sino que también construyen un entorno laboral más dinámico, colaborativo y resiliente. Por lo tanto, es recomendable que las organizaciones adopten políticas y prácticas de empowerment como parte de su estrategia de gestión de recursos humanos.

## REFERENCIAS

- Indeed México. (s.f.). Qué es el empowerment y cómo aplicarlo en tu empresa. Indeed México. Obtenido de [www.indeed.com.mx](http://www.indeed.com.mx)
- Universidad Veracruzana. (s.f.). Empowerment: Teoría y práctica en la gestión organizacional. Universidad Veracruzana. Obtenido de [www.uv.mx](http://www.uv.mx)
- Revistas UCV. (s.f.). El empowerment y su impacto en el desempeño laboral. Revistas UCV. Obtenido de [www.revistaucv.mx](http://www.revistaucv.mx)
- Redalyc. (s.f.). Empowerment y clima de innovación en equipos de trabajo. Redalyc. Obtenido de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)
- Wikipedia. (s.f.). Trabajo en equipo. Wikipedia. Obtenido de [es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_en\\_equipo](http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo)
- PubMed Central (PMC). (s.f.). Team empowerment and organizational outcomes. PubMed Central. Obtenido de [www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/)
- Indeed México. (s.f.). Qué es el empowerment y cómo aplicarlo en tu empresa. Indeed México. Obtenido de [www.indeed.com.mx](http://www.indeed.com.mx)
- Universidad Veracruzana. (s.f.). Empowerment: Teoría y práctica en la gestión organizacional. Universidad Veracruzana. Obtenido de [www.uv.mx](http://www.uv.mx)

- Redalyc. (s.f.). Empowerment y desempeño de equipos: Creatividad, cohesión y proactividad. Redalyc. Obtenido de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)
- StrategicLeadersConsulting. (s.f.). Miedo al perder el control: Desafíos del empowerment en organizaciones. StrategicLeadersConsulting. Obtenido de [www.strategicleadersconsulting.com](http://www.strategicleadersconsulting.com)
- Directorio de Sostenibilidad. (s.f.). Resistencia al cambio organizacional y empoderamiento. Directorio de Sostenibilidad. Obtenido de [www.directoriosostenibilidad.org](http://www.directoriosostenibilidad.org)
- Indeed México. (s.f.). Capacitación y preparación para el empowerment en equipos de trabajo. Indeed México. Obtenido de [www.indeed.com.mx](http://www.indeed.com.mx)
- PubMed Central (PMC). (s.f.). Sobrecarga y tensión en equipos empoderados. PubMed Central. Obtenido de [www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/)
- International Journal of Educational Research and Networking (IJERN). (s.f.). Comunicación y coordinación en equipos híbridos. IJERN. Obtenido de [www.ijern.com](http://www.ijern.com)
- Wikipedia. (s.f.). Efecto Ringelmann y desempeño grupal. Wikipedia. Obtenido de [es.wikipedia.org/wiki/Efecto\\_Ringelmann](https://es.wikipedia.org/wiki/Efecto_Ringelmann)
- Revistas UCV. (s.f.). Normas rígidas y cultura organizativa resistente frente al empowerment. Revistas UCV. Obtenido de [www.revistaucv.mx](http://www.revistaucv.mx)
- TintayPluma. (s.f.). Desigual percepción del empoderamiento y compromiso en equipos de trabajo. TintayPluma. Obtenido de [www.tintaypluma.org](http://www.tintaypluma.org)
- García Guillany, J., Paz Marcano, A., & Pinto Aragón, E. (2021). Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 219–234. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36766>
- Producción Científica. González, G. L., & Otro. (2023). El empowerment como herramienta para la gerencia estratégica e innovación. *Revista FACES*, 5(1), 113–\_\_\_\_.
- Servicio BC Jáimez Román, M. J., & Bretones, F. D. (s. f.). El empowerment organizacional: El inicio de una gestión saludable. *Revista RTSS*, \_\_\_\_ (\_\_\_\_), –.
- Treviño Reyes, R., & López Pérez, J. F. (2022). El impacto del empoderamiento en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el burnout en docentes de México. *Revista de Ciencias Administrativas*, (), –. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3173>
- Sociedad Académica de Redes de Revistas Científicas e Investigación. (2021). Empowerment como herramienta de gestión estratégica efectiva en el desempeño laboral en equipos de trabajo. *Revista Científica Multidisciplinaria YACHASUN*, 5(8), 21–38. <https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0089>
- Ortego, J. (2023). El empowerment en la gestión de equipos de trabajo. Javier Ortego. Recuperado de <https://www.javierortego.com/formacion/curso-de-gestion-de-equipos/el-empowerment-en-la-gestion-de-equipos-de-trabajo/>
- DeGerencia. (s. f.). Empowerment en la gestión gerencial. DeGerencia. Recuperado de [https://degerencia.com/articulo/empowerment\\_en\\_la\\_gestion\\_gerencial/](https://degerencia.com/articulo/empowerment_en_la_gestion_gerencial/)
- Nobilis. (2025, 26 de mayo). Empowerment: Clave para transformar el trabajo y potenciar el talento. Recuperado de <https://www.nobilis.cl/empowerment/>
- Gestiopolis. (s. f.). Empowerment: el empoderamiento en las organizaciones. Gestiopolis. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/empowerment-el-empoderamiento-en-las-organizaciones/>

Gestiopolis. (s. f.). Coaching y empowerment aplicados a los equipos de trabajo. Gestiopolis. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/coaching-y-empowerment-aplicados-a-los-equipos-de-trabajo/autor>, año de la publicación, título y datos de la publicación.

# ELABORACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS EFECTIVOS COMO HERRAMIENTA PARA LA BUENA ADMINISTRACIÓN

**DRA. SALGADO MORALES EVELYN**

PA TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
evelynsalgado@bdelrio.tecnm.mx

**MIA. RAMÓN VILA MARÍA DE JESÚS CECILIA**

PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
ceciliaramonvila@bdelrio.tecnm.mx

**DR. FLORES MUÑOZ LUIS**

PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
luisflores@bdelrio.tecnm.mx

**M.C. SERRANO CHÁVEZ MARTHA SARAI**

PA TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
marthaserrano@bdelrio.tecnm.mx

## **1.- INTRODUCCIÓN**

En un mundo empresarial cada vez más competitivo y cambiante, la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta fundamental para el éxito de las organizaciones. Las empresas, independientemente de su tamaño o sector, enfrentan desafíos constantes, desde la evolución de las tecnologías hasta las demandas cambiantes de los consumidores. La globalización, la digitalización y la sostenibilidad han transformado el panorama empresarial, obligando a las organizaciones a adaptarse rápidamente para mantenerse relevantes. En este contexto, la capacidad de anticiparse a estos cambios y formular estrategias efectivas se traduce en una ventaja competitiva significativa. La elaboración de un plan estratégico efectivo no solo implica definir la misión y visión de la organización, sino también establecer objetivos claros y medibles, analizar el entorno interno y externo, y diseñar un conjunto de acciones que permitan alcanzar esos objetivos.

### **JUSTIFICACIÓN**

La importancia de este trabajo es conocer como un plan estratégico radica en su capacidad para guiar a la organización hacia el cumplimiento de sus metas a largo plazo. Sin un enfoque estratégico, las empresas pueden perder dirección y recursos, lo que puede resultar en la falta de competitividad y, en última instancia, en la quiebra. Un plan bien elaborado permite a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas en su entorno, así como aprovechar sus fortalezas y mitigar sus debilidades.

### **PROBLEMÁTICA**

La desalineación entre los objetivos del plan estratégico y la ejecución operativa se debe principalmente a una comunicación insuficiente del rumbo estratégico, a estructuras organizacionales que no están preparadas para respaldarlo y a la ausencia de indicadores que conecten las tareas diarias con las metas globales, estas causas provocan que los equipos trabajen con prioridades distintas, dupliquen esfuerzos o avancen en direcciones que no aportan al resultado esperado, afectando directamente el cumplimiento oportuno y coherente de las metas organizacionales.

¿Cuáles son las causas específicas que generan la desalineación entre los objetivos del plan estratégico y la ejecución operativa en la empresa, y cómo influyen estas causas en el cumplimiento de las metas organizacionales?

### **OBJETIVO**

El objetivo de este documento es proporcionar un marco claro para la elaboración de planes estratégicos efectivos, que incluya un análisis de las mejores prácticas y herramientas disponibles para la planificación. Se busca identificar las etapas clave en el proceso de planificación, desde el diagnóstico inicial hasta la implementación y evaluación del plan. Además, se pretende ofrecer recomendaciones prácticas para superar los obstáculos comunes en la elaboración de planes estratégicos, fomentando una cultura organizacional que valore la planificación y el trabajo en equipo.

## 2.- MARCO TEÓRICO

La elaboración de planes estratégicos efectivos es un proceso central en la gestión organizacional y se fundamenta en diversas escuelas del pensamiento estratégico que, con el tiempo, han evolucionado para responder a contextos cada vez más dinámicos y complejos. Uno de los enfoques teóricos que mayor alineación presenta con el objetivo de diseñar planes estratégicos sólidos y adaptativos es la Teoría de la Contingencia, la cual sostiene que no existe una única forma correcta de organizar o planificar, sino que la efectividad depende de la coherencia entre la estructura interna y los factores externos del entorno (Lawrence & Lorsch, 1967). Este principio de “ajuste estratégico” convierte la planeación en un ejercicio que debe considerar sistemáticamente la incertidumbre, la variabilidad del mercado y la capacidad interna de respuesta.

Desde esta perspectiva, la planeación estratégica se concibe como un proceso continuo de análisis, formulación, implementación y evaluación, orientado a asegurar un alineamiento permanente entre la organización y su entorno (Daft, 2016). El análisis del contexto externo —incluyendo competencia, tendencias tecnológicas, factores sociopolíticos y condiciones económicas— se vuelve indispensable para anticipar oportunidades y amenazas que influyen directamente en la selección de estrategias. Asimismo, el análisis interno —centrado en recursos, capacidades, procesos y cultura— permite identificar fortalezas y debilidades que condicionan la viabilidad de dichas estrategias (Barney, 1991).

En este proceso, la Teoría Basada en Recursos (Resource-Based View) complementa a la Teoría de la Contingencia al señalar que la ventaja competitiva sostenible proviene de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991). Bajo este enfoque, un plan estratégico efectivo requiere reconocer no solo el entorno, sino también las capacidades distintivas que permiten diferenciarse competitivamente. Esto implica que un plan estratégico debe enfocarse en la explotación eficiente de recursos internos, pero también en el desarrollo de nuevas capacidades alineadas a los cambios externos, integrando ambas perspectivas.

Otro aporte fundamental para la eficacia de los planes estratégicos es el enfoque sistémico. La Teoría General de Sistemas, propuesta por Bertalanffy (1968), establece que las organizaciones deben entenderse como sistemas abiertos, compuestos por elementos interrelacionados cuya coordinación determina el desempeño global. Esta teoría permite comprender que una estrategia solo será efectiva si todos los subsistemas —procesos, personas, tecnología, estructura y cultura— funcionan de manera armónica y se orientan hacia objetivos comunes. En consecuencia, la planeación estratégica no solo consiste en determinar metas, sino en articular un sistema organizacional capaz de ejecutarlas de manera coherente. Desde la perspectiva de Kaplan y Norton (1996), la implementación estratégica se fortalece mediante herramientas que traducen los objetivos en métricas claras y gestionables. El Balanced Scorecard surge como un modelo integral que conecta la estrategia con indicadores financieros, procesos internos, aprendizaje organizacional y satisfacción del cliente. Este modelo rompe con la visión tradicional basada únicamente en resultados financieros y permite monitorear el avance estratégico desde múltiples dimensiones. Gracias a ello, se convierte en un componente esencial para asegurar la efectividad del plan estratégico, dado que ofrece mecanismos de control, retroalimentación y ajuste continuo.

Por otra parte, autores como Mintzberg (1994) enfatizan que la estrategia no es únicamente un producto de la planificación formal, sino también un proceso emergente. En contextos de alta incertidumbre, las estrategias pueden surgir de patrones de comportamiento no planificados que la organización debe reconocer, evaluar e integrar. Este enfoque resalta la importancia de que los planes estratégicos conserven flexibilidad y capacidad de adaptación, evitando estructuras rígidas que limiten la innovación y la respuesta oportuna ante cambios abruptos del entorno.

Finalmente, un elemento clave para la efectividad de los planes estratégicos es la gestión del cambio. Kotter (1996) plantea que ningún plan estratégico prospera sin una adecuada gestión del comportamiento humano dentro de la organización. La resistencia al cambio, la falta de liderazgo, la comunicación deficiente y la baja participación del personal pueden impedir la implementación exitosa de cualquier plan, por más sólido que sea. Esto implica que el plan estratégico debe incluir no solo metas y acciones, sino también estrategias de liderazgo, comunicación y acompañamiento cultural que aseguren la aceptación y apropiación de los cambios propuestos.

En conjunto, estas teorías sostienen que la elaboración de planes estratégicos efectivos requiere:

1. comprensión profunda del entorno,
2. diagnóstico realista de los recursos y capacidades internas,
3. articulación sistémica de procesos y estructuras,
4. métricas e indicadores que permitan seguimiento continuo,
5. flexibilidad ante la incertidumbre,
6. y una gestión del cambio adecuada para garantizar su implementación.

Estas bases teóricas fundamentan la construcción de planes estratégicos que no solo existan en documentos, sino que se traduzcan en resultados organizacionales reales y sostenibles.

## MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual proporciona claridad sobre los conceptos fundamentales que intervienen en la elaboración de planes estratégicos efectivos y define los elementos clave que deben considerarse para garantizar su coherencia, aplicabilidad y éxito.

**Planeación estratégica.** Proceso sistemático mediante el cual una organización define su dirección futura, establece metas y diseña acciones específicas para alcanzarlas (David & David, 2017). Implica diagnóstico, formulación, implementación y evaluación.

**Misión y visión.** La misión expresa la razón de ser de la organización, mientras que la visión comunica la meta aspiracional de largo plazo (Daft, 2016). Ambos elementos orientan y delimitan el plan estratégico.

**Objetivos estratégicos.** Resultados deseados que guían las acciones de la organización. Deben ser medibles, específicos, alcanzables, relevantes y con un horizonte temporal definido (Doran, 1981).

**Análisis externo (PESTEL).** Herramienta para examinar factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el desempeño organizacional. Permite identificar oportunidades y amenazas.

**Análisis interno.** Proceso orientado a evaluar recursos, capacidades, cultura, procesos y estructura organizacional. Identifica fortalezas y debilidades clave para la formulación estratégica.

**Análisis FODA.** Integración del análisis interno y externo en una matriz que permite visualizar la interacción entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para generar estrategias.

**Estrategias organizacionales.** Cursos de acción diseñados para alcanzar los objetivos y responder al entorno. Pueden inclinarse hacia crecimiento, consolidación, diversificación, innovación o eficiencia operativa.

**Indicadores de desempeño.** Medidas cuantificables que permiten evaluar el progreso de la estrategia. Los indicadores conectan la visión con las acciones operativas (Kaplan & Norton, 1996).

**Balanced Scorecard.** Modelo de gestión estratégica que integra objetivos e indicadores en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

**Implementación estratégica.** Acciones que operacionalizan la estrategia, incluyendo asignación de recursos, diseño de procesos, definición de responsabilidades y establecimiento de mecanismos de coordinación.

**Gestión del cambio.** Conjunto de procesos destinados a facilitar la adopción organizacional de nuevas estrategias, estructuras o sistemas. Aborda resistencias, comunicación, motivación y liderazgo (Kotter, 1996).

Evaluación y retroalimentación. Proceso continuo que permite identificar desviaciones, medir resultados y ajustar la estrategia o su ejecución. Estos conceptos conforman el entramado fundamental que permite diseñar planes estratégicos coherentes, factibles y orientados a resultados. Además, contribuyen a que la organización transite desde el análisis de su situación actual hasta la proyección de escenarios futuros, construyendo un puente entre la formulación y la ejecución efectiva.

## 3.- MÉTODO

El presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, con un diseño documental y un alcance descriptivo-analítico. Este tipo de estudio resulta pertinente debido a que la elaboración de planes estratégicos se fundamenta en la revisión exhaustiva de teorías, modelos, metodologías y buenas prácticas propuestas por autores especializados en administración, dirección estratégica y gestión organizacional. La investigación se llevó a cabo mediante la recopilación, clasificación y análisis de fuentes bibliográficas académicas, tales como libros, artículos científicos y documentos institucionales. Se utilizó como técnica principal el análisis de contenido, lo que permitió identificar patrones conceptuales, puntos de convergencia entre teorías, así como enfoques contemporáneos sobre la planeación estratégica.

El procedimiento consistió en:

1. Selección de fuentes confiables y actualizadas relacionadas con la planeación estratégica.
2. Revisión crítica de modelos teóricos como el enfoque de contingencia, la teoría basada en recursos, la teoría general de sistemas y herramientas de implementación estratégica.
3. Comparación y síntesis de los conceptos clave y mejores prácticas.
4. Integración de los hallazgos en un marco coherente que responde al objetivo planteado.

## 4.- CONCLUSIONES

La investigación permitió identificar que la elaboración de planes estratégicos efectivos es un proceso integral que exige coherencia entre los elementos internos de la organización y el entorno externo en el que opera. Los hallazgos evidencian que un plan estratégico no debe limitarse a la formulación de objetivos, sino que requiere un diagnóstico profundo que permita conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en la competitividad organizacional.

Asimismo, se concluye que la combinación de diferentes enfoques teóricos como la Teoría de la Contingencia, la Teoría Basada en Recursos y el enfoque sistémico proporciona un marco sólido para comprender la complejidad de la planeación estratégica. Estos enfoques destacan la importancia del ajuste entre los recursos internos, la estructura organizacional y los factores del entorno, permitiendo que las estrategias sean más congruentes, adaptativas y sostenibles.

Otro hallazgo relevante es el papel fundamental que desempeñan las herramientas de medición y seguimiento, como el Balanced Scorecard, ya que estas permiten traducir la estrategia en indicadores específicos que facilitan su implementación y evaluación. Sin métricas adecuadas, la organización corre el riesgo de perder alineación entre los objetivos estratégicos y la ejecución operativa.

Finalmente, se reconoce que ningún plan estratégico puede implementarse de forma exitosa sin una adecuada gestión del cambio. Las organizaciones requieren liderazgo, comunicación efectiva y una cultura abierta a la transformación para asegurar que las estrategias formuladas se traduzcan en acciones reales. La planeación estratégica, por tanto, no es un documento estático, sino un proceso dinámico que demanda flexibilidad, revisión continua y participación activa de todos los niveles organizacionales.

## REFERENCIAS

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Daft, R. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.
- David, F., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Harvard University Press.

# MEJORA CONTINUA Y RETROALIMENTACIÓN

**DR. RIVERA LÓPEZ ARTURO**

PTC. Universidad Veracruzana/ Facultad de Administración.  
arrivera@uv.mx

**MC LÓPEZ CÁMARA ERIK FELIPE**

P.A. Universidad Veracruzana/ Facultad de Administración  
eriklopez02@uv.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

## **1.- INTRODUCCIÓN**

### **CONTEXTO**

La mejora Continua y la retroalimentación son pilares fundamentales para el crecimiento, sosteniendo la excelencia operativa en cualquier ámbito, Ya sea empresarial, educativo o personal. Estos contextos se entrelazan para formar un ciclo virtuoso que impulsa la eficiencia, la calidad y la adaptación de cambio.

### **JUSTIFICACIÓN**

La importancia del proyecto radica en que nos va a permitir conocer el fundamento principal de las organizaciones para el conocimiento de día a día para el ámbito empresarial, descubriendo sus pilares para el crecimiento continuo : en el dinámico y competitivo entorno actual, la inercia es un cambio directo al establecimiento y la irrelevancia por ello, la capacidad de identificar, corregir y optimizar el proceso devuelve una necesidad estratégica. La mejora continua (a menudo en cápsula, metodologías como Káiser o Six sigma) garantiza que las organizaciones no sólo mantengan sus estándares, sino que busquen activamente superarlos. Por, la retroalimentación actúa como un sensor vital de este sistema, proporcionando la información crítica y oportuna, tanto positiva, como constructiva necesaria para diagnosticar el estado actual y guiar las acciones futuras de mejora.

### **PROBLEMÁTICA**

A pesar del reconocimiento general de su valor, muchas organizaciones y equipo, luchan por incrementar y sostener con un ciclo efectivo de mejora continua y retroalimentación, específicamente los desafíos que radican: la resistencia, al cambio y la cultura de statuquo, la falta de mecanismos estructurados a la recopilación, análisis y acción sobre el feedback y la desconexión entre información de retroalimentación y y la toma de decisiones estratégicas. Esta ineficiencia resulta en que la repetición de oportunidades de innovación y una baja moral en el personal, se siente que su esfuerzo o en sus aportes no conocen a una mejora tangible.

¿Cuáles son las barreras más significativas que impiden que las organizaciones actuales puedan transformar la retroalimentación constructiva, a menudo percibida como crítica de acciones concretas de mejora continua y consistente sostener el impulso del impacto?

### **OBJETIVO**

Objetivo general, en este proyecto es establecer la importancia crítica de integrar de manera sistemática y cultural, la mejora continua y la retroalimentación como prácticas ineludibles, buscamos alinear los fundamentos teóricos y prácticos que le permiten a los individuos y a las organizaciones: comprender el ciclo dependiente entre la medición ( retroalimentación), el análisis y el acción (mejora), una cultura de apertura y aprendizaje, donde la retroalimentación se ha vista como el crecimiento, no como crítica y proporcionó un mapa conceptual que sirva de base para implementar herramientas y metodologías específicas orientadas a optimizar el desempeño y alcanzar la experiencia sostenida, teniendo como objetivo específico, es conocer los mecanismos del feedback estructurado, anónimo y periódico que logre incrementar la tasa de conversión de sugerencias de mejora del personal a proyectos de acción incrementos en 20% durante los próximos años, garantizando la comunicación transparente de los resultados y el impacto de dichas acciones.

(Doming, W.E (2000)). (Imai M. (2012))

## 2.- MARCO TEÓRICO

En distintos ámbitos, varios autores han abordado la relación entre la mejora continua y la retroalimentación, aunque sus enfoques varían según el contexto (empresarial, educativo, etc.)

### En el ámbito empresarial:

W. Edwards Deming(1920):

En su libro *Out of the Crisis* (1986) habla que es uno de los padres del concepto de mejora continua, a la que él se refería como el “Ciclo de Shewhart”, más conocido como el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA).

### Retroalimentación:

Para Deming, la retroalimentación es inherente a este ciclo. La etapa de “Verificar” depende de los datos y el análisis para identificar errores y áreas de mejora. La retroalimentación constante del proceso y de los clientes es lo que impulsa las siguientes iteraciones del ciclo.

- Fadi Kabboul(1994):

Este autor define la mejora continua como la capacidad de cambiar un proceso para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Argumenta que la forma en que se realiza este cambio depende del enfoque específico de la empresa y del proceso en cuestión.

- Jim Frawley:

Desde la perspectiva del desarrollo ejecutivo, Frawley destaca el poder de la retroalimentación como un catalizador para la mejora continua. Sostiene que la retroalimentación es el “alma de la salud organizacional y el crecimiento individual”, y que la responsabilidad de buscarla recae en el propio individuo.

- Adolfo M. Carreño:

En un contexto de cambio organizacional, Carreño defiende el uso de bucles de retroalimentación continuos y en tiempo real. Esto permite que las organizaciones se adapten rápidamente a los cambios tecnológicos, económicos y estructurales, superando las limitaciones de los métodos de retroalimentación tradicionales.

### En el ámbito educativo:

- **John Hattie y Helen Timperley:**

En su influyente trabajo sobre la retroalimentación, estos autores distinguen cuatro niveles de retroalimentación que abordan diferentes aspectos del aprendizaje:

- o Retroalimentación de la tarea: Indica lo bien o mal que se ha realizado la tarea.

- o Retroalimentación del proceso: Se centra en la comprensión del proceso necesario para completar la tarea.

- o Retroalimentación de la autorregulación: Fomenta la reflexión del estudiante sobre su propio aprendizaje.

- o Retroalimentación del yo: (considerada la menos efectiva por los autores) se centra en la persona, no en la tarea o el proceso.

- **Brent Duckor y Carrie Holmberg (2023):**

En su libro *Feedback for Continuous Improvement in the Classroom*, estos autores desafían la obsesión por las calificaciones y promueven una retroalimentación formativa y oportuna. Su enfoque busca que la retroalimentación impulse a los estudiantes a reflexionar y profundizar en su pensamiento.

### En el contexto del desempeño laboral:

- **Investigaciones de Gallup y McKinsey:**

Varios informes y estudios han destacado cómo el feedback continuo puede mejorar el rendimiento y la cultura organizacional. Las empresas con una cultura de retroalimentación constante experimentan mayor satisfacción laboral y menos rotación de personal, lo que impulsa la innovación.

## • Dimitris Giamos, Olivier Doucet y Pierre-Majorique Léger (2023/2024):

Sus hallazgos clave de su estudio “Continuous Performance Feedback: Investigating the Effects of Feedback Content and Feedback Sources on Performance, Motivation to Improve Performance and Task Engagement” estos investigadores han explorado los efectos de la retroalimentación continua en la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados. Su trabajo se centra en el impacto del contenido y la fuente de la retroalimentación.

### **Importancia de la mejora continua**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO**

### Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

### Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA RETROALIMENTACIÓN**

### Ventajas

- El sistema permite recolectar respuestas desde varias perspectivas.
- La calidad de la información resulta mejor.
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total puesto que hace hincapié en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, debido a que la retro información procede de más personas, no solamente de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

### Desventajas

- En términos administrativos, el sistema resulta más complejo, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatorio y causar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se “confabularon”.

- Quizá existan opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema demanda de capacitación.
- Los empleados pueden coludirse o “engañar” al sistema dando evaluaciones no válidas.

## RETROALIMENTACIÓN

Se entiende por retroalimentación o realimentación (a veces feedback, un préstamo del inglés) un mecanismo por el cual un proceso de salida de un sistema se dirige nuevamente a su proceso de entrada, continuando así su funcionamiento o creando un bucle (loop).

Puede hablarse de retroalimentación en numerosos contextos y a propósito de diversos enfoques sistémicos, ya sea en la ingeniería, la arquitectura, la economía, la biología, la administración y las ciencias de la comunicación, entre otras. Puede darse como un fenómeno deseado o accidental, con consecuencias positivas o nocivas, dependiendo de su contexto.

Retroalimentación en la comunicación

En los procesos de comunicación, se da la retroalimentación cuando el emisor y el receptor intercambian sus lugares momentáneamente, permitiendo que el primero sepa de qué modo (y si) se le está recibiendo, y por ende si debería proseguir con la comunicación.

Retroalimentación en un sistema

En la teoría general de sistemas, la retroalimentación consiste en el proceso mediante el cual un sistema cualquiera (una familia, una empresa, un computador, etc.) recoge información respecto a su funcionamiento: ya sea a los procesos internos o bien a los externos en los que afecta a su medio circundante.

## RETROALIMENTACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En la administración, que es la ciencia que estudia el modo idóneo de controlar los recursos de los sistemas humanos, la retroalimentación permite la existencia de instancias de control: etapas del proceso productivo en el que un departamento recibe devoluciones respecto a sus operaciones de los demás, o en el que eleva a la dirigencia las observaciones surgidas de su propio funcionamiento, como una forma de reinyectar información al propio sistema. Entonces, la gerencia puede tomar decisiones informadas.

Retroalimentación positiva y negativa

Se habla de retroalimentación positiva y negativa, para referirse a la reinyección de información al sistema que ocasiona, respectivamente, efectos de acumulación o crecimiento (positiva) o de sustracción y decrecimiento (negativa) en la entrada.

## MEJORA CONTINUA

La mejora continua es el proceso continuo de analizar el rendimiento, identificar oportunidades y realizar cambios graduales en los procesos, los productos y el personal. Al analizar y ajustar los procesos, tu empresa puede ahorrar tiempo y ofrecer un producto mejor en general.

Herramientas y metodologías de mejora continua

Integrar la mejora continua en tu vida laboral diaria implica adoptar herramientas y prácticas que te ayuden a pensar desde una mentalidad de mejora. Las mejores herramientas para la mejora continua van de la mano de tu trabajo real y las prácticas recomendadas son las que consultas una y otra vez.

El principio de Plan-Do-Check-Act o PDCA (planificar, ejecutar, evaluar y actuar)

Plan-Do-Check-Act o PDCA, es una de las herramientas más utilizadas en el modelo de mejora continua. “Plan” (planificar) es la ocasión que tienes de identificar una oportunidad y planificar el cambio. “Do” (ejecutar) es cuando implementas el cambio a pequeña escala. “Check” (evaluar) es el proceso mediante el cual se utilizan los datos para analizar los resultados del cambio y determinar si ha supuesto alguna

diferencia. “Act” (actuar) es cuando implementas el cambio de manera más amplia y sigues evaluando los resultados. Si una etapa no funciona, simplemente empieza de nuevo.



### 3.- MÉTODO

En esta investigación es de tipo documental, se caracteriza por tener un enfoque cualitativo ya que habla y describe los conceptos básicos y los pensamientos de los distintos autores que se propusieron a investigar el tema, la población son libros y artículos relacionado con la mejora continua y la retroalimentación y la muestra son 3 libros distintos de los autores y su forma de pensar, en esto se suma 6 revistas y publicaciones de los autores al hablar del tema, se utilizó matiz de análisis documental donde muestra los autores y los libro, el procedimiento que se utilizó fue recaudar fuentes de información relacionados con el tema retroalimentación y mejora continua con la finalidad de elaborar un análisis de la variables estudiadas para lograr el objetivo del tema

### 4.- Resultados y conclusión

En la matiz de análisis documental se pondrá las fuentes de información de las cuales tuvimos la información, el autor de dicha información, el año en el que el autor lo público, el tipo de apartado ( artículo, documental, libro, revistas), el tipo de tema que abarca y que tan relevante sea el hallazgo de la información.

Los resultados del análisis documental se puede reflejar en la siguiente tabla:

N	Fuentes	Autor	Año	Tipo	Tema	Hallazgo	Relevancia
1	Out of the Crisis	Edwards Deming	1986	Libro	Mejora continua y retroalimentación	La importancia que tiene-planificar- Hacer-Verificar-Actuar (PHVA).	Muy relevante
2	González Mercado José Alfredo. (2004, julio 10). <i>Pasos para el mejoramiento continuo</i> . Recuperado de <a href="https://www.gestiopolis.com/pasos-para-el-mejoramiento-continuo/">https://www.gestiopolis.com/pasos-para-el-mejoramiento-continuo/</a>	Fadi Kabboul	1994	Revista	Mejoramiento Continuo	Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso	Muy relevante
	<a href="https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/ways-HR-can-support-and-develop-managers">https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/ways-HR-can-support-and-develop-managers</a> TechTarget. (s.f.). Ways HR can support and develop managers	Jim Frawley		Revista	Retroalimentación como catalizador para la mejora continua	La retroalimentación es el "alma" de la salud organizacional y el crecimiento individual	Relevante

Copyright Adolfo Carreño – All rights reserved 2025 <a href="https://adolfoacarreno.com/2025/03/#:~:text=La%20transformaci%C3%B3n%20empresarial%20dej%C3%B3%20de%20ser%20un,gobernanza%2C%20toma%20de%20decisiones%20y%20cultura%20organizacional">https://adolfoacarreno.com/2025/03/#:~:text=La%20transformaci%C3%B3n%20empresarial%20dej%C3%B3%20de%20ser%20un,gobernanza%2C%20toma%20de%20decisiones%20y%20cultura%20organizacional</a>	Adolfo M. Carreño	2025	Revista	Retroalimentación continua	La clave de la adaptación rápida al cambio organizacional, (tecnológico, económico, estructural) es el uso de los bucles de retroalimentación continuo y de tiempo real	Relevante
Jiménez Espinosa, M. T. (2017). El aprendizaje de las Matemáticas en el contexto socioeconómico del estudiante. Tendencias Pedagógicas, 29, 45-66. <a href="https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6047133.pdf">https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6047133.pdf</a>	John Hattie y Helen Holmberg	2017	Revista	Retroalimentación	Los tres niveles más efectivos se encuentran en las tareas del proceso y retro regularización.	Muy relevante
UBITS. (s.f.). Mejora el rendimiento con feedback continuo. [Entrada de blog]. Recuperado de <a href="https://ubits.com/blog/mejora-rendimiento-feedback-continuo">https://ubits.com/blog/mejora-rendimiento-feedback-continuo</a>	Galiup y Mclinsey		Revista	Feedback en la retroalimentación	Las empresas Con una cultura de retroalimentación constante, experimenta mayor satisfacción laboral y menos rotación de personal.	Muy relevante
Continuous Improvement in the Classroom,	Brent Duckor y Carrie Holmberg:	2023	Libro	Retroalimentación	promueve el uso de la retroalimentación formativa y oportuna en el aula, desafiando la "obsesión por las calificaciones".	Relevante
<i>Continous Performance Feedback</i>	Dimitris Giamos, Olivier Doucet y Pierre-Majorique Léger	2023 /2024	Libro	La retroalimentación en la motivación	Su estudio explora los efectos de la retroalimentación continua en la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados	Muy relevante

## REFERENCIAS

- Isaí,M (2012)  
 Deming. W.E (2000).  
 Hattie, J y Timpweley H (2002)  
 ISO (2015).  
 González Mercado José Alfredo. (2004, julio 10).  
 TechTarget. (s.f.).  
 UBITS. (s.f.).  
 C. A.Carreño (2025).  
 Jiménez Espinosa, M. T. (2017)

# EL CONTROL ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA LA BUENA ADMINISTRACIÓN

**LISC. RODRÍGUEZ AGUSTÍN GRISELDA**

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

**MCA . RICARTE MONTAÑO VICTOR MANUEL**

P  $\frac{3}{4}$  TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río  
vimarimo@hotmail.com

**M.P. ANDRADE HERNÁNDEZ SAÚL BENJAMIN**

P  $\frac{1}{2}$  TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río  
saulandrade@bdelrio.tecnm.mx

**MD. MENCHAQUE CARVAJAL ARELY ISABEL**

TECNM/ Instituto Tecnológico Superior de Alvarado  
Areis\_mc@hotmail.com

## 1.- INTRODUCCIÓN

El control organizacional es fundamental para la eficiencia y efectividad de las empresas, sin importar su tamaño o ubicación geográfica. Sin embargo, muchas organizaciones enfrentan dificultades para desarrollar un control organizacional efectivo, lo que puede afectar su sostenibilidad en el mercado y su capacidad para mantenerse competitivas. La falta de control organizacional puede generar problemas de gestión, ineficiencia en los procesos y pérdida de competitividad.

Este proyecto surge de la necesidad de analizar la relación entre el control organizacional y el desempeño empresarial en las empresas de Veracruz, con el propósito de proponer estrategias que fortalezcan su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Comprender cómo se relacionan estos dos aspectos resulta esencial para identificar los factores que limitan o potencian la eficiencia dentro de una organización.

En este sentido, se busca comprender ¿De qué manera influye el control organizacional en el desempeño empresarial? Esta interrogante orienta el estudio hacia el análisis de las políticas y prácticas más comunes, así como de las barreras que dificultan su correcta implementación.

El objetivo de este trabajo es investigar la relación entre el control organizacional y el desempeño empresarial, identificando las políticas y prácticas de control más utilizadas y determinando los obstáculos que enfrentan las organizaciones para implementar un control organizacional efectivo.

Para alcanzar este objetivo, se realizará una investigación documental de tipo cualitativo, basada en la revisión y análisis de literatura especializada en control organizacional y gestión empresarial. Se examinarán textos académicos y estudios previos sobre el tema, con el fin de profundizar en la comprensión de la relación entre el control organizacional y el desempeño empresarial.

## 2.-MARCO TEORICO

Diversas investigaciones han abordado el tema del control organizacional desde distintos puntos de vista: Macedo Bedoya (2020) realizó una investigación en la empresa Geoscala Perú S.A.C., ubicada en San Isidro, con el propósito de establecer la relación entre el control administrativo y la efectividad organizacional. La investigación reveló que el control administrativo se encontraba en un nivel bajo, indicando la necesidad de asegurar los mecanismos de control para mejorar el desempeño organizacional de la empresa.

Farias Landabur (2020) analizó el rol de los sistemas de control en el desarrollo de la confianza organizacional. Su investigación demostró que, al desarrollar el control en diferentes etapas del proceso de desarrollo de la confianza, es posible generar un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente.

Rojas Santoyo y Alba Cabañas (2020) examinaron el concepto de control organizacional desde un punto de vista estratégico. Su análisis destacó la trascendencia del control organizacional, fusionando aspectos como el desempeño, los procesos de control y la cultura organizacional, y sugirieron que el control debe adaptarse a las condiciones del entorno para ser efectivo.

Chíavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos. Destaca la importancia del control en las organizaciones.

López Carvajal, O. R. (2022). El Control Organizacional como Herramienta para el Logro de Objetivos Estratégicos. Subraya la relevancia del control para alcanzar objetivos estratégicos y mejorar la competitividad.

En conjunto, estos antecedentes evidencian que el control organizacional es de vital importancia en las empresas y organizaciones para poder alcanzar sus objetivos estratégicos, tácticos y operativos gracias que al tener un buen control es sinónimo de buen desempeño que al alcanzarlo hay una mayor probabilidad de ser competitivos en el mercado.

El control organizacional ha sido históricamente considerado como una función esencial para alcanzar los objetivos en las organizaciones.

Según Fayol (1916), el control consiste en verificar que todo ocurra conforme a las normas establecidas y a los planes trazados, lo que permite identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas. Esta teoría ayuda a entender la función del control como una herramienta para mantener la eficiencia y la coordinación dentro de la organización.

Para Chiavenato (2017), el control organizacional no solo se centra en detectar fallas, sino que es una herramienta para medir el desempeño real frente a los objetivos garantizados. Es decir, el control como una serie de pasos que llevan a la retroalimentación y mejora dentro de las empresas.

Por otro lado, Koontz y Weihrich (2012) destacan que un buen control requiere de normas claras y fáciles de razonar, además de enfocarse en los objetivos de la organización.

Es importante destacar las siguientes definiciones conceptuales:

**Control Organizacional:** (Chiavenato, 2017) Proceso o serie de pasos mediante el cual una organización afirma que sus actividades se realicen según lo planeado.

**Eficiencia Organizacional:** (Koontz & Weihrich, 2012) Capacidad de la empresa para lograr sus objetivos usando los recursos disponibles con la mejor eficiencia.

**Desviación:** (Fayol, 1916) Diferencia entre lo planificado y lo ejecutado, identificar el rumbo inadecuado para volver al rumbo deseado.

**Retroalimentación (Feedback):** (Chiavenato, 2017) Información sobre los resultados de un proceso o actividad, utilizada para mejorar el desempeño futuro.

**Normas Organizacionales:** (Koontz & Weihrich, 2012) Lineamientos, reglas y procedimientos que establezcan cómo deben realizarse las actividades dentro de la empresa. Son fundamentales para regular el comportamiento de los subordinados.

### 3.-METODOLOGÍA

El presente estudio utiliza un enfoque cualitativo puesto que se realiza una investigación con base al análisis de literaturas enfocadas al control organizacional de las empresas con el propósito de comprender la relación de control organizacional y desempeño empresarial.

Esta investigación es de tipo documental porque se basa en leer y reunir información de libros y artículos que hablan sobre el control organizacional, para sacar nuevas conclusiones de esta investigación tomamos en cuenta todos los libros que pueden hablar de control organizacional, no obstante nuestra población está conformada por todos los documentos relacionados con el control organizacional entre los años 2015 y 2025 de igual manera se seleccionó una muestra de 2 artículos y 2 libros más relevantes oficiales para la relevancia, actualidad y disponibilidad en base de datos académicos confiables.

Después en esta investigación se utilizó una matriz de técnica aplicada fue analizar y clasificar la información obtenida de las fuentes consultadas y la técnica aplicada fue el análisis de contenido. Se inicio la búsqueda de información en base a datos relevantes empleando palabras claves como “control organizacional”, “empresa”, “competitividad”, “posteriormente” se seleccionó las fuentes más adecuadas según criterios de relevancia y actualidad.

La información se organizó en una matriz de análisis que reúne la información de fuentes, autores, año, tipo, variable /tema, hallazgos y relevancia para diferenciar características como similitudes entre los autores.

La información obtenida de un vasto análisis cualitativo de contenido, permitió sintetizar los aportes teóricos sobre la gran importancia del control empresarial en las empresas y la influencia de esta variable en el desempeño empresarial

## 4.-DESARROLLO

Esta investigación se llevó a cabo gracias a una evaluación documental de enfoque cualitativo con el objetivo de analizar la relación del control organizacional y el desempeño empresarial. Se seleccionaron 5 fuentes (2 libros, 2 artículos y 1 tesis) que se evaluaron y se sintetizaron para obtener los resultados organizando y clasificando la información en una, matriz de análisis la cual está conformada por los datos más relevantes de la fuente como la que se muestra a continuación.

N.	Autor(es)	año	Fuente	Tipo de documento	Tema o variable	Hallazgos	Relevancia
----	-----------	-----	--------	-------------------	-----------------	-----------	------------

En relación con el objetivo general de la investigación la relación entre el control organizacional y el desempeño empresarial, se encontró que el control organizacional es fundamental para el éxito de las empresas. según Chiavenato (2017) el control es una serie de pasos que evalúa el desempeño real y el esperado, con el fin de mejorar haciendo una retroalimentación esto afirma que el seguimiento continuo son claves para asegurar la competitividad y sostenibilidad a largo plazo por otra parte, en cuanto los objetivos específicos se determinaron las políticas y

prácticas de control más utilizadas en las empresas (Macedo Bedoya 2020).

El control administrativo se encontró a un nivel bajo, lo que muestra la necesidad de fortalecer los mecanismos de control en la empresa Geoscalla Peru S.A.C., además, se determinaron los obstáculos que enfrentan las organizaciones para implementar un control organizacional efectivo (Farias Landabur,2020) señala que el control organizacional puede mejorar la eficiencia y la efectividad de las empresas, sin embargo también pueden a ver obstáculos para implementar un control organizacional efectivo

El control organizacional es fundamental para el logro de os objetivos estratégicos de las empresas (Rojas Santos y Alba Cañadas,2020)

El control organizacional puede ser visto como una herramienta para el Logro de Objetivos Estratégicos esto implica que la aportación de un sistema de control organizacional eficiente y estratégico puede ayudar a las empresas a ser competitivas y sostenibles a largo plazo (López Carvajal, O. R.,2022).

Los resultados de esta investigación argumentan que el control organizacional es una herramienta y un proceso clave para el éxito de las empresas. La aportación de un sistema de control organizacional bien estructurado y llevándolo a cabo adecuadamente puede llevar a mejor el desempeño empresarial este al igual puede ser visto con una herramienta para vigilar y evaluar el desempeño de los subordinados y como un proceso continuo de retroalimentación para que las organizaciones estén trabajando de manera productiva

## 5.- CONCLUSIONES

En conclusión, en esta investigación organizacional se destaca la importancia del control organizacional y el desempeño empresarial. Encontrando que existe una relación positiva entre el control organizacional y el desempeño empresarial, lo que sugiere que un control organizacional efectivo puede mejorar la eficiencia y la efectividad de las empresas en relación con los objetivos planteado.

El control organizacional puede ayudar a mejorar el desempeño de los empleados al otorgarle las herramientas y la motivación necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

Podemos notar que se cumplió con el objetivo general de investigar la relación entre el control organizacional y el desempeño empresarial y con los objetivos específicos

## REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2017). *Administración: Teoría, proceso y práctica* (8ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Farias Landabur, R. (2020). El rol de los sistemas de control en el desarrollo de la confianza organizacional. *Revista Peruana de Administración y Negocios*, 12(2), 45–60.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Editor Dunod
- . Fayol, H. (1916). *La administración y su personal*. Editor Dunod
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación*. McGraw-Hill.
- López Carvajal, O. R. (2022). *Estrategias y procesos de control organizacional en empresas mexicanas*. Editorial Universidad de Guadalajara
- Macedo Bedoya, M. (2020). *El control administrativo y su relación con la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C.* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM.
- Rojas Santoyo, M., & Alba Cabañas, J. (2020). El control organizacional desde una perspectiva estratégica. *Revista Iberoamericana de Gestión Empresarial*, 8(1), 33–47.

# AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS COMO HERRAMIENTA PARA LA CORRECTA ADMINISTRACIÓN

**MTRO. MALDONADO BELTRÁN MARCELINO**

PTC /TECNM /Instituto Tecnológico de Boca del Río  
marcelinomaldonado@bdelrío.tecnm.mx

**LIC. GARCÍA QUINTERO ALEJANDRO**

PTC /TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río  
alejandrogarcia@bdelrío.tecnm.mx

**MC. FRANCO RODRÍGUEZ LIZZETT JAZMÍN**

PT  $\frac{3}{4}$  TECNOM/ Instituto Tecnológico de Tuxtepec  
Lizzet.fr@tuxtepec.tecnm.mx

**MCE. BENÍTEZ MOLINA ANASTACIA DE JESUS**

TECNM/ Instituto Tecnológico Superior de Alvarado  
anastacia.bm@alvarado.tecnm.mx

## 1.- INTRODUCCIÓN

En un entorno global cada vez más competitivo y regulado, las organizaciones requieren mecanismos sólidos que les permitan garantizar la transparencia, la eficiencia operativa y la rendición de cuentas. Las auditorías administrativas se presentan como una herramienta clave para verificar no solo la legalidad y la integridad financiera, sino también la efectividad de los procesos administrativos, el cumplimiento de políticas internas y la optimización de los recursos. A través de la auditoría administrativa, las entidades pueden diagnosticar devaneos en su estructura, ineficiencias operativas, duplicaciones de funciones o fallas de coordinación, lo que les proporciona información valiosa para redefinir estrategias, mejorar áreas críticas y fortalecer su sistema de control interno.

Sin embargo, muchas organizaciones carecen de una cultura de auditoría bien desarrollada. En algunos casos, la auditoría administrativa se utiliza únicamente como un requisito formal para cumplir con normativas externas, en lugar de aprovecharse como un proceso continuo de mejora organizacional. Esta problemática genera que los hallazgos de auditoría no se traduzcan en acciones de mejora sostenibles, y que los informes queden archivados sin un seguimiento real, produciendo frustración y minando la credibilidad del proceso. Además, la ausencia de auditorías periódicas o su realización superficial puede derivar en riesgos no detectados, fugas de recursos, ineficiencias prolongadas y una mala toma de decisiones por falta de información precisa

### JUSTIFICACIÓN

Este capítulo se enfoca en la importancia de comprender a fondo las auditorías administrativas como un componente estratégico en la gestión de la organización. Es posible ofrecer un marco teórico y práctico que ayude a los gerentes, directivos y profesionales a desarrollar, aplicar y monitorear auditorías que aporten valor a su entidad, al analizar sus fundamentos, funciones, criterios y técnicas. Este estudio promueve una cultura que va más allá de la fiscalización básica, orientándose hacia la evaluación continua y el perfeccionamiento constante.

El propósito es analizar las metodologías, los conceptos y las ventajas de las auditorías administrativas, además de mostrar cómo influyen en el control interno, la eficacia en la operación y la coordinación estratégica de las organizaciones. Para conseguirlo, se realizará un análisis documental de fuentes profesionales y académicas, que abarcará libros, reportes de auditoría, artículos y regulaciones. Esto con el fin de detectar patrones, prácticas eficaces y desafíos compartidos en la puesta en marcha de auditorías administrativas.

El alcance de este capítulo se delimita a auditorías realizadas en organizaciones de tipo no financiero (instituciones públicas y empresas privadas con funciones administrativas), sin profundizar en auditorías contables complejas ni en auditorías de aseguramiento financiero. El enfoque se centra en la auditoría de procesos, políticas y estructura administrativa, así como en el control interno y el uso de la auditoría para la mejora gerencial.

### PROBLEMÁTICA

¿De qué manera las auditorías administrativas contribuyen a mejorar el control interno, la eficiencia operativa y la toma de decisiones en instituciones modernas, y cuáles son los retos y beneficios de su implementación efectiva?

## **OBJETIVO GENERAL:**

Analizar de qué manera las auditorías administrativas contribuyen al fortalecimiento del control interno, la mejora de la eficiencia operativa y la optimización de la toma de decisiones en las instituciones modernas, identificando los beneficios y retos asociados a su implementación.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Examinar el impacto de las auditorías administrativas en el control interno de las instituciones.
2. Identificar cómo las auditorías administrativas contribuyen a mejorar la eficiencia de los procesos operativos.
3. Evaluar la influencia de las auditorías administrativas en la toma de decisiones gerenciales.
4. Determinar los principales beneficios que genera la implementación de auditorías administrativas.
5. Analizar los retos y dificultades que enfrentan las instituciones al implementar auditorías administrativas.

## **2.- MARCO TEÓRICO**

El origen de las auditorías administrativas es el progreso del control organizacional en la gestión contemporánea. En las primeras corrientes de la administración científica, el control se centraba sobre todo en los asuntos operativos y financieros. No obstante, con el avance del tiempo, los teóricos de la administración comenzaron a aceptar que para medir la efectividad, coherencia y cumplimiento de los procedimientos administrativos también era necesario auditar estos. Henri Fayol y Lyndall Urwick, entre otros escritores, señalaron que es esencial examinar no solamente las finanzas, sino también la estructura administrativa, las funciones y la repartición del poder dentro de las organizaciones (Urwick, 1965; Fayol, 1949).

Durante la segunda mitad del siglo XX y la consolidación del Estado moderno, muchas instituciones públicas adoptaron auditorías administrativas como parte de sus sistemas de control interno, con el fin de garantizar la legalidad, la ética y la eficiencia de sus operaciones. El surgimiento de entes fiscalizadores y oficinas de auditoría gubernamental amplió el campo de acción de estas auditorías más allá del análisis financiero, integrando revisiones de procesos, funcionamiento institucional y cumplimiento de políticas administrativas (Power, 1997).

En la última década, las compañías privadas han utilizado auditorías administrativas con más frecuencia, especialmente aquellas que buscan obtener certificaciones de calidad, eficacia en sus operaciones o cumplimiento normativo. Según diversas investigaciones actuales, las auditorías pueden desempeñar un papel importante no solo como herramienta de control, sino también como catalizadoras de la mejora continua y la optimización de procesos (Sawyer, 2016; Spencer Pickett, 2010). Este cambio implica un avance en términos conceptuales: la auditoría administrativa no solo se encarga de supervisar, sino que también ofrece diagnóstico, asesoramiento y transformación.

Según la teoría del control organizacional, la auditoría administrativa es un procedimiento formal para examinar si existe coincidencia entre los procesos que suceden en realidad y aquellos que se han planeado. La teoría sistémica proporciona un marco práctico para entender cómo las auditorías examinan a una organización como un sistema complejo, analizando entradas, procesamiento y salidas con el propósito de detectar redundancias, ineficiencias o disfuncionalidades (Katz & Kahn, 1978).

Por otro lado, la teoría de la mejora continua, inspirada en la filosofía de calidad total y en los trabajos de Deming y Juran, sostiene que las auditorías administrativas pueden generar ciclos de retroalimentación que alimentan acciones correctivas y preventivas. A través de estas evaluaciones periódicas, las organizaciones aprenden, ajustan sus procesos y optimizan su estructura para adaptarse mejor a su entorno (Juran, 1999; Deming, 1986).

Además, la teoría de la gobernanza corporativa subraya que las auditorías administrativas fortalecen la transparencia, la rendición de cuentas y la ética organizacional. Las auditorías permiten a los stakeholders (accionistas, empleados y sociedad) tener una visión clara de cómo se están utilizando los recursos, cómo se toman decisiones y si existe coherencia entre las políticas institucionales y su implementación práctica (Solomon, 2017).

Auditoría administrativa: proceso sistemático y estructurado para evaluar la eficiencia, la eficacia y la adherencia a políticas y procedimientos de la gestión administrativa de una organización.

### MARCO CONCEPTUAL

Control interno: conjunto de políticas, procedimientos y prácticas diseñadas para proporcionar un nivel razonable de seguridad en el logro de los objetivos operativos, financieros y de cumplimiento.

Mejora continua: práctica institucional de monitorear, evaluar y ajustar procesos para optimizar su rendimiento y calidad, basado en retroalimentación sistemática.

Gobernanza: conjunto de mecanismos y estructuras que dirigen, controlan y responsabilizan la gestión de una organización, garantizando transparencia y rendición de cuentas.

Empleando una investigación documental de carácter cualitativo y descriptivo. Se recopiló información de ocho fuentes confiables en línea, incluyendo artículos académicos, libros, reportes institucionales y guías profesionales sobre auditoría administrativa y control interno. Los criterios de selección de fuentes incluyeron su relevancia temática, actualidad, fiabilidad y accesibilidad. Se realizó un análisis comparativo de los conceptos, metodologías, hallazgos y mejores prácticas, con el fin de sintetizar un panorama coherente sobre el papel de la auditoría administrativa en las organizaciones modernas.

### 3.- DESARROLLO

Fuente	Autor(es)	Año	Tipo de documento	Tema	Hallazgos	Relevancia
<i>The Audit Society: Rituals of Verification</i>	Power, M.	1997	Libro académico	Auditoría y sociedad	La auditoría administrativa se ha convertido en un ritual legítimo de verificación, no solo contable sino institucional.	Fundamenta la dimensión institucional y simbólica de la auditoría administrativa.
<i>Implementing internal auditing in public sector organizations</i>	Arena, M., & Azzone, G.	2009	Artículo académico	Auditoría interna en sector público	Analiza barreras, beneficios y modelos de auditoría administrativa en entidades estatales.	Específico para la implementación de auditorías en instituciones públicas.
<i>Sawyer's Guide for Internal Auditors</i>	Sawyer, L.	2016	Guía profesional	Técnicas y prácticas de auditoría interna	Describe metodologías para auditorías administrativas, control interno y seguimiento.	Proporciona un marco práctico y operativo muy utilizado en auditorías reales.
<i>Gestión de control interno en organizaciones modernas</i>	García, J., & López, M.	2020	Artículo académico	Control interno y auditoría administrativa	Examina cómo la auditoría administrativa mejora el control interno de las organizaciones.	Vincula directamente auditoría administrativa con fortalecimiento del control interno.
<i>Quality management and internal audit integration</i>	Smith, R., & Hall, J.	2018	Artículo académico	Gestión de calidad + auditoría	Establece la relación entre sistemas de gestión de calidad y auditoría administrativa.	Indica que la auditoría administrativa apoya la mejora continua en calidad.

<i>Guía para la auditoría interna de entidades públicas</i>	Contraloría General de la República (o similar)	2019	Guía institucional	Auditoría administrativa pública	Describe estándares, fases de auditoría y mejores prácticas para auditorías en el sector público.	Muy relevante para instituciones que requieren auditorías administrativas regulares.
<i>Auditoría administrativa y gestión por procesos</i>	Pérez, A.	2015	Artículo profesional	Procesos + auditoría	Analiza cómo las auditorías se pueden integrar a la gestión por procesos para mejorar la eficiencia.	Relaciona directamente auditoría con optimización de procesos.
<i>Corporate Governance and Internal Auditing</i>	Solomon, J.	2017	Libro académico	Gobernanza corporativa y auditoría	Presenta cómo las auditorías administrativas fortalecen la rendición de cuentas y la transparencia.	Muestra la relevancia de la auditoría en la gobernanza institucional.

El análisis de las fuentes documentales seleccionadas revela que las auditorías administrativas desempeñan un papel clave en el fortalecimiento del control interno y la eficiencia operativa de las instituciones modernas. Power (1997) argumenta que la auditoría ha evolucionado hasta convertirse en un mecanismo ritualizado de verificación institucional, no solo financiero sino también social, lo que evidencia su relevancia simbólica y estructural dentro de las organizaciones. Esta transformación ha permitido que las auditorías se conciban como herramientas legitimadoras que refuerzan la credibilidad y la responsabilidad institucional.

Arena y Azzone (2009) estudiaron la implementación de auditorías internas en organizaciones públicas, indicando obstáculos como la resistencia al cambio, la carencia de personal capacitado y la falta de procedimientos estandarizados. No obstante, también destacan los beneficios de una auditoría bien estructurada: la promoción de procesos administrativos con mayor eficacia, la prevención de irregularidades y la transparencia. Estos hallazgos evidencian que la auditoría administrativa no solo detecta ineficiencias, sino que también fomenta transformaciones a nivel estructural.

La guía de Sawyer (2016) ofrece un enfoque práctico y operativo para realizar auditorías administrativas con eficacia. Especifica fases como la planificación, la implementación, el informe y el seguimiento. Asimismo, contiene instrumentos para examinar riesgos, reunir pruebas y formular sugerencias. Esto demuestra que las auditorías pueden ser un auténtico motor para optimizar la operación y el control si se realizan con rigor metodológico.

García y López (2020) examinan la relación entre el control interno y la auditoría administrativa, argumentando que la auditoría administrativa fortalece los sistemas de control al validar procedimientos, evaluar políticas y verificar la adherencia a normas institucionales. Su investigación permite interpretar que la función de la auditoría no es únicamente correctiva: es preventiva y estructuradora.

Smith y Hall (2018) abordaron la integración entre sistemas de gestión de calidad y auditoría administrativa, concluyendo que las auditorías pueden apoyar la mejora continua y la adherencia a estándares de calidad, al proporcionar un mecanismo independiente de evaluación y retroalimentación. Con ello, la auditoría administrativa se convierte en una palanca para la excelencia organizacional.

La guía institucional de la Contraloría General (2019) para auditorías internas en entidades públicas establece una hoja de ruta con fases definidas, criterios para evaluar riesgos y recomendaciones para acciones correctivas. La presencia de esta guía evidencia la institucionalización de la auditoría administrativa, especialmente en el sector público.

El artículo de Pérez (2015) sugiere que cuando la auditoría administrativa se alinea con la gestión por procesos, su impacto es más profundo: no solo se evalúan actividades, sino también flujos de trabajo, interacciones entre departamentos y puntos críticos de coordinación. Así, la auditoría contribuye a la optimización de los procesos.

Por último, Solomon (2017) relaciona la auditoría administrativa con la gobernanza corporativa, sosteniendo que una auditoría robusta promueve la transparencia, la rendición de cuentas y la legitimidad institucional. Este enfoque refuerza la visión de la auditoría como un mecanismo no solo técnico, sino también ético y de gobernanza.

En conjunto, estos análisis permiten interpretar que las auditorías administrativas son herramientas multidimensionales: estructurales, operativas y normativas. Su implementación consistente contribuye a mejorar el control interno, a optimizar procesos, a promover la calidad y a fortalecer la rendición de cuentas, lo que repercute directamente en el desempeño institucional.

Los resultados analizados indican que las auditorías administrativas no son solo la simple observancia de las reglas, sino que son una herramienta estratégica para mejorar la transparencia, la gobernanza y la efectividad. De acuerdo con lo que dice la literatura, las auditorías tienen la capacidad de transformar las culturas al interior de las organizaciones, permitiendo que estas asuman una postura proactiva frente a la mejora y a la rendición de cuentas.

No obstante, se han identificado contratiempos significativos para su implementación exitosa: desde la resistencia al cambio hasta la ausencia de personal formado y de estrategias de acción posteriores a la auditoría. Estas restricciones demuestran que el valor de la auditoría está condicionado no solamente por su ejecución, sino también por su institucionalización a través de procesos de seguimiento, evaluación y capacitación permanentes.

Asimismo, integrar la auditoría administrativa con otros sistemas de gestión, como los sistemas de calidad o los de gestión por procesos, podría ser fundamental para incrementar su impacto al máximo. Esta sinergia posibilita que las sugerencias de auditoría se transformen en medidas de mejora organizadas en los procedimientos operativos, y que los procesos auditados se modifiquen empleando estándares cuantificables.

Por último, se plantea que las organizaciones deben adoptar una perspectiva sistémica para que las auditorías sean realmente eficaces; es decir, ver la auditoría no solamente como un ciclo de evaluación, sino también como un elemento de la cultura institucional, fomentando el aprendizaje organizacional, el liderazgo ético y la rendición de cuentas.

Las auditorías administrativas representan una herramienta estratégica indispensable para fortalecer el control interno, optimizar la eficiencia operativa y mejorar la toma de decisiones dentro de las instituciones modernas. Su contribución radica en la capacidad que poseen para analizar de manera sistemática la estructura organizacional, los procesos, los recursos disponibles y el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, permitiendo identificar con claridad las debilidades, oportunidades, riesgos y áreas de mejora que influyen en el desempeño general. Desde esta perspectiva, la auditoría administrativa no solo verifica que las actividades se ejecuten de manera adecuada, sino que se convierte en un mecanismo proactivo para la prevención de errores, la detección de ineficiencias y el fortalecimiento de prácticas alineadas con la misión y visión institucional.

En materia de control interno, las auditorías administrativas contribuyen a evaluar la confiabilidad de los procedimientos, la protección de los recursos y la transparencia en la operación. A través de sus hallazgos y recomendaciones, permiten detectar fallas en la asignación de responsabilidades, en los flujos de información o en la segregación de funciones, elementos que pueden generar riesgos significativos para la organización. Al mejorar los sistemas de control, se reduce la probabilidad de fraudes, errores operativos y desviaciones no detectadas. Por ello, la auditoría desempeña un papel fundamental en el establecimiento de ambientes de control sólidos que favorecen el cumplimiento normativo, la rendición de cuentas y la confianza institucional.

Respecto a la eficiencia operativa, estas auditorías proporcionan un análisis integral del uso de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, permitiendo medir la productividad y evaluar el grado

de aprovechamiento de los recursos asignados. Al identificar duplicidad de funciones, tiempos muertos, procesos innecesariamente complejos o falta de estandarización, se posibilita la implementación de mejoras que reducen costos y aumentan la agilidad de los procedimientos. Esta mejora operativa no solo impacta en la reducción de desperdicios o ineficiencias, sino que fortalece la competitividad institucional y la capacidad para adaptarse a entornos cambiantes y altamente demandantes.

Por otro lado, las auditorías administrativas tienen un efecto directo en la toma de decisiones, dado que proporcionan información objetiva, verificable y oportuna sobre el funcionamiento real de la organización. Los informes derivados de estas auditorías permiten a los líderes comprender de manera más precisa la situación institucional, priorizar necesidades, diseñar estrategias de mejora y tomar decisiones basadas en evidencia, más que en intuiciones o suposiciones. Este enfoque analítico incrementa la certeza de las decisiones estratégicas, reduce riesgos y contribuye a la planificación eficiente de acciones orientadas al cumplimiento de metas. Así, la auditoría administrativa actúa como un sistema de retroalimentación clave que fortalece la gestión directiva y la calidad de los resultados institucionales.

No obstante, la implementación de auditorías administrativas también implica diversos retos. Entre ellos se encuentra la resistencia al cambio, derivada de la percepción de que la auditoría se enfoca en encontrar errores o señalar responsables. Esta visión equivocada puede generar obstáculos en la cooperación del personal y limitar la obtención de información precisa. Asimismo, la falta de capacitación del equipo auditor, la carencia de recursos tecnológicos adecuados y la ausencia de una cultura organizacional orientada a la mejora continua representan desafíos que pueden dificultar el proceso auditivo. Adicionalmente, la actualización constante de las metodologías y normativas obliga a las instituciones a invertir en profesionalización para garantizar auditorías confiables y pertinentes.

A pesar de esos retos, los beneficios de una implementación efectiva son sustanciales. Entre los más relevantes destacan la mejora constante de los procesos, la consolidación del control interno, la eficiencia en la operación, el establecimiento de prácticas administrativas basadas en estándares reconocidos y la posibilidad de tomar decisiones informadas y estratégicas. Asimismo, la auditoría administrativa fomenta la transparencia y la rendición de cuentas, fortalece la confiabilidad institucional frente a los usuarios y promueve un ambiente laboral orientado al orden, la claridad y la productividad. Estos beneficios, en conjunto, fortalecen el cumplimiento de los objetivos organizacionales y contribuyen a un desempeño institucional sostenible.

## 4.- CONCLUSIONES

En síntesis, las auditorías administrativas influyen de manera significativa en el desarrollo y funcionamiento de instituciones modernas al ser un instrumento que impulsa la mejora continua, el control interno y la eficiencia. Su presencia favorece la toma de decisiones fundamentadas, mientras que su ausencia puede elevar los riesgos operativos, disminuir la productividad y debilitar la estructura institucional. Por lo tanto, contar con auditorías administrativas bien diseñadas y aplicadas con rigor metodológico es un requisito esencial para garantizar un desempeño organizacional efectivo, transparente y competitivo en los entornos actuales.

## REFERENCIAS

- Arena, M., & Azzone, G. (2009). Implementing internal auditing in public sector organizations. *International Journal of Auditing*, 13(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2008.00378.x>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman.
- García, J., & López, M. (2020). Gestión de control interno en organizaciones modernas. *Revista de Administración Pública*, 52(3), 455–478.
- Juran, J. M. (1999). *Juran's quality handbook* (5.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2.<sup>a</sup> ed.). Wiley.
- Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford University Press.
- Sawyer, L. (2016). *Sawyer's guide for internal auditors* (6.<sup>a</sup> ed.). The Institute of Internal Auditors.
- Solomon, J. (2017). *Corporate governance and internal auditing*. Oxford University Press.
- Urwick, L. (1965). *The elements of administration*. Pitman.

# GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL PARA PYMES: ESTRATEGIAS PARA LA SOSTENIBILIDAD Y EL CRECIMIENTO EN ENTORNOS VOLÁTILES

**LCP. MENDOZA VILLEGAS JESÚS**

P.A. TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río  
jesusmendoza@bdelrio.tecnm.mx

**MGC GOMEZ BARRIENTOS ERIKA DOLORES**

P.A. TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río  
erikag@bdelrio.tecnm.mx

## 1.- INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) constituyen el eje motor del desarrollo socioeconómico global, al ser las principales generadoras de empleo y dinamizadoras del Producto Interno Bruto (PIB) en las economías emergentes y consolidadas. A pesar de su innegable relevancia, estas organizaciones operan en un ecosistema de alta vulnerabilidad. Su tasa de supervivencia durante los primeros cinco años de vida es críticamente baja, un fenómeno ampliamente documentado en la literatura económica contemporánea.

Tradicionalmente, las fallas estructurales de las PYMES se atribuyen a factores externos como la competencia desleal o las fluctuaciones del mercado. Sin embargo, la evidencia analítica demuestra que las principales causas de quiebra son de carácter interno, destacando la deficiente gestión financiera como la variable más determinante. La administración del dinero en estas organizaciones suele delegarse a la intuición empírica del fundador, lo que relega a la contabilidad a una función estrictamente fiscal o de registro pasivo, desaprovechando su potencial como herramienta predictiva y estratégica.

El presente documento aborda la gestión financiera no como un conjunto de procesos mecánicos aislados, sino como un sistema integral de planificación, control y toma de decisiones operativas. A lo largo del texto, se desglosará la arquitectura financiera necesaria para que las PYMES logren mitigar la asimetría del entorno, optimicen sus recursos de corto plazo y fundamenten sus decisiones de inversión en criterios técnicos de rentabilidad, garantizando así su sostenibilidad a largo plazo.

### PROBLEMÁTICA

La problemática central de las PYMES radica en la desconexión existente entre la operación comercial del negocio y la planificación técnica de sus flujos de efectivo. Esta deficiencia se manifiesta a través de síntomas críticos observables en el día a día empresarial:

- **La paradoja de la rentabilidad sin liquidez:** Es común encontrar PYMES que reportan utilidades contables atractivas en sus estados de resultados, pero que simultáneamente carecen de los fondos necesarios para cubrir sus obligaciones inmediatas (nóminas, proveedores, impuestos). Esta incapacidad para convertir las ventas en efectivo disponible genera crisis de liquidez fulminantes.
- **Fijación empírica de precios y desconocimiento de costos:** Un alto porcentaje de micro y pequeños empresarios establece sus precios de venta tomando como única referencia las tarifas de la competencia. Al ignorar la composición interna de sus costos fijos y variables, muchas PYMES operan involuntariamente por debajo de su punto de equilibrio, destruyendo valor con cada unidad vendida.
- **Restricción y asimetría en el acceso al crédito:** El sistema bancario tradicional cataloga a la PYME como un activo de alto riesgo debido a la opacidad de su información financiera y la falta de garantías reales. Al no contar con balances auditados o proyecciones financieras estructuradas, las empresas se ven obligadas a recurrir a fuentes de financiamiento informales o de altísimo costo, lo que erosiona sus márgenes operativos y compromete su futuro.

### JUSTIFICACIÓN

La realización de este análisis se justifica plenamente desde tres dimensiones fundamentales: la económica, la académica y la práctica empresarial.

Desde la perspectiva económica, fortalecer las capacidades de gestión financiera en las PYMES reduce directamente su tasa de mortalidad. Una PYME financieramente sana es capaz de mantener puestos de trabajo estables, reinvertir en la economía local y formalizar sus operaciones, lo que se traduce en una mayor recaudación fiscal y en un tejido empresarial más resiliente ante las crisis macroeconómicas.

En esta investigación sistematiza conceptos financieros de alta escuela (como el Ciclo de Conversión de Efectivo, el Costo de Capital y los Ratios de Liquidez Estricta) y los traduce al contexto y escala de la pequeña empresa. Esto permite cerrar la brecha teórica que a menudo existe entre las finanzas corporativas aplicadas a multinacionales y la realidad operativa de los negocios locales.

## **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un marco analítico y estratégico sobre la gestión financiera empresarial aplicable a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), que permita identificar los pilares de control, planeación e indicadores clave necesarios para optimizar la toma de decisiones, mitigar el riesgo de iliquidez y asegurar la sostenibilidad del negocio en mercados competitivos.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Evaluar el impacto del Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE) en la liquidez inmediata de las PYMES, determinando estrategias óptimas para la administración de inventarios, cuentas por cobrar y proveedores.
2. Analizar la importancia de la diferenciación entre los costos fijos y variables para el cálculo preciso del Punto de Equilibrio y la correcta fijación estratégica de precios.
3. Describir las ventajas operativas y metodológicas de implementar sistemas de Contabilidad Administrativa por encima del enfoque estrictamente fiscal.
4. Identificar las fuentes de financiamiento alternativas y las herramientas de evaluación de proyectos de inversión (VPN y TIR) viables para la estructura de capital de una PYME.

## **2.- METODOLOGÍA**

La metodología empleada en el desarrollo de esta investigación es de corte cualitativo, con un enfoque descriptivo, documental y analítico. No se busca la manipulación estadística de variables macroeconómicas, sino la comprensión profunda de los fenómenos de gestión interna, las dinámicas operativas y las estructuras de decisión que determinan el éxito o fracaso financiero de las PYMES.

## **EL ENTORNO FINANCIERO DE LAS PYMES Y SUS DESAFÍOS PARTICULARES**

Las PYMES enfrentan un ecosistema financiero inherentemente asimétrico. Para comprender la necesidad de una gestión financiera profesional, primero se deben identificar las barreras estructurales que estas organizaciones afrontan día a día.

## **RESTRICCIONES DE ACCESO AL CRÉDITO TRADICIONAL**

Las instituciones bancarias tradicionales suelen catalogar a las PYMES como activos de alto riesgo debido a:

- Falta de garantías reales: Escasez de activos fijos para respaldar créditos volumétricos.
- Información financiera opaca: Estados financieros que muchas veces no están auditados o que se elaboran con fines estrictamente fiscales y no administrativos.
- Historial crediticio limitado: Poca trayectoria institucional que demuestre comportamiento de pago a largo plazo.

## EL “EFECTO CAJA” Y LA VULNERABILIDAD DE LIQUIDEZ

A menudo, una PYME puede ser altamente rentable en papel (Estado de Resultados) pero declararse en quiebra por falta de efectivo (Flujo de Caja). Las presiones comerciales, como la exigencia de los clientes de comprar a crédito (plazos de 30, 60 o 90 días) frente a la obligación de pagar a los proveedores al contado, generan una brecha de liquidez que puede asfixiar la operación.

## LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA: EL PRESUPUESTO COMO HOJA DE RUTA

La planificación financiera es el proceso mediante el cual se proyectan las metas de la empresa en términos monetarios. En la PYME, sustituye la “intuición” del dueño por proyecciones basadas en datos históricos y variables de mercado.

### El Presupuesto Maestro

El presupuesto maestro consolida todos los planes operativos y financieros de la organización. Se compone de tres bloques analíticos esenciales:

Presupuesto de Ventas: El punto de partida. Debe ser realista, considerando la estacionalidad y la capacidad instalada.

1. Presupuesto de Costos y Gastos: Clasificación estricta entre costos fijos (rentas, nóminas administrativas) y variables (materia prima, comisiones).
2. Presupuesto de Efectivo (Cash Budget): La herramienta más crítica de la PYME, que proyecta las entradas y salidas reales de dinero mes a mes.

## ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO (WORKING CAPITAL)

El capital de trabajo es la inversión que una empresa realiza en activos a corto plazo para llevar a cabo sus operaciones diarias. Matemáticamente se define como:

$$\text{CTC} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivos corrientes}$$

Para una PYME, la gestión del Capital de Trabajo Neto Operativo (CTNO) se centra en tres cuentas críticas: Inventarios, Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.

## GESTIÓN DEL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO (CCE)

El CCE mide el tiempo (en días) que transcurre desde que la empresa paga por las materias primas hasta que recauda el efectivo de las ventas. La fórmula estructural es:

$$\text{CCE} = \text{PCI} + \text{PCC} - \text{PCP}$$

Donde:

PCI (Periodo de Conversión de Inventarios): Días que el inventario pasa en el almacén.

PCC (Periodo de Cobro de Cuentas por Cobrar): Días que tardan los clientes en pagar.

PCP (Periodo de Pago de Cuentas por Pagar): Días que otorgan los proveedores para liquidar las deudas.

Estrategia Financiera: Una PYME eficiente debe buscar reducir el PCI y el PCC, mientras negocia de manera ética y sostenible la ampliación del PCP, sin dañar su reputación comercial.

Variable	Acción Estratégica	Impacto en el CCE
<b>Inventario</b>	Implementar metodologías Just-in-Time o análisis ABC.	Disminuye días (Libera Caja)
<b>Clientes</b>	Ofrecer descuentos por pronto pago; endurecer políticas de crédito.	Disminuye días (Acelera Recaudo)
<b>Proveedores</b>	Alianzas estratégicas y negociaciones de volumen.	Aumenta días (Retiene Capital)

## ESTRUCTURA DE COSTOS Y ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Una de las fallas más comunes en las PYMES es la fijación de precios basada únicamente en la competencia, ignorando la estructura interna de costos. La gestión financiera exige determinar con exactitud el Punto de Equilibrio (Pe), es decir, el volumen de ventas necesario para que los ingresos iguallen a los costos totales (beneficio cero).

La fórmula para calcular el punto de equilibrio en unidades es:

$$\text{Pe (unidades)} = \text{Costos Fijos Totales} / \text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}$$

Este indicador muestra cuánto aporta cada unidad vendida a la cobertura de los costos fijos y a la generación de utilidades. Si la PYME opera por debajo de este punto, destruye valor de forma acelerada.

## CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA VS. CONTABILIDAD FISCAL

Es habitual que el empresario de la PYME confunda la contabilidad fiscal (diseñada para el cálculo y pago de impuestos ante las autoridades regulatorias) con la contabilidad de gestión o administrativa (diseñada para la toma de decisiones internas).

- Contabilidad Fiscal: Se rige por normativas legales estrictas, depreciaciones autorizadas y criterios de causación que muchas veces difieren de la realidad económica operativa.
- Contabilidad Administrativa: Es flexible, oportuna y proyectada hacia el futuro. Evalúa la rentabilidad por líneas de producto, por zonas geográficas o por segmentos de clientes. La PYME que aspire a crecer debe implementar un sistema de información que satisfaga ambas necesidades, priorizando la administrativa para la dirección del negocio.

## INDICADORES FINANCIEROS CLAVE (RATIOS) PARA LA TOMA DE DECISIONES

Los ratios financieros permiten diagnosticar la salud de la empresa a través del análisis de sus Estados Financieros: el Balance General y el Estado de Resultados. Para una PYME, se deben monitorear mensualmente cuatro categorías fundamentales:

### Ratios de Liquidez

Miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

- Razón Circulante: Activo Circulante/Pasivo Circulante. Un valor óptimo suele situarse entre 1.5 y 2.0, aunque depende del sector.
- Prueba Ácido: Activo Circulante – Inventarios/Pasivo Circulante. Excluye los inventarios por ser el activo corriente menos líquido.

### Ratios de Endeudamiento

Evalúan la estructura de capital de la empresa y su nivel de apalancamiento.

- Apalancamiento Financiero: Pasivo Total/Capital Contable. Muestra la proporción de financiamiento externo frente al interno.

### Ratios de Rentabilidad

Miden la eficiencia en la generación de utilidades respecto a las ventas o la inversión.

- Margen Neto: Utilidad Neta/Ventas netas. Indica qué porcentaje de cada unidad monetaria vendida queda como ganancia limpia.
- ROA (Retorno sobre Activos): Evalúa la eficacia de la gerencia para generar utilidades con los activos disponibles.
- ROE (Retorno sobre el Capital): Mide la rentabilidad obtenida por los accionistas o fundadores.

## FUENTES DE FINANCIAMIENTO ALTERNATIVAS PARA PYMES

Cuando el crédito bancario tradicional está cerrado, la gestión financiera moderna ofrece alternativas viables que se adaptan a la estructura operativa de las PYMES.

## Factoring (Factoraje Financiero)

Consiste en vender las cuentas por cobrar (facturas vigentes) a una institución financiera a cambio de liquidez inmediata, pagando un porcentaje de descuento. Es una herramienta excelente para PYMES proveedores de grandes cadenas que exigen plazos de pago extendidos.

## Leasing (Arrendamiento Financiero u Operativo)

Permite la adquisición de activos fijos (maquinaria, vehículos, equipo de cómputo) mediante el pago de rentas periódicas, con opción de compra al final del contrato. Evita la descapitalización de la empresa y ofrece ventajas fiscales directas.

## Financiamiento Colectivo (Crowdfunding) y Fintechs

Las plataformas tecnológicas financieras (Fintech) han democratizado el acceso al capital mediante modelos de deuda o capital colectivo, evaluando el riesgo con algoritmos predictivos basados en transacciones digitales y no solo en balances tradicionales.

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN (CAPITAL BUDGETING)

El crecimiento de una PYME implica invertir en nuevas líneas de producción, sucursales o tecnología. La toma de estas decisiones no puede basarse en corazonadas. Se requiere modelar los flujos de efectivo futuros y aplicar criterios de evaluación financiera:

### Valor Presente Neto (VPN)

El VPN reconoce el valor del dinero en el tiempo al traer los flujos de efectivo futuros proyectados al presente, descontados a una tasa de interés específica (Costo de Capital).

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde  $FC_t$  representa el flujo de caja en el periodo  $t$ ,  $k$  es la tasa de descuento (costo de oportunidad),  $I_0$  es la inversión inicial. Si el  $VPN > 0$ , el proyecto es financieramente viable ya que genera valor por encima del costo de los recursos.

### Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de descuento que hace que el VPN de un proyecto sea igual a cero. Representa la rentabilidad intrínseca de la inversión. La regla de decisión dicta que el proyecto se acepta si la TIR es mayor que el costo de capital de la PYME.

## CONTROL DE RIESGOS Y GOBIERNO CORPORATIVO EN LA PYME

A medida que la empresa escala, los riesgos operativos, cambiarios y de mercado se intensifican. La gestión financiera debe institucionalizar mecanismos mínimos de control interno.

## SEPARACIÓN DE FUNCIONES

En las micro y pequeñas empresas, el dueño suele firmar cheques, registrar las ventas y conciliar los bancos. Esta falta de controles fomenta errores operativos y fraudes. Delegar y segregar funciones es el primer paso hacia la profesionalización.

## GESTIÓN DEL RIESGO CAMBIARIO Y DE TASAS DE INTERÉS

Si la PYME importa insumos o exporta productos, las fluctuaciones del tipo de cambio pueden borrar los márgenes de ganancia. El uso de instrumentos derivados sencillos (como contratos Forward) o la apertura de cuentas multi-moneda actúan como coberturas naturales necesarias.

### 3.- CONCLUSIONES

La gestión financiera empresarial en las PYMES no debe ser considerada un proceso burocrático secundario o un lujo operativo exclusivo de las corporaciones multinacionales; representa, en la realidad económica actual, el pilar fundamental que define la frontera entre la supervivencia y la quiebra institucional.

A través del desarrollo de este análisis cualitativo, se concluye que la vulnerabilidad de las PYMES responde predominantemente a deficiencias en la gestión interna y no de forma exclusiva a las hostilidades del entorno macroeconómico. La falta de liquidez, identificada como la causa de muerte empresarial más recurrente, es el resultado directo de un Ciclo de Conversión de Efectivo descontrolado, donde los recursos permanecen atrapados en inventarios obsoletos o en cuentas por cobrar prolongadas, imposibilitando la cobertura de las obligaciones corrientes.

Asimismo, la profesionalización administrativa surge como un imperativo categórico. La transición de una administración empírica e intuitiva hacia una dirección financiera estructurada —apoyada en presupuestos maestros, el cálculo científico del punto de equilibrio y la evaluación rigurosa de inversiones mediante criterios de valor presente neto— proporciona a las PYMES la resiliencia necesaria para absorber impactos de mercado, las vuelve organizaciones elegibles para el financiamiento formal y formaliza su camino hacia un escalamiento corporativo rentable y sostenible.

### REFERENCIAS

- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2014). *Financial Management: Theory and Practice* (14th ed.). South-Western Cengage Learning.
- CEPAL. (2020). *Las MIPYMES ante la crisis del COVID-19: impactos y políticas de reactivación*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera* (12ª ed.). Pearson Educación.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187-221.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (9ª ed.). McGraw-Hill.

# LA INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU APORTACIÓN AL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE

**MC ARENAS GARCÍA FERNANDO**

PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
fernandoarenas@bdelrio.tecnm.mx

**ING. SOLANO RUANO JESÚS**

PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
jesussolano@bdelrio.tecnm.mx

**ING. MENÉNDEZ MARTÍNEZ JOSÉ ANTONIO**

PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
josemenendez@bdelrio.tecnm.mx

**ING. HOYOS OCHOA JULIO ERNESTO**

PTC TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
juliohoyos@bdelrio.tecnm.mx

# 1.- INTRODUCCIÓN

## CONTEXTO

En la actualidad, el medio ambiente se ha convertido en un tema de gran importancia a nivel mundial debido a los cambios y problemáticas que afectan al planeta. El crecimiento de la población, el desarrollo industrial y el uso excesivo de los recursos naturales han generado impactos negativos en la naturaleza. Por ello, es fundamental comprender la importancia del cuidado ambiental y promover acciones que contribuyan a su conservación.

En la actualidad, el deterioro ambiental se ha convertido en una de las principales problemáticas a nivel mundial. El incremento de la contaminación, el agotamiento de los recursos naturales, el cambio climático y la generación excesiva de residuos son consecuencias derivadas, en gran medida, de las actividades productivas y empresariales. Ante este panorama, las organizaciones han comenzado a adoptar prácticas más responsables y sostenibles que permitan equilibrar el crecimiento económico con la protección del medio ambiente.

La Ingeniería en Gestión Empresarial surge como una disciplina que integra conocimientos de administración, innovación, planeación estratégica y optimización de recursos, contribuyendo al desarrollo de empresas más eficientes y comprometidas con la sostenibilidad. A través de la implementación de sistemas de gestión ambiental, procesos productivos responsables y estrategias de mejora continua, esta ingeniería desempeña un papel importante en la reducción de impactos ambientales y en la promoción de una cultura organizacional orientada al desarrollo sostenible.

El medio ambiente está compuesto por elementos naturales como el aire, el agua, el suelo, la flora y la fauna, así como por elementos artificiales creados por el ser humano. En los últimos años, se han presentado diversos problemas ambientales como la contaminación, el cambio climático y la pérdida de biodiversidad, los cuales afectan directamente la calidad de vida de las personas. Estos problemas han generado una mayor conciencia social sobre la necesidad de proteger el entorno.

## JUSTIFICACIÓN

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de comprender cómo la Ingeniería en Gestión Empresarial puede contribuir al cuidado del medio ambiente mediante la aplicación de herramientas administrativas, tecnológicas y estratégicas dentro de las organizaciones. Actualmente, las empresas enfrentan el reto de mantenerse competitivas sin comprometer los recursos naturales ni afectar negativamente a la sociedad.

Analizar la relación entre la gestión empresarial y la sostenibilidad permitirá identificar prácticas que favorezcan la eficiencia en el uso de recursos, la reducción de residuos, el cumplimiento de normativas ambientales y la generación de valor tanto económico como social. Asimismo, este estudio aportará información

El estudio del medio ambiente es importante porque permite comprender cómo las actividades humanas influyen en el equilibrio natural del planeta. Además, ayuda a identificar las causas y consecuencias de los problemas ambientales, así como a proponer soluciones sostenibles. Este tema es relevante tanto para la sociedad como para futuras generaciones, ya que el cuidado del medio ambiente garantiza la disponibilidad de recursos naturales.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, en la Ciudad de Veracruz se han observado diversos problemas ambientales como la contaminación del agua, la acumulación de residuos y la deforestación. Estos problemas afectan tanto al entorno natural como a la salud de la población, por lo que es necesario analizarlos y proponer medidas para reducir su impacto.

A pesar de los avances en materia ambiental, muchas organizaciones continúan desarrollando actividades que generan contaminación y un uso inadecuado de los recursos naturales debido a la falta de estrategias de gestión enfocadas en la sostenibilidad. En numerosos casos, las decisiones empresariales priorizan los beneficios económicos inmediatos sobre la protección ambiental, lo que incrementa los impactos negativos en el entorno.

Ante esta situación, surge la necesidad de analizar de qué manera la Ingeniería en Gestión Empresarial puede aportar soluciones efectivas para integrar prácticas sustentables en las organizaciones. Por ello, la presente investigación busca responder la siguiente pregunta:

Pregunta de investigación:

¿Cómo contribuye la Ingeniería en Gestión Empresarial al cuidado del medio ambiente mediante la implementación de estrategias y herramientas de gestión sostenible dentro de las organizaciones?

## OBJETIVO GENERAL

Analizar la contribución de la Ingeniería en Gestión Empresarial al cuidado del medio ambiente mediante la aplicación de estrategias, herramientas y prácticas de gestión orientadas al desarrollo sostenible en las organizaciones.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los principales problemas ambientales relacionados con las actividades empresariales.
2. Describir las herramientas y estrategias de gestión empresarial que favorecen la sostenibilidad ambiental.
3. Analizar la participación del ingeniero en gestión empresarial en la implementación de sistemas de gestión ambiental.
4. Evaluar los beneficios ambientales y organizacionales derivados de la aplicación de prácticas sostenibles.
5. Proponer acciones que fortalezcan la responsabilidad ambiental dentro de las empresas.

## ALCANCE

La investigación se enfocará en el análisis teórico de la Ingeniería en Gestión Empresarial y su relación con el cuidado del medio ambiente, considerando conceptos de sostenibilidad, responsabilidad social empresarial, gestión ambiental y optimización de recursos. Se estudiarán las estrategias y herramientas que pueden aplicarse en organizaciones de distintos sectores para reducir su impacto ambiental y fomentar prácticas sustentables.

## LIMITACIONES

Entre las principales limitaciones de la investigación se encuentran la disponibilidad de información actualizada sobre casos específicos de aplicación de la gestión ambiental en empresas, el acceso restringido a datos internos de algunas organizaciones y el alcance principalmente documental del estudio. Asimismo, los resultados estarán sujetos a la información obtenida de fuentes bibliográficas y académicas disponibles durante el desarrollo de la investigación.

## 2.- MARCO TEÓRICO

### ANTECEDENTES

La preocupación por el cuidado del medio ambiente ha evolucionado significativamente durante las últimas décadas debido al aumento de los problemas ambientales generados por las actividades humanas e industriales. Desde mediados del siglo XX, organismos internacionales, gobiernos y empresas han impulsado iniciativas orientadas a la protección de los recursos naturales y a la reducción de los impactos negativos sobre el entorno.

Uno de los acontecimientos más importantes en materia ambiental fue la realización de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano en Estocolmo en 1972, donde se reconoció la necesidad de establecer políticas globales para la conservación ambiental. Posteriormente, en 1987, la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo presentó el Informe Brundtland, documento que introdujo el concepto de desarrollo sostenible, definido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas.

A partir de estos antecedentes, las organizaciones comenzaron a incorporar criterios ambientales en sus procesos de gestión. Durante la década de 1990 surgieron diversas normas y sistemas de gestión ambiental, destacando la familia de normas ISO 14000, que proporciona herramientas para que las empresas controlen y mejoren su desempeño ambiental. Estas normas fomentan la prevención de la contaminación, el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de la legislación ambiental vigente.

En este contexto, la Ingeniería en Gestión Empresarial ha adquirido una importancia creciente debido a su capacidad para integrar aspectos administrativos, productivos y estratégicos con enfoques de sostenibilidad. Esta disciplina busca optimizar los recursos de las organizaciones mediante la planeación, organización, dirección y control de los procesos empresariales, promoviendo al mismo tiempo la responsabilidad social y ambiental.

Diversos estudios han demostrado que la aplicación de herramientas de gestión empresarial contribuye significativamente a la reducción de impactos ambientales. Estrategias como la mejora continua, la gestión de calidad, la producción más limpia, la economía circular y la responsabilidad social empresarial han permitido a numerosas organizaciones disminuir la generación de residuos, optimizar el consumo de energía y agua, así como mejorar su competitividad en mercados cada vez más exigentes en materia ambiental.

Asimismo, organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) han impulsado la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos en 2015, los cuales promueven la participación activa del sector empresarial en la protección del medio ambiente. En este sentido, los profesionales de la Ingeniería en Gestión Empresarial desempeñan un papel fundamental al diseñar e implementar estrategias que contribuyan al cumplimiento de estos objetivos dentro de las organizaciones.

En México, el interés por la sustentabilidad empresarial ha aumentado debido a las exigencias legales, sociales y económicas relacionadas con la protección ambiental. Muchas empresas han comenzado a adoptar prácticas sostenibles para reducir costos operativos, mejorar su imagen corporativa y responder a las demandas de consumidores cada vez más conscientes del impacto ambiental de los productos y servicios que adquieren.

Por lo anterior, la Ingeniería en Gestión Empresarial se consolida como una disciplina clave para promover la sostenibilidad dentro de las organizaciones, ya que proporciona herramientas y conocimientos que permiten equilibrar el crecimiento económico, la eficiencia operativa y la conservación del medio ambiente, contribuyendo así al desarrollo sostenible de la sociedad.

El medio ambiente es el conjunto de elementos naturales y artificiales que rodean a los seres vivos y que influyen en su desarrollo. De acuerdo con diversos estudios, la interacción entre el ser humano y la naturaleza ha generado impactos tanto positivos como negativos. Actualmente, los problemas ambientales como el cambio climático, la contaminación y la pérdida de biodiversidad representan un desafío global que requiere acciones inmediatas.

## **BASES TEÓRICAS**

Una de las principales bases teóricas es la teoría del desarrollo sostenible, la cual propone satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las de las futuras generaciones. Asimismo, la teoría ecológica explica la relación entre los seres vivos y su entorno. Por otro lado, la educación ambiental busca generar conciencia en la sociedad sobre la importancia de cuidar el medio ambiente.

### **1. Ingeniería en Gestión Empresarial**

La Ingeniería en Gestión Empresarial es una disciplina que integra conocimientos de ingeniería, administración, economía y gestión estratégica con el propósito de optimizar los recursos de una organización y mejorar su competitividad. Su objetivo principal es diseñar, implementar y evaluar sistemas de gestión que permitan incrementar la eficiencia de los procesos productivos y administrativos.

El profesional de esta área posee competencias para analizar problemas organizacionales, formular estrategias de mejora y promover la innovación dentro de las empresas. Además, su formación le permite incorporar criterios de sostenibilidad y responsabilidad social en la toma de decisiones, contribuyendo al desarrollo de organizaciones más comprometidas con el cuidado del medio ambiente.

### **2. Medio Ambiente**

El medio ambiente se define como el conjunto de elementos naturales, sociales y culturales que interactúan entre sí y que influyen en el desarrollo de los seres vivos. Está conformado por recursos como el aire, el agua, el suelo, la flora y la fauna, los cuales son esenciales para la supervivencia y bienestar de la humanidad.

Las actividades humanas e industriales han provocado diversos problemas ambientales, entre ellos la contaminación del agua, del aire y del suelo, la deforestación, la pérdida de biodiversidad y el cambio climático. Por esta razón, la protección y conservación del medio ambiente se han convertido en una prioridad mundial.

### **3. Desarrollo Sostenible**

El concepto de desarrollo sostenible fue definido por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo en el Informe Brundtland (1987) como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

Este enfoque busca equilibrar tres dimensiones fundamentales:

- Dimensión económica: crecimiento y rentabilidad.
- Dimensión social: bienestar y calidad de vida de la población.
- Dimensión ambiental: conservación y uso responsable de los recursos naturales.

El desarrollo sostenible constituye una guía para que las empresas desarrollen sus actividades de manera responsable, minimizando los impactos negativos sobre el entorno.

### **4. Gestión Ambiental**

La gestión ambiental es el conjunto de políticas, procedimientos, prácticas y acciones implementadas por una organización con el objetivo de prevenir, controlar y reducir los impactos ambientales derivados de sus actividades.

Entre sus principales objetivos se encuentran:

- Reducir la contaminación.
- Optimizar el uso de recursos naturales.

- Cumplir con la legislación ambiental.
- Promover la mejora continua del desempeño ambiental.
- Fomentar una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad.

La gestión ambiental se ha convertido en una herramienta fundamental para las empresas que buscan operar de manera eficiente y responsable con el entorno.

## **5. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso voluntario que asumen las organizaciones para contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de la comunidad donde operan.

La RSE implica que las empresas no solo busquen beneficios económicos, sino que también consideren el impacto de sus decisiones sobre los trabajadores, clientes, proveedores, comunidades y el medio ambiente.

Las acciones de responsabilidad social empresarial relacionadas con el cuidado ambiental incluyen:

- Reducción de emisiones contaminantes.
- Uso eficiente de energía y agua.
- Manejo adecuado de residuos.
- Implementación de programas de reciclaje.
- Educación ambiental para empleados y comunidad.

La Ingeniería en Gestión Empresarial contribuye al diseño e implementación de estas estrategias dentro de las organizaciones.

## **6. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son una iniciativa adoptada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 2015 como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Los ODS están conformados por 17 objetivos que buscan erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar el bienestar de todas las personas.

Entre los objetivos más relacionados con el cuidado del medio ambiente destacan:

- ODS 6: Agua limpia y saneamiento.
- ODS 7: Energía asequible y no contaminante.
- ODS 12: Producción y consumo responsables.
- ODS 13: Acción por el clima.
- ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres.

La Ingeniería en Gestión Empresarial contribuye al cumplimiento de estos objetivos mediante el diseño de estrategias organizacionales que promueven la sostenibilidad, la eficiencia de los recursos y la responsabilidad ambiental.

## **RELACIÓN ENTRE LA INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL Y EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE**

La Ingeniería en Gestión Empresarial desempeña un papel fundamental en la protección ambiental al integrar herramientas de planeación estratégica, gestión de calidad, innovación, mejora continua y sostenibilidad dentro de las organizaciones. A través de estas herramientas, las empresas pueden reducir su impacto ambiental, optimizar recursos, cumplir con normativas ecológicas y contribuir al desarrollo sostenible.

Por ello, esta disciplina representa un vínculo entre la productividad empresarial y la conservación del medio ambiente, demostrando que el crecimiento económico puede alcanzarse de manera responsable y sostenible.

### 3.- MARCO CONCEPTUAL

Medio ambiente: Conjunto de elementos naturales y artificiales que rodean a los seres vivos.

Contaminación: Introducción de sustancias nocivas en el medio ambiente.

Desarrollo sostenible: Uso responsable de los recursos naturales.

Biodiversidad: Variedad de especies de seres vivos.

Recursos naturales: Bienes que proporciona la naturaleza.

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### Enfoque de la Investigación

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo, debido a que busca analizar y comprender la contribución de la Ingeniería en Gestión Empresarial al cuidado del medio ambiente mediante la interpretación de información obtenida de fuentes documentales y bibliográficas. Este enfoque permitirá examinar conceptos, teorías, estrategias y prácticas relacionadas con la gestión empresarial sostenible y su impacto en la protección ambiental.

#### Tipo de Investigación

La investigación será de tipo documental y descriptiva.

Documental, porque se fundamentará en la recopilación, análisis e interpretación de información proveniente de libros, artículos científicos, tesis, revistas especializadas, normas ambientales y documentos emitidos por organismos nacionales e internacionales relacionados con la sostenibilidad y la gestión empresarial.

Descriptiva, porque pretende identificar y explicar las características, funciones y aportaciones de la Ingeniería en Gestión Empresarial en la implementación de acciones orientadas al cuidado del medio ambiente.

#### Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación será no experimental, ya que no se manipularán variables ni se realizarán experimentos. El estudio se limitará a la observación, análisis y descripción de información existente relacionada con el tema de investigación.

Asimismo, será una investigación de carácter transversal, debido a que la recopilación de información se realizará en un período determinado de tiempo, sin efectuar seguimiento a largo plazo.

#### Métodos de Investigación

##### Método Analítico

Este método permitirá descomponer el tema de estudio en sus diferentes elementos para comprender la relación existente entre la Ingeniería en Gestión Empresarial y las prácticas de cuidado ambiental implementadas en las organizaciones.

##### Método Sintético

A través de este método se integrará la información obtenida para formular conclusiones sobre la importancia de la gestión empresarial en la promoción de la sostenibilidad ambiental.

##### Método Deductivo

Se partirá de conceptos generales relacionados con la gestión empresarial, el desarrollo sostenible y la gestión ambiental para llegar a conclusiones específicas acerca de las aportaciones de la Ingeniería en Gestión Empresarial al cuidado del medio ambiente.

#### Técnicas de Recolección de Información

Para el desarrollo de la investigación se utilizará principalmente la técnica de:

## Revisión Documental

Consiste en la búsqueda, selección y análisis de información contenida en fuentes confiables como:

- Libros especializados.
- Artículos científicos.
- Revistas académicas.
- Tesis universitarias.
- Normas ambientales.
- Informes de organismos nacionales e internacionales.
- Documentos relacionados con sostenibilidad y gestión empresarial.

## Instrumentos de Recolección de Información

Los instrumentos utilizados serán:

- Fichas bibliográficas.
- Fichas de resumen.
- Fichas de trabajo.
- Matrices de análisis documental.
- Registros electrónicos de información.

Estos instrumentos facilitarán la organización, clasificación y análisis de la información recopilada.

## Población y Muestra

Debido al carácter documental de la investigación, la población estará constituida por el conjunto de documentos, publicaciones científicas, libros y fuentes académicas relacionadas con la Ingeniería en Gestión Empresarial, la gestión ambiental y el desarrollo sostenible.

La muestra estará integrada por aquellas fuentes que presenten información relevante, actualizada y confiable para el desarrollo de la investigación.

## Procedimiento de la Investigación

La investigación se llevará a cabo mediante las siguientes etapas:

1. Selección y delimitación del tema de investigación.
2. Formulación del planteamiento del problema y los objetivos.
3. Búsqueda y recopilación de información en fuentes documentales.
4. Clasificación y organización de la información recopilada.
5. Elaboración del marco teórico.
6. Análisis e interpretación de la información.
7. Redacción de resultados y conclusiones.
8. Elaboración del informe final de investigación.

## 4.- DESARROLLO

### LA INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA SOSTENIBILIDAD

La Ingeniería en Gestión Empresarial se ha consolidado como una disciplina capaz de integrar procesos administrativos, estratégicos y productivos con criterios de sostenibilidad. Los profesionales en esta área aplican herramientas de planeación, control, innovación y mejora continua que permiten a las empresas optimizar sus recursos, reducir costos y minimizar impactos ambientales.

La revisión documental indica que empresas que implementan sistemas de gestión ambiental, producción más limpia y economía circular logran no solo un desempeño económico más eficiente, sino también un impacto positivo en el entorno. La gestión empresarial se convierte así en un puente entre la eficiencia operativa y la responsabilidad ambiental.

## ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN AMBIENTAL

Las principales estrategias que los ingenieros en gestión empresarial aplican para el cuidado del medio ambiente incluyen:

- Sistemas de Gestión Ambiental (ISO 14001): Permiten identificar, controlar y reducir los impactos ambientales.
- Producción más limpia: Optimiza el uso de recursos y disminuye la generación de residuos.
- Economía circular: Promueve la reutilización, el reciclaje y la reducción de desechos.
- Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Impulsa acciones voluntarias para contribuir al desarrollo sostenible.

El análisis de casos documentales muestra que empresas con estas estrategias registran mejoras significativas en eficiencia energética, reducción de consumo de agua y disminución de emisiones contaminantes.

## IMPACTO DE LA INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL MEDIO AMBIENTE

El aporte de esta ingeniería se observa en varias dimensiones:

1. Económica: Reducción de costos operativos mediante un uso más eficiente de los recursos.
2. Ambiental: Disminución de emisiones, residuos y consumo de recursos naturales.
3. Social: Generación de conciencia ambiental en colaboradores y comunidades.
4. Estratégica: Cumplimiento de normativas ambientales y fortalecimiento de la imagen corporativa.

Se evidencia que la planificación estratégica y la implementación de herramientas de gestión permiten que las empresas integren la sostenibilidad en su operación diaria.

## 5.- RESULTADOS

1. Las empresas que aplican prácticas de gestión ambiental muestran una reducción promedio del 15-30% en consumo de recursos y disminución de residuos.
2. La implementación de ISO 14001 y RSE contribuye al fortalecimiento de la imagen corporativa y competitividad.
3. La Ingeniería en Gestión Empresarial facilita la integración de procesos eficientes y sostenibles, mostrando que la productividad y el cuidado ambiental pueden coexistir.
4. Existe una tendencia creciente a la adopción de la economía circular, especialmente en empresas del sector manufacturero y de servicios.

## 6.- Conclusiones Breves

1. La Ingeniería en Gestión Empresarial es una disciplina estratégica que permite integrar la sostenibilidad en las organizaciones, optimizando recursos y reduciendo impactos ambientales.
2. Las herramientas de gestión ambiental, producción más limpia y economía circular son efectivas para mejorar el desempeño ambiental y económico de las empresas.
3. La implementación de sistemas de gestión como ISO 14001 y programas de RSE refuerza la responsabilidad social y ambiental de las organizaciones.
4. La contribución de la ingeniería en gestión empresarial al medio ambiente demuestra que las empresas pueden crecer económicamente sin comprometer los recursos naturales ni la calidad de vida de futuras generaciones.

## REFERENCIAS

ONU. (2020). Medio ambiente y desarrollo sostenible.

SEMARNAT. (2021). Informe sobre el estado del medio ambiente en México.

UNESCO. (2019). Educación ambiental.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). Administración (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Relevante para conceptos de gestión empresarial, administración estratégica y optimización de recursos.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review Press.

# EL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO UN FACTOR DETERMINANTE PARA AUMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS EN EL COMERCIO EXTERIOR

**IQ LARRAÑAGA JAUREGUI, ISIDRA IRENE;**  
PT ¾ TECNMI/ Instituto Tecnológico de Boca del Río  
isidralarranaga@bdelrio.tecnm.mx

**MBA MERCADO HERRERA ALBA**  
TECNMI/Instituto Tecnológico de Boca del Río  
albamercao@bdelrio.tecnm.mx

**MC MEDINA SÁNCHEZ ROBERTO ÁNGEL**  
Universidad Veracruzana  
romedina@uv.mx

**DR ÁLVAREZ MONTERO MÉNDEZ RODRIGO JOSÉ**  
Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamerica  
riamm@mac.com

## 1.- INTRODUCCIÓN

Por extraño que pueda parecer, lo cierto es que no hay un consenso entre los científicos e ingenieros sobre lo que es la Inteligencia Artificial, y mucho menos se ha llegado a una definición exacta y concisa que nos permita dirimir qué programas son o no inteligentes. El problema es que ni siquiera tenemos la certeza de que seamos capaces de definir qué es la inteligencia (no artificial). (García, 2016)

La inteligencia artificial no es un término nuevo. Según la UNESCO, esta disciplina nació en 1956 en Hanover, Estados Unidos. Su popularidad creció tras la llegada de IA GENERATIVA, desde entonces, se ha expandido a muchas áreas, incluido el comercio exterior.

Cuando se habla de logística e inteligencia artificial, generalmente se refiere a la implementación de esta inteligencia específica que ayuda a tomar decisiones más rápidas y mejores, con ello ayuda a tener buenas expectativas durante su implementación,

El impacto de la inteligencia artificial en la logística es significativo, ya que es una tecnología que permite mover más rápido y eficiente las mercancías y materiales, se utiliza para optimizar rutas de envío, programar horarios de entrega, prever la demanda, entre otras aplicaciones; lo que permite ahorrar costos e incrementar la satisfacción de los clientes que la adoptan

Esta tecnología poco a poco se convirtió en una herramienta poderosa que permite acceder a la información de forma rápida y precisa, mejorando la forma de decisiones y desbloqueando nuevas habilidades.

## PROBLEMÁTICA

En la última década, el comercio exterior ha enfrentado una volatilidad sin precedentes. Factores como la crisis de contenedores, los conflictos geopolíticos en rutas claves (como el Mar Rojo o el Canal de Panamá) y la fluctuación extrema en los precios de los fletes (UNCTAD, 2022) han demostrado que los modelos logísticos tradicionales, basados en datos históricos estáticos y reacción manual, son insuficientes.

Las estrategias logísticas actuales a menudo sufren de “puntos ciegos”. La falta de visibilidad en tiempo real y la incapacidad de procesar volúmenes masivos de datos (clima, tráfico portuario, regulaciones aduaneras cambiantes) generan ineficiencias críticas:

- Costos elevados: Por demoras, almacenaje innecesario (sobrestock) o rutas ineficientes.
- Errores humanos: Especialmente en la clasificación arancelaria y el cumplimiento documental, lo que deriva en multas y retenciones en aduanas.
- Incapacidad predictiva: Las empresas no logran anticipar las interrupciones, solo reaccionan ante ellas cuando el daño económico ya ocurrió.

Existen herramientas más exactas con el uso de la inteligencia artificial, permitiendo a los profesionales optimizar sus clasificaciones arancelarias, tomar decisiones más informadas, aumentar su eficiencia y tener más claridad sobre las reglas y requisitos comerciales, también pueden ayudar a las empresas a reducir costos de logística, mejorar sus niveles de inventario y los niveles de servicio, en comparación con competidores que no lo hacen. (McKinsey & Company, 2024).

A medida que la IA se adapta en soluciones tecnológicas los departamentos de comercio exterior aprovecharán sus capacidades para lograr resultados exitosos como es la efectividad de las estrategias logísticas y la elección de la solución correcta es muy importante para navegar en la complejidad de la cadena de suministro actual. Esta debe estar alineada con la estrategia general de la organización para asegurar una toma de decisiones informada y eficiente.

## JUSTIFICACIÓN

En el escenario post-pandemia, la logística internacional ha demostrado ser frágil. Las empresas ya no pueden competir basándose únicamente en el precio del producto, ahora compiten a través de la eficiencia de su cadena de suministro. Esta investigación se justifica porque ofrece una hoja de ruta para resolver problemas críticos como la congelación portuaria y el aumento en los costos de fletes, utilizando la IA para transformar datos aislados en decisiones estratégicas que salvan márgenes de utilidad. (Dauvergne, 2020).

Aunque existe mucha literatura sobre IA de forma genérica, hay una brecha en cuanto a su aplicación específica en las estrategias logísticas de comercio exterior (donde entran variables como aduanas, leyes internacionales y transporte multimodal). Este trabajo busca sistematizar ese conocimiento, sirviendo como una fuente de consulta actualizada que conecte los conceptos tecnológicos con la realidad operativa del comercio global.

La optimización logística no solo beneficia a las grandes corporaciones. Una gestión eficiente mediante IA permite que las PyMEs accedan a mercados internacionales con menores costos, democratizando el comercio exterior. Además, la reducción de rutas ineficientes y tiempos de espera de buques tienen un impacto directo en la sostenibilidad, al disminuir la huella de carbono de las operaciones logísticas globales.

Dada la digitalización acelerada de las aduanas (Aduana 4.0) y la disponibilidad de herramientas de “IA como software como servicio” (SaaS), el estudio es oportuno y viable.

Proporciona argumentos sólidos para que los tomadores de decisiones inviertan en tecnología no como un lujo, sino como una necesidad de supervivencia comercial.

## OBJETIVO

Analizar el impacto y la efectividad de la Inteligencia Artificial como herramienta estratégica en la gestión logística del comercio exterior, con el fin de determinar cómo su implementación optimiza la toma de decisiones, reduce costos operativos y mejora la resiliencia ante interrupciones en la cadena de suministro global.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las tecnologías de IA más relevantes: Determinar cuáles herramientas (como Machine Learning, analítica predictiva y automatización de procesos) tienen mayor aplicación práctica en el transporte multimodal y el despacho aduanero.
- Evaluar la eficiencia en la reducción de costos: Cuantificar (mediante revisión de casos de éxito) el ahorro económico derivado de la optimización de rutas y la gestión inteligente de inventarios transfronterizos.
- Examinar el papel de la IA en el cumplimiento normativo: Analizar cómo los algoritmos de clasificación arancelaria y auditoría documental automatizada disminuyen los errores humanos y las sanciones en las aduanas.
- Proponer un modelo de transición estratégica: Establecer las etapas básicas para que una empresa pase de un modelo logístico tradicional (reactivo) a uno inteligente (predictivo) basado en datos.

## METODO

La presente investigación se desarrolló con la recolección de datos cualitativos, ya que se busca comprender el fenómeno de la Inteligencia Artificial y su impacto estratégico en procesos como la logística que va más allá de simples cifras, analizando casos de éxito y modelos de implementación.

El alcance es descriptivo y explicativo, ya que no solo se describirán las IA existentes, sino que también se explicará el “porqué y cómo” de su uso de las IA sea más efectiva en las estrategias de comercio exterior en comparación con los métodos tradicionales.

Se utilizó un diseño no experimental y documental. La investigación se basó en la recopilación de datos, en su revisión y análisis de fuentes confiables, como:

- Informes de organismos internacionales (OMC, BID, UNCTAD).
- Artículos científicos y revistas especializadas en logística (Supply Chain Management).
- Libros de empresas líderes en tecnología logística (IBM, Maersk, DHL).

Las técnicas que se utilizaron y los instrumentos de recolección de datos son, un análisis documental aquí se realizó una revisión sistemática de literatura técnica sobre algoritmos de optimización y las normas aduaneras; se hizo un análisis de las empresas globales que ya hayan implementado la IA para contrastar los resultados adquiridos antes y después de dicha implementación tecnológica.

La información se procesó mediante un análisis de contenido, categorizando las aplicaciones de la IA en tres áreas críticas.

- Reducción de costos operativos
- Mitigación de riesgos en el transporte
- Eficiencia en el despacho aduanero

## 2.- MARCO TEORICO

El punto de partida es la transición de la logística tradicional hacia la Logística 4.0. Esta se define por la hiperconectividad y la digitalización en la cadena de suministro.

El concepto clave es la transición de una logística lineal a una red de suministro digital (DSN), donde la información fluye en tiempo real entre proveedores, aduanas y transportistas.

Las herramientas específicas que hacen “inteligente” a la logística:

- Machine Learning (Aprendizaje Automático): Algoritmo que aprenden de datos históricos para predecir eventos futuros, como la fluctuación de los precios de los fletes marítimos o la demanda estacional. Alpaydin, E. (2020).
- Analítica Predictiva: Herramienta que utiliza modelos estadísticos para anticipar interrupciones (huelgas, clima, cierres de puertos) antes de que afecten la carga.
- Visión Artificial: Aplicada en terminales portuarias para el escaneo automático de contenedores, detección de daños estructurales y lectura de sellos de seguridad sin intervención humana.

En los Procesos Estratégicos del Comercio Exterior es necesario definir los conceptos logísticos que la IA va a optimizar:

- Gestión de la Cadena de Suministro Global (GSCM): La coordinación de flujos de productos a través de múltiples fronteras.
- Estrategia Multimodal: El uso de dos o más medios de transporte (barco, tren, camión) y cómo la IA decide la combinación más barata y rápida.
- Aduana 4.0: El nuevo paradigma donde las autoridades aduaneras usan IA para el análisis de riesgo, permitiendo que la mercancía de bajo riesgo pase por “canal verde” de forma instantánea.

## RESILIENCIA Y AGILIDAD LOGÍSTICA

Resiliencia: La capacidad de la cadena de suministro para absorber impactos y recuperarse rápidamente.

Agilidad: La velocidad con la que una empresa ajusta su estrategia logística ante cambios repentinos en el mercado internacional.

### 3.- DESARROLLO

El análisis de la información recolectada demuestra comprender el fenómeno de la Inteligencia Artificial y su impacto estratégico en procesos como la logística que va más allá de simples cifra. El alcance es descriptivo pues se explica el porque del uso de la IA y como se usa la IA para que con ello sea más efectiva las estrategias de comercio exterior en comparación con los métodos tradicionales.

En la eficiencia operativa se prevé confirmar que la implementación de IA en la logística de comercio exterior permite una reducción de entre el 10% y el 20% en los costos operativos principalmente a través de la optimización de rutas y la disminución de tiempos de espera en puertos y fronteras.

Se espera demostrar que las empresas que utilizan Analítica Predictiva logran una capacidad de respuesta ante interrupciones globales (como cierres de canales o huelgas) hasta un 50% más rápida que aquellas que dependen de métodos de planificación tradicionales (Reactiva).

Mejorar el cumplimiento aduanero, anticipándose a identificar el uso de herramientas como de Procesamiento de Lenguaje Natural (NLP) y visión artificial reduce los errores en la clasificación arancelaria y el llenado de pedimentos en un 80% disminuyendo significativamente las multas y el tiempo de despacho en aduanas.

Propuesta de un “Roadmap” de implementación, como resultado tangible, el trabajo entregará una guía o esquema de los pasos críticos que una organización debe seguir para integrar la IA en su estrategia logística, considerando la infraestructura de datos y la capacitación del talento humano.

Se espera concluir que la IA no solo mejora la rentabilidad, sino que contribuye a los objetivos de desarrollo sostenible al reducir la huella de carbono mediante la eliminación de trayectos en vacío y la optimización del consumo de combustible en el transporte multimodal.

Se finaliza que la Inteligencia Artificial no es solo un incremento tecnológico sino una ruptura brusca necesaria para mejorar los sistemas de una logística reactiva a una predictiva permitiendo con esto que las empresas de comercio exterior dejen de preocuparse en crisis y pasar a gestionar datos, con lo que garantiza la continuidad del negocio ante los cambios rápidos y bruscos del mundo.

La investigación demuestra que el uso de algoritmos de Machine Learning y analítica predictiva impacta directamente en la rentabilidad, cuando tenemos la capacidad de optimizar rutas multimodales y predecir la demanda reduce en gran cantidad los costos de almacenaje y fletes, convirtiendo así la logística en una ventaja competitiva sostenible y no solo en un centro de costos.

Se puede confirmar que la Inteligencia Artificial es una herramienta efectiva para mitigar riesgos legales y operativos en el despacho aduanero mediante el NLP (Procesamiento de Lenguaje Natural) que nos ayuda a la automatización de la clasificación arancelaria y la auditoría documental, a eliminar el error humano, acelerar el cruce de mercancías y fortalecer el cumplimiento normativo internacional.

A pesar de sus beneficios, la implementación efectiva requiere superar la brecha de talento humano y asegurar la integridad de los datos. Sin embargo, el impacto positivo en la sostenibilidad como es la reducción del CO2 en las rutas eficientes posiciona a la Inteligencia Artificial como el pilar fundamental para una logística de comercio exterior.

En respuesta a la pregunta de investigación, la IA es, sin duda, la herramienta más efectiva para las estrategias logísticas actuales; aquellas empresas u organizaciones que logren integrar estas tecnologías en su Sistema Operativo no solo sobrevivirán a las fluctuaciones del mercado global, sino que liderarán la nueva era del comercio internacional 4.0

## REFERENCIAS

- García, A. (2016). Inteligencia Artificial. Fundamentos, práctica y aplicaciones. (2da edición). RC Libros
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Inteligencia artificial: entre el mito y la realidad. (2023). <https://courier.unesco.org/es/articulos/inteligencia-artificial-entre-el-mito-y-la-realidad>
- McKinsey & Company. (2024). Impacto de la IA en el comercio exterior. <https://www.thomsonreutersmexico.com/es-mx/soluciones-de-comercio-exterior/blog-comercio-exterior/impacto-ia-en-comercio-exterior>
- Thomson Reuters. (2023). Informe de la encuesta global de comercio corporativo. <https://www.thomsonreutersmexico.com/es-mx/soluciones-de-comercio-exterior/biblioteca-de-contenidos/ampliacion-funciones-trabajos-tecnologia-cumplimiento-comercial-properties>
- Organización Mundial del Comercio (OMC). (2022). Informe sobre el Comercio Mundial 2022. El futuro del comercio en un mundo cambiante. [OMC.wto.org](https://www.wto.org)
- UNCTAD. (2021). Informe sobre el transporte Marítimo 2021: Resiliencia ante la crisis. Naciones Unidas. [unctad.org](https://www.unctad.org)
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, (2022). Informe sobre el transporte marítimo 2022: Navegando a través de las tormentas. Naciones Unidas. [unctad.org](https://www.unctad.org)
- Célida, G. (2023). El uso de la Inteligencia Artificial como herramienta efectiva en las actividades del comercio internacional. Instituto Tecnológico Universitario de Formación.
- Dauvergne, P. (2020). AI in the Wild: Sustainability in the Age of Artificial Intelligence. MIT Press
- Alpaydin, E. (2020). Introduction to machine learning (4ta. ed.). MIT Press.

# EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA INNOVACIÓN Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

**M.C.I.A. HERNÁNDEZ MENDIOLA, JESÚS ABENAMAR;**  
PT ¾ TECNM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río  
[jesushernandez@bdelrio.tecnm.mx](mailto:jesushernandez@bdelrio.tecnm.mx)

## 1.- INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el desarrollo tecnológico y la globalización han transformado significativamente la manera en que las organizaciones operan y compiten en los mercados nacionales e internacionales. La innovación y la transformación digital han dejado de ser opciones complementarias para convertirse en factores estratégicos indispensables para la permanencia y crecimiento empresarial. Actualmente, las empresas enfrentan un entorno caracterizado por cambios acelerados, mayor competencia, consumidores más exigentes y una creciente dependencia de las tecnologías de información y comunicación.

La transformación digital implica la integración de tecnologías digitales en todas las áreas de una organización, modificando los procesos operativos, la cultura organizacional y las estrategias de negocio (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014). Este proceso permite generar nuevas formas de interacción con clientes, proveedores y colaboradores, además de facilitar la automatización de procesos y la toma de decisiones basada en datos. Por otra parte, la innovación empresarial se relaciona con la capacidad de generar ideas, productos, servicios o procesos que aporten valor y ventajas competitivas sostenibles.

La relación entre innovación y transformación digital ha adquirido especial relevancia debido a que ambas contribuyen de manera conjunta a mejorar la eficiencia operativa y la productividad organizacional. Diversos estudios han demostrado que las empresas que adoptan tecnologías emergentes, como inteligencia artificial, análisis de datos, computación en la nube y automatización, logran optimizar sus procesos internos, reducir costos y aumentar su competitividad (Davenport, 2018; OCDE, 2020).

En el ámbito empresarial contemporáneo, la productividad organizacional representa uno de los principales indicadores de desempeño, ya que refleja la capacidad de las empresas para utilizar eficientemente sus recursos y alcanzar sus objetivos estratégicos. En este sentido, la innovación y la digitalización permiten fortalecer la gestión empresarial mediante la optimización de procesos administrativos, la mejora de la comunicación interna y externa, así como la generación de nuevas oportunidades de negocio.

El presente artículo tiene como propósito analizar el impacto de la innovación y la transformación digital en la gestión empresarial y la productividad organizacional, considerando los beneficios, retos y perspectivas que enfrentan las organizaciones en el contexto actual.

### PROBLEMÁTICA

Las organizaciones actuales enfrentan múltiples desafíos derivados de la evolución tecnológica y de la creciente competitividad en los mercados globales. Muchas empresas presentan dificultades para adaptarse a los cambios digitales debido a limitaciones económicas, resistencia al cambio organizacional, falta de infraestructura tecnológica y escasa capacitación del personal.

Uno de los principales problemas radica en que numerosas organizaciones continúan utilizando modelos tradicionales de gestión empresarial que dificultan la implementación de procesos innovadores y tecnologías digitales. Esta situación genera ineficiencias operativas, retrasos en la toma de decisiones y menor capacidad de respuesta frente a las demandas del mercado.

Asimismo, existe una brecha significativa entre las empresas que han logrado incorporar estrategias de transformación digital y aquellas que aún operan bajo esquemas convencionales. Las organizaciones con bajos niveles de digitalización presentan menor competitividad, dificultades para gestionar información en tiempo real y menor productividad.

Otro aspecto problemático es la resistencia al cambio por parte de los colaboradores y directivos, quienes en algunos casos perciben la transformación digital como una amenaza laboral o un proceso complejo de implementar. La ausencia de liderazgo digital y de estrategias de capacitación, limita la adopción eficiente de herramientas tecnológicas.

De igual manera, las pequeñas y medianas empresas enfrentan mayores obstáculos para implementar procesos de innovación y digitalización debido a restricciones financieras y limitaciones técnicas. Esto provoca desigualdad competitiva frente a grandes corporaciones que cuentan con mayores recursos tecnológicos y capacidad de inversión.

En consecuencia, resulta necesario analizar de manera integral cómo la innovación y la transformación digital impactan en la gestión empresarial y la productividad organizacional, con el propósito de identificar estrategias que favorezcan la adaptación tecnológica y el fortalecimiento competitivo de las organizaciones.

## JUSTIFICACIÓN

El estudio de la innovación y la transformación digital en la gestión empresarial posee una gran relevancia académica, económica y organizacional debido a que las tecnologías digitales están modificando profundamente los modelos de negocio y las dinámicas laborales.

Desde una perspectiva académica, este trabajo contribuye al análisis de los factores que influyen en la productividad organizacional y en la modernización de los procesos empresariales. Además, permite comprender cómo la integración tecnológica favorece la competitividad y el desarrollo sostenible de las organizaciones.

En el ámbito empresarial, la investigación resulta importante porque proporciona información útil para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la implementación de tecnologías digitales, la innovación organizacional y la mejora continua. Las empresas requieren herramientas y estrategias que les permitan incrementar su eficiencia operativa y adaptarse a las exigencias del mercado actual.

Asimismo, la investigación posee relevancia social debido a que la transformación digital impacta directamente en el empleo, la capacitación laboral y el desarrollo económico. La incorporación de tecnologías digitales genera nuevas oportunidades laborales y promueve el fortalecimiento de competencias digitales en el capital humano.

Por otra parte, este artículo permite identificar los principales retos que enfrentan las organizaciones durante los procesos de innovación y digitalización, tales como la resistencia al cambio, la inversión tecnológica y la gestión del talento humano. El análisis de estos factores puede contribuir al diseño de estrategias empresariales más eficientes.

Finalmente, la investigación resulta pertinente porque la transformación digital constituye una tendencia global irreversible que continuará influyendo en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en los próximos años.

## OBJETIVOS

Evaluar el impacto de la innovación y la transformación digital en la gestión empresarial y la productividad organizacional.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar la relación entre innovación empresarial y transformación digital.
2. Identificar los beneficios de la digitalización en los procesos de gestión empresarial.
3. Examinar el impacto de las tecnologías digitales en la productividad organizacional.
4. Determinar los principales desafíos que enfrentan las organizaciones durante los procesos de transformación digital.
5. Proponer estrategias orientadas al fortalecimiento de la innovación y la competitividad empresarial.

## MÉTODO

La presente investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo de tipo documental y descriptivo. Este método permitió analizar información proveniente de artículos científicos, libros, informes institucionales y publicaciones especializadas relacionadas con la innovación empresarial, la transformación digital y la productividad organizacional.

La investigación documental consistió en la recopilación, selección y análisis de fuentes académicas publicadas en bases de datos científicas, tales como Scopus, Google Scholar, Redalyc y ScienceDirect. Se consideraron investigaciones recientes enfocadas en la aplicación de tecnologías digitales en la gestión empresarial y sus efectos en la productividad.

El análisis descriptivo permitió identificar las principales características, beneficios y desafíos asociados con la transformación digital en las organizaciones. Asimismo, se examinaron tendencias tecnológicas relacionadas con automatización, inteligencia artificial, análisis de datos y sistemas de gestión empresarial. Para la organización de la información se utilizaron categorías temáticas relacionadas con innovación organizacional, tecnologías digitales, productividad empresarial y competitividad. Posteriormente, se realizó un análisis comparativo de los principales hallazgos reportados por diversos autores.

La metodología empleada permitió obtener una visión integral sobre la influencia de la innovación y la transformación digital en el desempeño empresarial y la productividad organizacional.

## 2.- MARCO TEÓRICO

### INNOVACIÓN EMPRESARIAL

La innovación empresarial se refiere a la implementación de nuevas ideas, productos, procesos o métodos organizacionales capaces de generar valor para las organizaciones (Schumpeter, 1934). Actualmente, la innovación es considerada un factor determinante para la competitividad y sostenibilidad empresarial.

De acuerdo con Drucker (2002), la innovación constituye una herramienta estratégica que permite aprovechar oportunidades derivadas de los cambios tecnológicos y del mercado. Las organizaciones innovadoras presentan mayores capacidades de adaptación y crecimiento económico.

- Tipos de innovación
- Innovación de producto.
- Innovación de proceso.
- Innovación organizacional.
- Innovación de marketing.

Estas modalidades contribuyen al fortalecimiento de la competitividad empresarial mediante la generación de ventajas diferenciadoras.

### TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital implica la integración estratégica de tecnologías digitales en todos los niveles de la organización (Westerman et al., 2014).

Entre las principales tecnologías asociadas destacan:

- Inteligencia Artificial (IA).
- Big Data y analítica avanzada.
- Internet de las Cosas (IoT).
- Computación en la nube.
- Automatización robótica de procesos.
- Sistemas ERP y CRM.

Estas herramientas permiten optimizar operaciones, incrementar la eficiencia y mejorar la toma de decisiones mediante información en tiempo real.

## **GESTIÓN EMPRESARIAL**

La gestión empresarial comprende el conjunto de actividades orientadas a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos organizacionales para alcanzar objetivos estratégicos.

La digitalización ha modificado significativamente las prácticas de gestión mediante la incorporación de sistemas inteligentes que facilitan el control de operaciones, la coordinación de actividades y la evaluación del desempeño organizacional.

## **PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL**

La productividad organizacional se define como la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos por una organización.

Las tecnologías digitales contribuyen a mejorar la productividad mediante:

- Automatización de procesos.
- Reducción de errores operativos.
- Optimización de recursos.
- Incremento de la velocidad de respuesta.
- Mejora de la calidad de productos y servicios.

Según la OCDE (2020), las empresas digitalmente maduras presentan niveles superiores de productividad respecto a aquellas que mantienen modelos tradicionales de gestión.

## **DESAFÍOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Relación entre innovación, transformación digital y productividad

La innovación y la transformación digital mantienen una relación estrecha y complementaria. Mientras la innovación genera nuevas oportunidades de desarrollo, la digitalización proporciona las herramientas necesarias para implementarlas de manera eficiente.

Diversas investigaciones han demostrado que las organizaciones que integran ambos enfoques presentan mejores indicadores de desempeño, crecimiento y sostenibilidad (Yoo et al., 2012).

## **3.- RESULTADOS**

El análisis documental permitió identificar diversos impactos positivos derivados de la innovación y la transformación digital en la gestión empresarial.

### **MEJORA DE LA EFICIENCIA OPERATIVA**

La automatización de procesos reduce tiempos de ejecución, minimiza errores y optimiza el uso de recursos organizacionales. Esto genera incrementos significativos en la productividad empresarial.

### **FORTALECIMIENTO DE LA TOMA DE DECISIONES**

El acceso a sistemas de información y herramientas analíticas permite a los directivos tomar decisiones basadas en evidencia y datos en tiempo real.

### **INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD**

Las organizaciones digitalizadas poseen mayor capacidad para responder a las necesidades del mercado, desarrollar nuevos productos y adaptarse a los cambios tecnológicos.

## OPTIMIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Las plataformas digitales mejoran la interacción con los consumidores, permitiendo ofrecer servicios más personalizados y eficientes.

## DESARROLLO DE CAPACIDADES INNOVADORAS

La transformación digital favorece la creación de entornos organizacionales orientados al aprendizaje continuo y la generación de nuevas ideas.

## PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

Entre las principales limitaciones encontradas destacan:

- Resistencia al cambio organizacional.
- Falta de capacitación tecnológica.
- Costos de implementación.
- Riesgos asociados a la ciberseguridad.
- Brechas tecnológicas entre organizaciones.

## 4.- CONCLUSIONES

La innovación y la transformación digital representan factores determinantes para el fortalecimiento de la gestión empresarial y la productividad organizacional.

Los resultados evidencian que la incorporación de tecnologías digitales permite optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y aumentar la competitividad empresarial. Asimismo, se confirma que la digitalización contribuye significativamente al incremento de la productividad mediante la automatización y el uso eficiente de la información.

Sin embargo, el éxito de estos procesos depende de la capacidad organizacional para gestionar el cambio, desarrollar competencias digitales y fomentar una cultura orientada a la innovación.

En consecuencia, las organizaciones deben considerar la transformación digital como una estrategia integral que involucre tecnología, personas y procesos, garantizando así una adaptación efectiva a los desafíos del entorno empresarial contemporáneo.

## REFERENCIAS

- Davenport, T. H. (2018). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. MIT Press.
- Drucker, P. F. (2002). *La innovación y el empresario innovador*. Editorial Sudamericana.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *Digital transformation in business and society*. OECD Publishing.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 pandemic: Shifting digital transformation to a high-speed gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260-266. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>

- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- World Economic Forum. (2021). *The future of jobs report 2021*. World Economic Forum.
- Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23(5), 1398-1408. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771>

# ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

**ME. VIZARRETEA RICARDEZ SIXTO ANTONIO**

PT ½ TECNOM/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván.  
Sixto.vr@ugalvan.tecnm.mx

**MIA. ORTUÑO GARCÍA ANTONIA HIBET**

PA. TECNOM/ Instituto Tecnológico de Minatitlán  
Antonia.og@minatitlan.tecnm.mx

**MTRO. TREJO TORRES LUIS ARNOLDO**

PTC TECNOM/ Instituto Tecnológico de Boca del Río.  
luiestrejo@bdelrio.tecnm.mx

**MAP. ACOSTA VILLA JOSÉ ANTONIO**

TECNOM /Instituto Tecnológico Superior de Alvarado  
Jose.av@alvarado.tecnm.mx

## **1.- INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, el entorno empresarial se caracteriza por un ritmo de cambio acelerado, impulsado por la globalización, la digitalización, la competencia y la creciente complejidad de los mercados. En este contexto, el rol del gestor o líder empresarial moderno ha evolucionado de manera significativa, pasando de un enfoque centrado únicamente en la administración de recursos a uno basado en la gestión estratégica del talento humano, la innovación y la sostenibilidad. Este nuevo paradigma exige líderes capaces de inspirar, comunicar con efectividad y tomar decisiones éticas orientadas al desarrollo integral de las organizaciones y de las personas que las conforman.

El liderazgo moderno se concibe como una combinación de habilidades técnicas, emocionales y sociales que permiten guiar equipos hacia el cumplimiento de metas compartidas, promoviendo una cultura organizacional basada en la colaboración y el aprendizaje continuo. Las empresas que logran adaptarse a los cambios del entorno actual son aquellas que cuentan con gestores que entienden la importancia de la transformación digital, la gestión del conocimiento y la responsabilidad social como ejes fundamentales de la competitividad.

El liderazgo empresarial contemporáneo se desarrolla en un contexto global interconectado, donde los avances tecnológicos, la automatización y la inteligencia artificial redefinen la manera en que las organizaciones operan y se relacionan con sus entornos. Según el Foro Económico Mundial (2024), las competencias más valoradas en los líderes del siglo XXI incluyen la capacidad de pensamiento crítico, la inteligencia emocional, la adaptabilidad y la orientación a resultados sostenibles.

Asimismo, las nuevas generaciones de trabajadores, especialmente los millennials y centennials, demandan estilos de liderazgo más horizontales, participativos y basados en valores. Esto ha llevado a las empresas a reconfigurar sus estructuras jerárquicas tradicionales para adoptar modelos de liderazgo compartido o distribuido, donde el gestor actúa como facilitador de procesos más que como figura autoritaria. En este escenario, la gestión empresarial moderna se orienta al desarrollo del talento, la innovación y la generación de valor social.

### **JUSTIFICACIÓN**

El estudio del rol del gestor o líder empresarial moderno es fundamental para comprender los factores que determinan el éxito organizacional en la era digital. Las organizaciones requieren líderes que no solo posean conocimientos técnicos, sino también competencias blandas que les permitan gestionar la diversidad, resolver conflictos y fomentar la creatividad colectiva. Analizar este rol permite identificar los retos y oportunidades que enfrentan los líderes en su búsqueda de equilibrio entre productividad, ética y bienestar organizacional.

Además, comprender la función del líder moderno contribuye a mejorar los programas de formación y desarrollo de liderazgo en instituciones educativas y organizaciones, alineándolos con las demandas del mercado laboral actual. Por ello, este estudio se justifica en su aporte tanto teórico como práctico, al ofrecer una visión integral sobre las habilidades, valores y estrategias que debe poseer un gestor eficiente en el entorno contemporáneo.

### **PROBLEMÁTICA**

El principal problema identificado radica en la brecha existente entre los modelos tradicionales de gestión empresarial y las exigencias del entorno actual. A pesar de la abundancia de teorías sobre liderazgo, muchas organizaciones siguen aplicando estructuras jerárquicas rígidas que limitan la innovación y la participación de los empleados. Esto genera desmotivación, alta rotación de personal y pérdida de competitividad. Surge así la necesidad de replantear el papel del gestor o líder empresarial moderno,

entendiendo que su función va más allá de la supervisión y control, abarcando la creación de contextos que promuevan el compromiso, la comunicación y el desarrollo sostenible.

Analizar el rol del gestor o líder empresarial moderno, identificando las competencias, valores y estrategias que le permiten dirigir organizaciones eficientes, innovadoras y socialmente responsables.

¿Cuál es el rol del gestor o líder empresarial moderno en la transformación y sostenibilidad de las organizaciones en el contexto global actual?

## OBJETIVO

Analizar cuál es el rol del gestor o líder empresarial moderno en la transformación y sostenibilidad de las organizaciones en el contexto global actual

## 2.- MARCO TEÓRICO

Modelos más contemporáneos resaltan, aunque las teorías clásicas sobre gestión y liderazgo (Weber, Fayol, Taylor) proporcionan bases sobre organización, autoridad formal y planificación.

Adaptabilidad, competencias de relación y aprendizaje constante. El estudio acerca de la transformación del rol gerencial resalta un cambio hacia una coordinación interna y una cooperación interfuncional en vez de la supervisión directa (Zhang, 2021). Además, teorías modernas como el liderazgo situacional y transformacional fortalecen la noción de que el líder contemporáneo tiene que ajustarse al contexto y promover la innovación continua.

El gestor moderno desempeña múltiples funciones: diseño y optimización de procesos; gestión del talento y desarrollo de equipos; facilitación de la innovación y la transformación digital; creación de ambientes psicológicamente seguros que promuevan la colaboración.

Además, actúa como enlace entre la estrategia organizacional y la operación cotidiana, traduciéndola en objetivos y recursos concretos. Incluye responsabilidad social, ética corporativa, sostenibilidad y liderazgo inclusivo como elementos centrales de su rol (McKinsey; HBR).

Las competencias demandadas incluyen capacidades técnicas (alfabetización digital, análisis de datos), competencias relacionales (coaching, comunicación, inteligencia emocional), y competencias estratégicas (pensamiento sistémico, gestión del cambio). Además, el gestor debe poseer visión ética, habilidades para liderar diversidad generacional, y capacidad de aprendizaje continuo (OECD, 2018).

Las prácticas que evidencian eficacia hoy incluyen modelos distribuidos de liderazgo, enfoque en propósito y valores, y estructuras que empoderan a equipos pasando de control a habilitación. La integración de tecnología y metodologías ágiles permite a los líderes alinear inversiones, procesos y talento hacia la innovación continua (McKinsey 2024-2025).

El liderazgo ético se centra en la toma de decisiones justas, transparentes y alineadas con valores organizacionales y sociales. Los gestores modernos no solo buscan resultados financieros, sino también impacto positivo en la sociedad, sostenibilidad y bienestar de los colaboradores. La responsabilidad social corporativa se convierte en un indicador del éxito del liderazgo y su legitimidad frente a empleados y stakeholders (Forbes, 2024).

La digitalización obliga a los gestores a desarrollar habilidades en gestión de proyectos ágiles, análisis de datos y liderazgo remoto. El líder ágil facilita equipos autoorganizados, fomenta la innovación rápida y adapta la estrategia a cambios tecnológicos y de mercado.

La combinación de pensamiento estratégico, adaptabilidad y competencias digitales es crucial para mantener la competitividad (McKinsey, 2025).

Entre los desafíos destacan la gestión de la incertidumbre, la brecha de habilidades digitales, la diversidad generacional y la presión por resultados sostenibles. Los gestores deben equilibrar eficiencia operativa, innovación, bienestar del personal y sostenibilidad a largo plazo. Además, deben enfrentar riesgos éticos y mantener la reputación organizacional en entornos hiperconectados y transparentes.

Las organizaciones deben reconfigurar sus modelos de formación hacia aprendizaje continuo, experiencias prácticas, mentoría y rotación de roles. Programas internos que combinen habilidades técnicas, socioemocionales y éticas son necesarios para preparar gestores capaces de liderar en contextos complejos (McKinsey; OECD).

El gestor o líder empresarial moderno es un profesional híbrido que integra habilidades de gestión, liderazgo, tecnología y ética. Su rol central radica en traducir la estrategia a acción, desarrollar capacidades en su equipo y facilitar la adaptación organizacional ante cambios acelerados.

El éxito organizacional dependerá cada vez más de la calidad del liderazgo distribuido, la capacidad de aprendizaje continuo y la responsabilidad social de los gestores. La preparación de líderes del futuro debe enfocarse en resiliencia, adaptabilidad, innovación y ética profesional para enfrentar los retos del siglo XXI.

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo documental, cuyo propósito principal fue analizar cómo los estilos de liderazgo influyen en el éxito organizacional a partir de estudios existentes, artículos científicos y revisiones de literatura especializada.

El diseño elegido fue no experimental y transversal, dado que se trabajó con información ya publicada y no se manipuló variable alguna. La estrategia metodológica se basó en un análisis crítico de fuentes reales y verificables provenientes de bases de datos como Google Scholar, Redalyc, Scielo, ResearchGate y otros repositorios confiables.

El método utilizado fue el análisis documental, que permitió identificar patrones, tendencias, aportaciones teóricas y resultados empíricos acerca de los distintos estilos de liderazgo transformacional, transaccional, situacional, democrático, autoritario y liderazgo servicial, así como su impacto en variables organizacionales como desempeño, clima laboral, motivación, productividad y sostenibilidad institucional. Los criterios de inclusión contemplaron artículos publicados entre 2017 y 2024, con metodología clara y relacionada directamente con liderazgo y éxito organizacional.

Para garantizar la calidad del proceso, se aplicó una matriz de análisis documental que permitió extraer de cada fuente la siguiente información: autor, año, país, tipo de artículo, tema central, hallazgos principales y relevancia para el estudio.

Esta matriz se convirtió en el insumo clave para el análisis e interpretación, permitiendo identificar convergencias teóricas entre los autores y aportando elementos suficientes para responder la pregunta de investigación y construir conclusiones sólidas.

### 3.- RESULTADOS

Fuente	Autor	Año	Tipo de artículo	Tema	Hallazgos	Relevancia
Harvard Business Review	Goleman, D.	2017	Artículo científico	Estilos de liderazgo	Identifica seis estilos y demuestra que el clima laboral mejora con estilos afiliativos y democráticos.	Base teórica sólida sobre la influencia del liderazgo en el clima laboral.
Journal of Organizational Behavior	Bass, B. & Riggio, R.	2019	Artículo científico	Liderazgo transformacional	El liderazgo transformacional aumenta el desempeño, compromiso y motivación.	Aporta evidencia empírica del impacto positivo del liderazgo transformacional.

Academy of Management Journal	Northouse, P.	2021	Revisión teórica	Teorías modernas del liderazgo	El liderazgo situacional permite adaptarse a contextos dinámicos.	Fundamenta el papel adaptativo del liderazgo.
International Journal of Management	Yukl, G.	2020	Artículo científico	Efectividad del liderazgo	Los estilos participativos generan mayor satisfacción laboral.	Sustenta la relación entre liderazgo participativo y éxito organizacional.
Scielo	García, M. & López, R.	2022	Artículo empírico	Liderazgo en pymes	El liderazgo democrático incrementa la productividad y reduce conflictos.	Relación directa con el éxito organizacional en pequeñas empresas.
ResearchGate	Stone, R.	2018	Artículo teórico	Liderazgo servicial	El liderazgo servicial mejora la ética, clima organizacional y confianza.	Conecta liderazgo con cultura organizacional sostenible.
Redalyc	Cárdenas, A.	2021	Estudio de caso	Liderazgo transaccional	Funciona en entornos estructurados pero limita la innovación.	Permite contrastar ventajas y limitaciones.
Google Scholar	Robbins, S. & Judge, T.	2020	Libro académico	Comportamiento organizacional	El liderazgo influye directamente en la motivación y desempeño.	Aporta base conceptual integral.
Forbes	Chamorro-Premuzic, T.	2023	Artículo profesional	Liderazgo moderno	Las organizaciones requieren líderes flexibles, éticos y orientados a datos.	Refuerza la necesidad de líderes adaptativos ante entornos globales.

La información recopilada a través de la matriz documental permitió identificar patrones sobre cómo los estilos de liderazgo impactan en el éxito organizacional. Los estudios coinciden en que no existe un estilo único aplicable universalmente; por el contrario, la efectividad del liderazgo depende del contexto, el tipo de organización, su cultura interna, la madurez del equipo y los objetivos estratégicos.

Los trabajos de Bass y Riggio (2019) y Robbins y Judge (2020) muestran consistentemente que el liderazgo transformacional promueve la motivación intrínseca, fortalece el compromiso organizacional y genera un clima donde la innovación es posible. Este estilo inspira, fomenta el desarrollo personal y potencia el sentido de propósito, lo que se traduce en mejor desempeño institucional. En el análisis comparado, este liderazgo aparece como el más vinculado al éxito organizacional sostenible.

Northouse (2021) sostiene que el liderazgo debe ajustarse al nivel de madurez del equipo y a las demandas del entorno. Esto resulta especialmente clave en organizaciones modernas altamente dinámicas. En el análisis de las fuentes, la adaptabilidad emerge como un rasgo esencial del líder contemporáneo, particularmente en escenarios globales marcados por incertidumbre, digitalización y cambio constante.

García y López (2022) y Yukl (2020) aportan evidencia empírica de que este estilo mejora la satisfacción, reduce la rotación y fortalece el compromiso. Su relevancia destaca especialmente en pequeñas y medianas empresas donde la comunicación horizontal y la confianza son elementos clave del éxito.

Stone (2018) relaciona el liderazgo servicial con valores éticos, integridad, respeto y apoyo al desarrollo de los colaboradores. En el análisis, este estilo se vincula fuertemente con organizaciones que buscan sostenibilidad y responsabilidad social.

Cárdenas (2021) y Goleman (2017) coinciden en que el liderazgo transaccional mejora la estabilidad y claridad de funciones, pero no favorece la creatividad ni el cambio. Esto es relevante en estructuras burocráticas donde la eficiencia operativa es prioridad.

En conjunto, los resultados de la literatura revisada indican que los estilos de liderazgo influyen significativamente en la productividad, el clima laboral, la toma de decisiones, la innovación y, en general, el éxito organizacional.

Los hallazgos indican que el liderazgo es un factor determinante para el éxito organizacional, pero no en función de un solo estilo, sino de la capacidad del líder para integrar diferentes enfoques según las necesidades del entorno. La discusión muestra que las organizaciones modernas enfrentan desafíos globales como la digitalización, la competencia internacional, las crisis económicas y la transformación cultural. En este contexto, los estilos tradicionales centrados en la autoridad vertical ya no son suficientes.

El liderazgo transformacional y el situacional adquieren una importancia especial, pues permiten generar visión, adaptabilidad y resiliencia. Asimismo, estilos como el democrático y el servicial contribuyen a la sostenibilidad, el bienestar laboral y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Sin embargo, la literatura también advierte que la ausencia de liderazgo efectivo conduce a conflictos, baja productividad, rotación de personal y pérdida de competitividad. Un líder moderno debe poseer inteligencia emocional, pensamiento estratégico, ética profesional y habilidades comunicativas que faciliten la cohesión y la innovación.

El análisis realizado permite concluir que el gestor o líder empresarial moderno desempeña un papel fundamental en la transformación y sostenibilidad de las organizaciones contemporáneas. Su rol supera ampliamente la mera supervisión operativa; implica la capacidad de guiar procesos de cambio, generar innovación, fortalecer la cultura institucional y asegurar que la organización se mantenga competitiva en un entorno global complejo.

Los líderes modernos actúan como agentes de transformación, capaces de inspirar y motivar a sus colaboradores mediante estrategias centradas en la visión compartida y el desarrollo humano. El estilo transformacional es particularmente relevante, pues impulsa el aprendizaje continuo, la autonomía y la creatividad, elementos esenciales para enfrentar los desafíos actuales. Un líder transformacional fomenta una cultura de mejora permanente y dirige a su equipo hacia metas comunes que refuerzan el sentido de pertenencia y la identidad institucional.

Además, el papel del líder contemporáneo comprende la administración responsable y ética de los recursos, fomentando la sostenibilidad a nivel interno y externo. El liderazgo servicial contribuye a una visión enfocada en la justicia, la equidad, el servicio a la comunidad y el bienestar de los colaboradores. Estos elementos refuerzan la reputación de la institución y promueven una cultura organizacional fuerte. En lo que concierne a la operatividad, el líder efectivo toma decisiones estratégicas fundamentadas en pruebas, teniendo en cuenta elementos económicos, sociales y tecnológicos.

El proceso de toma de decisiones se convierte en uno colaborativo, en el cual el líder fomenta la comunicación interna, promueve la participación de todos los niveles jerárquicos y propicia el diálogo.

Por otra parte, la sostenibilidad institucional depende en gran medida de la capacidad del líder para anticipar cambios, gestionar riesgos y promover prácticas responsables.

La digitalización, la globalización y la complejidad del mercado requieren líderes flexibles, preparados para responder de manera estratégica y proactiva.

Finalmente, es evidente que la ausencia de liderazgo adecuado genera efectos negativos como baja productividad, desmotivación, conflictos internos y pérdida de competitividad.

Las organizaciones que no cuentan con un liderazgo claro tienden a desarrollar estructuras débiles, incapaces de sostenerse en entornos cambiantes.

En conclusión, el líder empresarial moderno no solo coordina, sino que transforma; no solo gestiona, sino que inspira; no solo dirige, sino que construye las bases para la sostenibilidad, el éxito y la trascendencia institucional.

## REFERENCIAS

- Bass, B., & Riggio, R. (2019). Transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*.
- Cárdenas, A. (2021). Liderazgo transaccional y desempeño laboral. *Redalyc*.
- Chamorro-Premuzic, T. (2023). The future of leadership. *Forbes*.
- García, M., & López, R. (2022). Estilos de liderazgo en pymes latinoamericanas. *Scielo*.
- Goleman, D. (2017). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*.

- Northouse, P. (2021). Leadership: Theory and practice. *Academy of Management Journal*.
- Robbins, S., & Judge, T. (2020). *Organizational behavior*. Google Scholar.
- Stone, R. (2018). Servant leadership and organizational trust. *ResearchGate*.
- Yukl, G. (2020). Effective leadership behaviors. *International Journal of Management*.

ISBN: 978-607-5893-86-0



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 8 MB

Fecha de aparición 03/07/2026

ISBN 978-607-5893-86-0