Ciencia Latina
Internacional

Transformación Organizacional

Liderazgo, Toma de Decisiones y Nuevas Prácticas Fiscales

CID editorial
ALIANZA RED
Red de Redes
INDEXA
Crossref

Septiembre 2025 – CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Copyright © CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Copyright del texto © 2025 de Autores
biblioteca.ciencialatina.org
editorial@ciencialatina.org
Atención por WhatsApp al +52 22 26903834

Datos Técnicos de Publicación Internacional
Título: " Transformación Organizacional: Liderazgo, Toma de Decisiones y Nuevas Prácticas Fiscales"
Autores: Leonel Gonzalo Briceño de los Santos, Liliana Patricia Arias Jiménez, Edwin Gregorio Yepes Gonzalez, Maria Fernanda Ruiz Luna
Editor: CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Diseño de tapa: CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Corrección de Estilo: CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Formato: PDF
Páginas: 176 pág.
Tamaño: Sobre C5 162 x 229 mm
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acceso: World Wide Web
ISBN: 978-1-968743-24-6
DOI: https://doi.org/10.37811/cli_w1263

1ª. Edición. Año 2025. Editorial CID - Centro de Investigación y Desarrollo.

El contenido del libro y sus datos en su forma, corrección y fiabilidad son responsabilidad exclusiva de los autores. Permite la descarga de la obra y compartir siempre que los créditos se atribuyan a los autores, pero sin la posibilidad de cambiarlo de cualquier forma o utilizarlo con fines comerciales

Transformación Organizacional: Liderazgo, Toma de Decisiones y Nuevas Prácticas Fiscales

Este libro es producto de investigación realizada entre las instituciones: Fundación Universitaria COMPENSAR (Bogotá, Colombia), Universidad Hipócrates (Acapulco de Juárez, México), Universidad de la Guajira (La Guajira, Colombia), y Corporación Universitaria Minuto de Dios [UNIMINUTO] (Bogotá, Colombia)

Índice

Introducción..... 7

Capítulo 1: Aportes del liderazgo y la motivación a la gerencia empresarial 11

Edwin Yepes González..... 11

Manuel Alejandro Garzón Fontecha 11

Leonel Gonzalo Briceño de los Santos..... 11

Nelson Ariel Guevara Clavijo 11

Oliva María Loyo Villalobos 11

Capítulo 2: Análisis del estado de interés en México ante el poder tributario 29

Guadalupe Urióstegui Mejía..... 29

Capítulo 3: Estrategia y Prospectiva como herramienta para la toma de decisiones.....39

Franz Esteban Rodríguez Franky 39

Liliana Patricia Arias Jiménez..... 39

Diego Mauricio Madrid Oriego..... 39

Brayan Steven Perdomo Cardenas..... 39

Victor Ricardo Roman Loyo 39

Capítulo 4: Estado conductual de insatisfacción vital en personas de 30 a 60 años en Acapulco de Juárez: Implicaciones para la gestión del talento en Recursos Humanos.....78

Devanny Ximena Reynoso Suástegui 78

Erick García-Serna 78

Aslynn Montserrat Nava Nava 78

Irma Baldovinos Leyva..... 78

Capítulo 5: Liderazgo y toma de decisiones 99

María Angélica Parra Castro..... 99

Claudia Patricia Ramírez Ávila 99

Edward Leonardo Baquero Guerrero 99

Capítulo 6: Análisis del manual de procedimientos como herramienta estratégica para el fortalecimiento del área de crédito y cobranza universitaria 130

Denisse I. Ozuna Ramírez 130

Capítulo 7: Transparencia en la nómina: beneficios de integrar la educación fiscal al proceso de reclutamiento e inducción 145

María Fernanda Ruiz Luna 145

Jessica Reducindo 145

Capítulo 8: Registro de despachos jurídicos ante el SAT en México: Un estudio desde perspectivas fiscales 164

María del Carmen Torres Vélez 164

Juan Gilberto González Velázquez 164

Índice de Tablas

Tabla 1 Retos e impactos de los negocios verdes..... 71
Tabla 2 La Influencia de los Estilos de Liderazgo en los Procesos de Toma de Decisiones ... 111
Tabla 3 Elementos clave de crédito y cobranza en organizaciones privadas y universidades 135
Tabla 4 Proceso administrativo y su aplicación en CyC 138
Tabla 5 Matriz de Funciones de RH en Transparencia Salarial 154

Índice de Figuras

Figura 1 "Claves Estratégicas del Liderazgo Empresarial para la Gerencia Moderna" 20
Figura 2 Dimensiones Estratégicas del Liderazgo Empresarial: Un Enfoque de Gestión Integral para la Competitividad Global..... 22
Figura 3 Herramientas IA para el liderazgo..... 123

Introducción

Se vive en una época de cambios vertiginosos, donde las organizaciones enfrentan desafíos cada vez más complejos. Las transformaciones tecnológicas, los nuevos modelos de trabajo y las expectativas cambiantes de los consumidores están reconfigurando el panorama empresarial. Ante este escenario, el liderazgo, la motivación y la capacidad de planificar estratégicamente el futuro se han convertido en elementos clave para el éxito de cualquier empresa.

Este libro ha sido escrito con el objetivo de ofrecer al lector una visión clara y práctica sobre cómo estos tres factores —liderazgo, toma de decisiones y la fiscalización— pueden contribuir al crecimiento sostenible de las organizaciones. No se trata solo de teorías o modelos abstractos, sino de herramientas reales que pueden aplicarse en distintos contextos empresariales.

En el Capítulo 1, titulado Aportes del liderazgo y la motivación a la gerencia empresarial, se analiza cómo un buen líder no solo dirige, sino que inspira y motiva. La motivación es un factor interno que impulsa a las personas a actuar, y su adecuada gestión puede marcar una gran diferencia en el rendimiento de un equipo. Además, el liderazgo efectivo permite alinear los objetivos individuales con los organizacionales, generando un sentido de propósito.

El Capítulo 2 Análisis del estado de interés en México ante el poder tributario, examina con más detalle temas que se abordan en otros capítulos, en específico sobre el estado de interés que se tiene por parte de la población ante el poder tributario, lo cual debe ser un aspecto a resaltar para los emprendedores, así como los empresarios puesto que una obligación constitucional que debe considerarse y de suma importancia, es así que debe existir una conciencia sobre estos aspectos relevantes.

El Capítulo 3, Estrategia y prospectiva como herramienta para la toma de decisiones, invita a mirar hacia adelante. En un entorno incierto, la capacidad de anticiparse a los cambios se vuelve fundamental. La prospectiva estratégica, permite construir visiones de futuro que guían la toma de decisiones actuales. Este capítulo ofrece una introducción a las herramientas de planificación estratégica y destaca la importancia de combinar análisis racional con visión creativa para diseñar el futuro de la empresa.

El capítulo 4, examina este fenómeno en el municipio de Acapulco de Juárez, una región marcada por contrastes sociales, económicos y culturales que inciden directamente en la percepción de calidad de vida de sus habitantes. Se plantea que la insatisfacción vital no solo afecta la vida personal, sino que también tiene implicaciones profundas en el rendimiento laboral, el compromiso organizacional, la motivación y la retención del talento.

Desde una perspectiva de gestión estratégica de recursos humanos, comprender este estado conductual se vuelve crucial para diseñar políticas y prácticas más humanas, empáticas y sostenibles. Así, este análisis no solo visibiliza una problemática psicosocial relevante, sino que también aporta elementos clave para repensar el rol de las organizaciones en la promoción del bienestar integral de sus colaboradores.

El Capítulo 5, en el dinámico entorno organizacional contemporáneo, el liderazgo y la toma de decisiones se presentan como dos competencias interdependientes y fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos de cualquier institución. Un liderazgo efectivo no solo guía y motiva a los equipos de trabajo, sino que también influye directamente en la calidad, la oportunidad y el impacto de las decisiones que se toman en todos los niveles de la organización.

El proceso de toma de decisiones, lejos de ser una acción aislada, es el resultado de múltiples factores: la visión del líder, su capacidad de análisis, la gestión de la incertidumbre, la inteligencia emocional, y la habilidad para integrar diversas perspectivas. En este sentido, el liderazgo se convierte en un catalizador que transforma la información en acción, promoviendo una cultura organizacional basada en la confianza, la innovación y la responsabilidad compartida.

Este capítulo explora la estrecha relación entre el estilo de liderazgo y los mecanismos de decisión, abordando enfoques teóricos clásicos y contemporáneos, casos prácticos y herramientas que permiten mejorar la efectividad directiva. Asimismo, se analizan los desafíos éticos y contextuales que enfrentan los líderes al momento de decidir, con el propósito de fortalecer una gestión más consciente, estratégica y orientada al desarrollo sostenible de las organizaciones.

El Capítulo 6, en el contexto de la gestión administrativa universitaria, el área de crédito y cobranza cumple un papel crucial en la sostenibilidad financiera de las instituciones de

educación superior. La eficiencia en la recuperación de cartera, el manejo oportuno de convenios de pago y la transparencia en los procesos financieros impactan directamente en la viabilidad operativa, la confianza de los estudiantes y la planeación estratégica institucional.

En este escenario, el manual de procedimientos se consolida como una herramienta estratégica clave. No se trata únicamente de un documento normativo, sino de una guía estructurada que permite estandarizar procesos, minimizar errores, mejorar la trazabilidad de las operaciones y fomentar una cultura organizacional orientada a la eficiencia y la calidad del servicio. Su análisis crítico permite identificar debilidades operativas, cuellos de botella y áreas de mejora que, al ser abordadas adecuadamente, fortalecen la capacidad de respuesta del área de crédito y cobranza.

El Capítulo 7, la transparencia en la gestión de la nómina representa uno de los pilares fundamentales para fortalecer la confianza entre empleadores y colaboradores, garantizar el cumplimiento normativo y promover una cultura organizacional ética. En muchos contextos laborales, la falta de comprensión sobre conceptos como deducciones, aportes parafiscales y obligaciones tributarias genera confusión, desinformación y, en algunos casos, descontento entre los trabajadores.

A lo largo del capítulo 8, analiza los beneficios fiscales y tributarios que conlleva registrar formalmente un despacho jurídico ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) en México, destacando su relevancia para la formalización, estabilidad financiera y competitividad en el sector legal. El estudio se apoya en las teorías de los incentivos fiscales y de la tributación óptima, las cuales explican cómo la estructura impositiva puede fomentar la formalización de actividades económicas. Es decir, permite acceder a beneficios como la deducción de gastos operativos, mayor seguridad jurídica, acceso a financiamiento y participación en programas de cumplimiento fiscal voluntario. Estos incentivos se traducen en menor carga tributaria y mayor credibilidad frente a clientes y entidades financieras

Frente a este panorama, la integración de la educación fiscal en los procesos de reclutamiento e inducción se plantea como una estrategia innovadora y responsable. Brindar a los nuevos colaboradores información clara sobre sus derechos y deberes tributarios no solo mejora la relación laboral desde el inicio, sino que también fomenta una ciudadanía fiscalmente

consciente, reduce la informalidad y contribuye al fortalecimiento de la cultura de cumplimiento dentro de la organización.

Este libro está pensado para profesionales, estudiantes, emprendedores y cualquier persona interesada en comprender cómo el liderazgo, la motivación y la estrategia se entrelazan en la gestión moderna. Más que recetas infalibles, aquí encontrará ideas para reflexionar, ejemplos que inspiran y marcos conceptuales que ayudan a actuar con mayor conciencia y eficacia en el mundo organizacional actual.

CAPÍTULO I

Aportes del liderazgo y la motivación a la gerencia empresarial

Edwin Yepes González.[1]

Manuel Alejandro Garzón Fontecha.[2]

Leonel Gonzalo Briceño de los Santos.[3]

Nelson Ariel Guevara Clavijo. [4]

Oliva María Loyo Villalobos[5]

RESUMEN

Este capítulo pretende analizar las habilidades para el desarrollo del liderazgo y la motivación en el contexto empresarial, ya sea este de corte institucional, empresarial y/u organización sin ánimo de lucro. Dichos escenarios invitan a las personas a interactuar para alcanzar objetivos e intereses comunes, dejando a un lado los personales, y es cuando se puede influir en el comportamiento de las demás personas, lo que se ve reflejado en la toma de decisiones. La temática de estudio se soporta en dos temas centrales como son el liderazgo y la motivación, para lo cual se toma como punto de partida los aportes conceptuales de algunos autores que permita la interpretación en el escenario psicosocial como disciplina del conocimiento. Realizada la interpretación teórica de acuerdo al procesamiento de información con base en la revisión literaria, se procede bajo una metodología cualitativa, soportada en la consulta y procesamiento de información sobre la postura de autores frente al liderazgo y la motivación pero en el contexto empresarial; con dichos referentes teóricos se avanza en las habilidades que debe poseer y/o adquirir un líder para su desarrollo en el contexto empresarial, luego se

[1]Magister en Administración y Supervisión Educativa, Universidad Externado de Colombia, Magister en Educación Universidad de la Salle, Ph.D. Gestión y Desarrollo Estratégico, Universidad la Rioja, Docente, Fundación Universitaria COMPENSAR egyepes@ucompensar.edu.co. https://orcid.org/0000-0001-6447-8685

[2] Administrador de empresas, Especialista en Administración de negocios, Máster en Neuropsicología y educación. Actualmente, Docente tiempo completo de los programas de Administración logística y Administración de empresas de la sede Meta. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0679-7148, Fundación Universitaria Compensar (magarzonf@ucompensar.edu.co)

[3] Ingeniero Industrial, Magister en seguridad y salud ocupacional. Doctorando en gerencia avanzada. Actualmente, coordinador académico del programa de administración logística y administración de empresas de la sede Meta.ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1192-7990, Fundación Universitaria Compensar (lgbriceno@ucompensar.edu.co).

[4] Magíster en Administración de Negocios, Universidad de los Llanos, Especialista en Gestión de la Calidad, Universidad de los Llanos. Docente Fundación Universitaria COMPENSAR, ORCID 0000-0003-3684-7775 CvLAC https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001995963

[5] Licenciada en Ciencias de la Comunicación, Maestra en Administración, Doctorando en Administración. Universidad Hipócrates. Olivamarialoyovillalobos@gmail.com https://orcid.org/0009-0009-5303-059X

asume lo concerniente a la motivación desde lo personal, laboral y empresarial, disponiendo de elementos con los cuales se quiere aportar en este escrito al tema objeto de estudio, y se cierra el capítulo con aportes y posturas en el marco del desarrollo gerencial.

Palabras clave: Gerencia, liderazgo, motivación, empresas

ABSTRACT

This chapter aims to analyse skills for the development of leadership and motivation in the business context, whether it is institutional, business and/or non-profit organisation. These scenarios invite people to interact to achieve common goals and interests, leaving aside personal ones, and it is when the behavior of other people can be influenced, which is reflected in decision-making. The theme of study is based on two central themes such as leadership and motivation, for which the conceptual contributions of some authors are taken as a starting point that allows interpretation in the psychosocial scenario as a discipline of knowledge. Once the theoretical interpretation has been carried out according to the processing of information based on the literature review, it proceeds under a qualitative methodology, supported by the consultation and processing of information on the position of authors regarding leadership and motivation but in the business context; With these theoretical references, progress is made in the skills that a leader must possess and/or acquire for his or her development in the business context, then the concern for motivation from the personal, work and business level is assumed, having elements with which we want to contribute in this paper to the subject under study, and the chapter closes with contributions and positions in the framework of management development.

Keywords: Management, leadership, motivation, companies

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por la incertidumbre, la transformación digital y la creciente complejidad de los mercados globales, el liderazgo y la motivación emergen como pilares esenciales para una gerencia moderna eficaz. El liderazgo empresarial no solo se concibe como la capacidad de influir en otros, sino como una competencia estratégica que integra visión, toma de decisiones y gestión de talento humano con un enfoque ético, innovador y orientado a resultados. Su ejercicio transforma organizaciones, estimula la cultura organizacional y permite la adaptación sostenible frente a desafíos internos y externos.

Históricamente, el concepto de liderazgo ha transitado desde modelos jerárquicos autoritarios, como el liderazgo transaccional, hacia enfoques más participativos y adaptativos como el liderazgo transformacional, situacional y resonante. En este tránsito teórico y práctico, el líder empresarial deja de ser un mero gestor de procesos para convertirse en un arquitecto de culturas organizacionales resilientes y sostenibles (Ramírez et al., 2022). En paralelo, la motivación, entendida como el motor intrínseco que moviliza la conducta humana, se convierte en un catalizador de alto impacto para el rendimiento organizacional, incidiendo en la productividad, la innovación y el compromiso laboral (Ramos et al., 2020).

Diversas teorías motivacionales han fundamentado esta comprensión, entre las que destacan la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, y la teoría de la expectativa de Vroom (Preciado-Hoyos et al., 2021). Cada una ofrece marcos explicativos que enriquecen el análisis sobre cómo dirigir personas en función de sus necesidades, percepciones y contextos organizacionales. Así, la conjunción entre liderazgo y motivación permite configurar estilos gerenciales más humanos, efectivos y sostenibles.

El propósito de este capítulo es analizar de manera crítica y contextualizada los aportes del liderazgo y la motivación al ejercicio de la gerencia empresarial en América Latina, con énfasis en su aplicación tanto en el ámbito público como privado (Lunar Y & Betancourt Y, 2025). Para ello, se adopta una metodología cualitativa de tipo analítico-descriptivo, sustentada en el estudio de casos exitosos, revisión de literatura científica y el análisis comparativo de

modelos de liderazgo y motivación implementados en diversas organizaciones del entorno latinoamericano.

El capítulo se estructura en cuatro secciones fundamentales: en primer lugar, se abordarán los principales enfoques teóricos del liderazgo empresarial y su evolución; en segundo lugar, se desarrollará una revisión de las teorías motivacionales más relevantes en contextos organizacionales; en tercer lugar, se examinarán casos de aplicación práctica que integran liderazgo y motivación como herramientas clave de la gerencia; finalmente, se presentará una discusión reflexiva orientada a generar aportes teóricos y prácticos para el fortalecimiento de la gerencia en escenarios dinámicos y complejos.

JUSTIFICACIÓN

En el contexto empresarial contemporáneo, caracterizado por la incertidumbre, la transformación digital y la creciente exigencia en la sostenibilidad de las organizaciones, el estudio del liderazgo y la motivación se posiciona como un eje transversal de la gerencia estratégica. Particularmente en América Latina y con especial énfasis en el caso colombiano, la necesidad de construir entornos organizacionales resilientes, innovadores y humanizados exige revisar profundamente las prácticas directivas y los modelos de influencia dentro de las empresas.

Este capítulo se justifica por su aporte a la comprensión crítica de cómo los estilos de liderazgo, combinados con factores motivacionales, inciden directamente en la eficacia operativa, el bienestar del talento humano y el logro de objetivos institucionales. La revisión de teorías clásicas y contemporáneas fortalece no solo la producción académica en ciencias gerenciales, sino que también entrega herramientas prácticas para los líderes que hoy enfrentan los desafíos de la gestión empresarial en entornos complejos y cambiantes.

Además, la articulación entre teoría y práctica responde al compromiso investigativo de construir conocimiento útil, contextualizado y aplicable a la realidad de las organizaciones latinoamericanas, trascendiendo los marcos teóricos eurocéntricos y proponiendo soluciones adaptadas a la dinámica social, cultural y económica regional.

MARCO REFERENCIAL

Antes de comenzar es preciso aclarar que el punto de partida del marco referencial está direccionado a las posturas teóricas de algunos autores sobre las dos temáticas principales que convoca este escrito que son: el liderazgo y la motivación. Con relación al liderazgo, según Calis y Buyukakinci (2019) como se citó en (Campos et al. 2020, p.155), "la persona que utiliza su influencia, capacidad y conocimiento para guiar a los grupos en el logro de estos objetivos se define como líder". Con base en lo anterior, el liderazgo pone en escena la interacción permanente entre los actores participantes, llevando a la definición de una ruta emprendedora del rol de líder y que en ella se contempla la definición de la misión o razón de ser en el ámbito de liderazgo; esta sería la forma como se concibe y se sueña desempeñando las funciones de líder y las estrategias que permite emprender el recorrido como dirigente hacía el logro de objetivos y metas entorno al trabajo colectivo, para lo cual se requiere aportes personales con tinte de motivación por parte de cada uno de los integrantes con quienes se interactúa en el trabajo y acciones colectivas.

De acuerdo a Puig Mario en su publicación cuadernos de pedagogía, "Hay enseñanzas mucho más profundas que no tienen que ver con el conocimiento sino con una forma de ser y estar en la vida" (No 528, 2022). La postura anterior denota el interés del autor por resaltar las cualidades, características y sentimientos del individuo de la especie humana que es parte de una sociedad y que antes del rol profesional y cuando se hace alusión al término profesional no se circunscribe al título otorgado por una institución académica, sino al nivel de compromiso con que asume las labores que permita ofrecer un servicio con calidad, lo que pone de manifiesto y en escena los sentimientos en cada una de las actuaciones del diario vivir y ante todo que el trato y relacionamiento con los demás sea en un ambiente de confianza y respeto; es decir se constituye en el conjunto de habilidades y destrezas que influyen en otras personas para el logro de metas y objetivos.

Ahora, lo anterior llevado al contexto empresarial, el rol de líder debe partir con énfasis en las habilidades del colaborador para que su desempeño en las tareas y gestiones inherentes al cargo que desempeña se realice fundamentado en un sentido profesional proactivo; que le permita adaptarse a las formas de ser de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, independiente del lugar que ocupan los cargos dentro de los niveles jerárquicos en que se representa gráficamente la estructura organizacional de la empresa y en su desempeño

laboral debe contar y demostrar la capacidad de conciliación frente a los problemas y situaciones del diario vivir de la empresa y que son generadas por las operaciones de las actividades económicas que permiten la sostenibilidad de la unidad empresarial.

Para redondear en lo concerniente al liderazgo; hoy día en diversos escenarios representados por la academia, el gobierno y el sector empresarial; los programas y proyectos dependiendo del escenario en los que se implementen, de una parte propenden por el impacto en términos de cobertura y mejoramiento en la calidad de vida de los grupos poblacionales inmersos y de otra en términos del desempeño organizacional representados en resultados que se convierte en los productos generados a partir de la combinación e interacción de los factores internos y externos de la organización. Hay que destacar qué, independiente del escenario en que se incorpore el concepto de líder, a este debe sumarse el término "Resiliencia", y su connotación se concibe como la habilidad del líder para adaptarse a situaciones evidenciadas en problemas, amenazas, tragedias o situaciones estresantes que impacta en el nivel de relacionamiento al interior de los grupos y/o equipos de trabajo.

Por lo que se refiere a la motivación vista como el ímpetu para emprender y hacer las cosas por parte de las personas en pro de sus objetivos y proyecto de vida se convierte en estados de ánimos que potencializa y apalanca los desarrollos personales y profesionales en contextos empresariales. Así pues, se comparte una mirada al liderazgo y la motivación desde el contexto empresarial, siendo este permeado por factores internos y externos motivados por factores y/o variables ajenas a las organizaciones y a las empresas, cuyo control no depende de ellas directamente, si no de terceros, denominados actores externos, pero con los cuales es necesario entablar relaciones sociales empresariales que ayuden al éxito de las compañías en el desarrollo de sus actividades económicas e institucionales según su naturaleza jurídica y su razón de ser. Por ello se considera pertinente dar una mirada retrospectiva a la interpretación del término contexto empresarial; porque su connotación gira entorno a las relaciones que las empresas e instituciones pueden generar con actores externos como son los proveedores; la competencia; el entorno tecnológico; social, ambiental, clientes y gobierno, entre otros representantes estratégicos para el desarrollo de la actividad económica empresarial.

El ejercicio de reflexión frente a la connotación del término contexto empresarial se complementa con la identificación de variables relacionadas con el tipo de infraestructura

técnica operativa con las que cuenta la empresa para la generación de productos y/o servicios que ofrecen al mercado de consumo; la tecnología incorporada a los procesos administrativos, técnicos, comerciales y financieros y por último, el sistema jerárquico seleccionado en el que se clasifican los puestos de trabajo y dicho sistema permea la cultura organizacional. Para abordar lo referente al liderazgo empresarial, se parte de algunas consideraciones como referentes de análisis que se dan en la actualidad a nivel mundial. El primero se evidencia en la globalización económica motivada por los avances tecnológicos; el segundo referido a la eliminación de fronteras territoriales entre las naciones porque el comercio electrónico permite transcender a dichos territorios a través de estrategias comerciales como es el comercio electrónico para la oferta de productos y/o servicios en dichos mercados que se convierten en opciones comerciales potenciales para las empresas y ello demanda de los gobiernos en cada país, diseño de políticas empresariales que potencialicen la productividad y competitividad de las empresas.

Adicional a esto, no hay que dejar de lado la adaptabilidad al actual desarrollo industrial y tecnológico, como lo es la industria 4.0 y 5.0, las cuales se soportan en avances importantes como el internet de las cosas, simulaciones y realidades aumentadas, robótica y ciberseguridad (Castillo et al., 2022), sin mencionar el direccionamiento de todas las actividades presentes y futuras al cumplimiento de los ya conocidos Objetivos de Desarrollo Sostenible; esto representa un gran reto para el líder de una corporación, pues se necesita una visión global, donde se logren explorar e implementar las mejores prácticas de sostenibilidad, analizando las ventajas comparativas no sólo propias, sino de los diversos actores a nivel mundial. Todos estos avances deben ser adaptados e integrados a los procesos empresariales, y sólo un líder con la capacidad y técnicas de motivación adecuada podrá lograrlo de manera efectiva (Gómez Gil, 2018). Estos referentes descritos abren la ventana a la temática de liderazgo empresarial, en el sentido que las empresas requieren incorporar a sus niveles directivos, gerentes y/o administradores líderes que tengan visión de negocio futuro, donde las empresas apliquen conceptos ya enunciados como son la productividad y la competitividad.

Ahora se hace una pausa frente a la interpretación de cada uno de ellos. En lo que concierne a productividad, este no solo debe mirarse al interior de los procesos aplicados en las unidades empresariales como el manejo racional de los recursos disponibles en ella, sino

también los aportes que las empresas dentro de los diversos sectores económicos realizan al fortalecimiento del tejido empresarial de los países, lo que se traduce en el número de empleos generados, la articulación entre los diversos niveles de empresas representados en las micro, pequeñas, medianas y grandes en la cadena productiva y comercial del sector económico y así se pueda dar respuesta a la demanda de bienes y servicios para los diversos mercados de consumo.

Frente a la competitividad, interpretada como la capacidad disponible por parte de las empresas para el diseño e implementación de estrategias que le permita aumentar su cuota de participación en los mercados de consumo de bienes y/o servicios y/o abrir nuevos nichos de mercado, pero que estas dos situaciones se presenten de manera sostenible. Sí se suma la productividad y competitividad, ello nos permite expresar que las empresas requieren de directivos y administradores que tengan una visión de negocios futuros; que desarrollen el rol de líder basado en habilidades que se expresan en la comunicación; en la resolución de problemas en el contexto empresarial que despliegue alternativas para la toma de decisiones frente a las situaciones generadas por la actividad económica en que se desenvuelve el concepto de negocio de esta.

De manera de mejor explicación se propone la imagen #1 la cual condensa de forma simbólica los elementos clave del liderazgo empresarial mediante una representación metafórica de un llavero con cuatro llaves, cada una vinculada a un componente esencial de la gestión organizacional: **productividad**, **competitividad**, **visión de negocios futuros** y **habilidades de liderazgo**. Esta síntesis visual tiene un alto valor académico y didáctico, en tanto articula dimensiones operativas y estratégicas del liderazgo con claridad y pertinencia, permitiendo establecer vínculos con diversas corrientes teóricas que han sido fundamentales en el estudio de la gerencia y el liderazgo organizacional. la imagen no solo representa visualmente los elementos funcionales del liderazgo empresarial, sino que también permite una lectura teórica y multidimensional que enriquece su aplicación en contextos reales. El abordaje desde distintas teorías evidencia que el liderazgo eficaz no es una función unidimensional, sino un constructo complejo que exige una interacción permanente entre lo estratégico, lo humano, lo contextual y lo operativo. Esta concepción refuerza la necesidad de líderes con formación integral y visión holística, capaces de gestionar con propósito y adaptabilidad los retos de la gerencia contemporánea.

Figura 1 "Claves Estratégicas del Liderazgo Empresarial para la Gerencia Moderna"

Fuente: elaboración propia (2025)

Desde la perspectiva del **liderazgo transformacional** (Diego Andrés Carrillo Rosero et al., 2019) las cuatro claves presentadas se alinean con los pilares de esta teoría: la *inspiración motivacional* se refleja en la "visión de negocios futuros"; la *estimulación intelectual* se vincula con la "competitividad"; la *consideración individualizada* se manifiesta en las "habilidades de liderazgo", mientras que la "productividad" puede ser interpretada como resultado del impacto transformacional sobre la cultura de alto desempeño. El líder transformacional no solo orienta a su equipo hacia metas comunes, sino que además lo impulsa a superar sus propias expectativas a través de un entorno de innovación, visión y compromiso.

Por otro lado, desde el enfoque del **liderazgo** (Carlos Santiago-Torner & Nury Milena Muriel Morales, 2023) estas claves pueden ser interpretadas como herramientas adaptativas que permiten al líder responder según el nivel de desarrollo y madurez de sus colaboradores y del entorno organizacional. En contextos de alta exigencia y cambio, el énfasis en la *productividad* y *competitividad* sugiere un liderazgo directivo y enfocado; mientras que, en contextos de crecimiento y consolidación, *visión estratégica* y *habilidades interpersonales* se vuelven esenciales para fomentar autonomía, compromiso y liderazgo distribuido.

Para complementar lo expresado visualmente en la imagen anterior, las habilidades del líder empresarial se manifiestan en su capacidad y experticia en la orientación e integración de los equipos de trabajo bajo su dirección mediante estrategias de trabajo colaborativo en pro del alcance de los objetivos y metas propuestos por la empresa con respecto a las habilidades comunicativas del líder empresarial que este juega un papel protagónico en las relaciones interpersonales y de trabajo colaborativo; que su misión es la motivación permanente al equipo de trabajo en aras del logro de objetivos y metas y para lo cual él debe saber escuchar, pero al mismo tiempo ser elocuente, claro y puntual cuando se trata de transmitir un mensaje a sus colaboradores en la empresa. Ahora bien, frente a la habilidad innovadora, esta se puede asumir de manera integral con la habilidad de gestión gerencial porque el líder debe propender por el éxito de la empresa, lo que genera una reciprocidad entre el deseo para que esta llegue al éxito y que el gerente y/o administrador motive e inspire a los colaboradores para cumplir con dicho propósito.

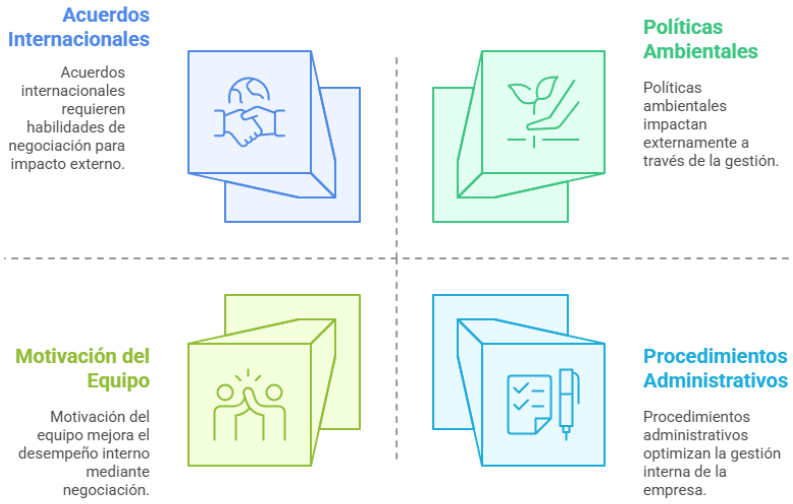
Sin embargo, en este recorrido realizado en el marco de las habilidades que deben permear el rol del líder empresarial, no se puede desconocer los aportes que se logran desde la negociación.

De acuerdo a Ibarra et al. (2020).” La negociación es importante que el directivo la desarrolle como una habilidad gerencial, ya que ésta se relaciona e impacta al momento de continuar con el propósito de una empresa y cumplir con los estándares nacionales e internacionales en materia de gestión administrativa”. No obstante, el autor corrobora la importancia de las gestiones administrativas en el marco de las habilidades gerenciales en el contexto social, medioambiental y económica) aporta a las políticas y prácticas en términos de minimizar el impacto al medio ambiente; se propende por los niveles de mejoramiento de la empresa frente a los impactos a generar en el entorno externo de la unidad empresarial.

En pocas palabras, recapitulando en conjunto las habilidades que denotan el rol del líder en el contexto empresarial, debe asumirse bajo un criterio conciliador que permea los procesos, procedimientos anclados a la gestión gerencial y administrativa y que convoque a colaboradores a partir del desempeño laboral de manera individual y colectivo para que la toma de decisiones se focalice al fortalecimiento y sostenibilidad de la unidad empresarial.

En cuanto a la motivación, esta se asume desde tres escenarios como son: personal, laboral y empresarial, cuyos elementos se socializan en la imagen 2, la cual presenta una clasificación visual y conceptual de las habilidades de liderazgo empresarial agrupadas en cuatro ejes complementarios: **Acuerdos Internacionales**, **Políticas Ambientales**, **Motivación del Equipo** y **Procedimientos Administrativos**. Esta estructura se organiza en dos grandes dimensiones: una externa (acuerdos internacionales y políticas ambientales) y una interna (motivación del equipo y procedimientos administrativos). Esta representación facilita la interpretación del liderazgo como un fenómeno **multinivel** y **multisistémico**, capaz de articular dinámicas globales, organizacionales y humanas.

Figura 2 Dimensiones Estratégicas del Liderazgo Empresarial: Un Enfoque de Gestión Integral para la Competitividad Global



Fuente: elaboración propia (2025)

Esta representación visual ofrece un enfoque integral del liderazgo empresarial, destacando que un líder contemporáneo debe poseer competencias para interactuar con el entorno global, operar con ética ambiental, liderar personas con sentido humanista y gestionar recursos con precisión técnica. La articulación entre lo interno y lo externo, así como entre lo humano y lo procedimental, responde a las demandas actuales de entornos **VUCA** (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), donde la adaptabilidad, el pensamiento crítico y la visión sostenible resultan esenciales.

Este modelo puede ser aplicado en contextos académicos, formativos y organizacionales, como guía para desarrollar programas de capacitación en liderazgo o como marco para evaluar el perfil de competencias directivas en empresas con proyección internacional y responsabilidad social.

En este punto es crucial tener presente que el éxito del líder en cuanto al cumplimiento de objetivos por parte de su equipo de trabajo, consistirá en identificar los factores motivacionales adecuados, bien sean económicos, emocionales o personales, los cuales por supuesto serán distintos para cada equipo, incluso para cada trabajador; pero si se logra integrar los factores adecuados, se logrará un máximo nivel de sentido de pertenencia y fidelidad por parte de los colaboradores, lo cual se verá reflejado en el aumento de beneficios para la empresa (Rivas & Perero, 2018).

Metodología

El presente capítulo se enmarca en una investigación de tipo cualitativo con enfoque **teórico-interpretativo**, cuyo propósito es analizar, desde una perspectiva crítica, los aportes del liderazgo y la motivación a la gerencia empresarial, considerando tanto los desarrollos conceptuales como sus aplicaciones prácticas en contextos organizacionales latinoamericanos. Esta elección metodológica responde a la necesidad de comprender la complejidad del fenómeno gerencial desde una visión holística, que contemple las dimensiones humanas, estructurales y contextuales del ejercicio del liderazgo.

El diseño adoptado es de tipo documental y descriptivo-analítico, sustentado en una revisión sistemática de fuentes primarias y secundarias, tales como artículos científicos indexados, capítulos de libros académicos, informes institucionales y estudios de caso provenientes de experiencias gerenciales en empresas públicas y privadas. Para la selección de fuentes se establecieron criterios de calidad, pertinencia, actualidad (últimos 10 años) y relevancia temática, priorizando autores de referencia en liderazgo (Bass, Goleman, Yukl, Northouse) y motivación (Maslow, Herzberg, Deci & Ryan, Vroom) (Mónica Gabriela Martinez Fiallos & Francisco Paúl Pérez Salas, 2025).

El análisis de la información se realizó mediante técnicas de análisis de contenido, lo que permitió identificar patrones, categorías temáticas y relaciones significativas entre las dimensiones del liderazgo, la motivación y la gestión empresarial. Asimismo, se integraron

reflexiones provenientes de la experiencia profesional del autor en el ámbito de la gerencia en Latinoamérica, lo cual otorgó un carácter aplicado y contextualizado al estudio.

De forma complementaria, se incorporaron dos recursos visuales seleccionados intencionadamente como herramientas de apoyo analítico, con el fin de ilustrar de manera didáctica y simbólica los vínculos entre liderazgo, motivación y desempeño organizacional. Estos insumos fueron sometidos a un análisis interpretativo desde teorías específicas, lo que permitió enriquecer la argumentación del capítulo con una mirada interdisciplinaria y visualmente significativa.

Esta metodología permitió construir un cuerpo teórico y reflexivo robusto, capaz de aportar a la discusión académica sobre la función estratégica del liderazgo y la motivación en la gerencia contemporánea, al tiempo que genera insumos útiles para la práctica organizacional y la formación de líderes en entornos emergentes.

CONCLUSIONES

El análisis desarrollado en este capítulo ha evidenciado que el liderazgo y la motivación no son conceptos aislados ni accesorios dentro del ejercicio gerencial, sino factores determinantes para la eficacia, sostenibilidad y transformación de las organizaciones contemporáneas. Su articulación adecuada permite configurar una gerencia más humana, estratégica y adaptativa, capaz de responder a los desafíos que plantea el entorno empresarial global, especialmente en contextos latinoamericanos donde las brechas estructurales, los cambios normativos y la diversidad cultural exigen liderazgos auténticos y motivadores.

Desde una perspectiva teórica, el recorrido por los distintos modelos de liderazgo, transformacional, situacional, resonante y estratégico, demuestra que el liderazgo eficaz se construye sobre la capacidad del gerente para comprender las dinámicas internas del grupo, anticiparse al cambio, y actuar como facilitador del desarrollo organizacional. Al mismo tiempo, las teorías motivacionales analizadas aportan herramientas clave para interpretar y potenciar las dinámicas del comportamiento humano en el trabajo, lo que repercute directamente en la productividad, el clima organizacional y la retención del talento.

El análisis detallado y la revisión documental evidencian que las organizaciones que integran prácticas de liderazgo motivacional logran mejorar sus indicadores de desempeño, fortalecer

el compromiso de sus colaboradores y generar una cultura organizacional sólida y coherente con sus objetivos estratégicos. Esta sinergia entre liderazgo y motivación se convierte, entonces, en una ventaja competitiva en escenarios donde la innovación, la flexibilidad y la ética son ejes fundamentales para la toma de decisiones gerenciales.

Finalmente, se concluye que la gerencia empresarial del siglo XXI debe concebirse como un proceso transdisciplinario, donde el líder no solo gestiona recursos, sino que inspira, escucha, comprende y transforma realidades organizacionales complejas. Para ello, es indispensable fomentar un liderazgo que promueva la motivación intrínseca, reconozca la diversidad del capital humano y promueva entornos laborales emocionalmente inteligentes, orientados al bienestar colectivo y al cumplimiento de metas sostenibles.

Recomendaciones

Fomentar un liderazgo adaptativo y emocionalmente inteligente: Las organizaciones deben promover líderes capaces de leer el entorno, conectar con sus equipos y gestionar el cambio de manera proactiva. La formación en liderazgo transformacional y resonante resulta fundamental para movilizar el talento humano hacia objetivos comunes con sentido de propósito.

Incorporar la motivación como estrategia organizacional: La motivación debe trascender el plano individual para convertirse en un factor estratégico. Diseñar sistemas de reconocimiento, participación constante y desarrollo profesional fortalecerá el compromiso organizacional y la sostenibilidad del clima laboral.

Implementar modelos híbridos de liderazgo: Dado que no existe un único modelo efectivo, se recomienda combinar enfoques como el liderazgo situacional, participativo y por competencias, adaptándolos al tamaño, cultura y estructura de cada empresa.

Evaluar continuamente la relación entre liderazgo y resultados organizacionales: Se sugiere establecer indicadores que permitan medir el impacto del estilo de liderazgo y los niveles de motivación sobre la productividad, el ausentismo, la rotación y la innovación, favoreciendo una toma de decisiones basada en evidencia.

Construir culturas organizacionales centradas en el ser humano: Finalmente, se invita a las empresas a construir espacios laborales donde se valore la dignidad, el bienestar y el

crecimiento de cada colaborador, entendiendo que el capital humano es el recurso más valioso en la construcción del éxito empresarial a largo plazo.

El liderazgo y la motivación empresarial se convierten en ejercicios permanentes en las empresas; por lo que demandan su incorporación en planes de acompañamiento y seguimiento al desempeño laboral individual y colectivo desde los escenarios personal, laboral y empresarial.

El tejido empresarial soportado en empresas de diversos tamaños y dedicadas a diversas actividades económicas y sociales, deben propender en sus colaboradores por el cultivo de la cultura corporativa que incentive la apropiación hacia ella y que promueva el desarrollo de los colaboradores para así contar con más permanencia en la organización.

Es importante tener en cuenta las tendencias actuales, enfocadas en la apropiación de tecnologías modernas emergentes y la búsqueda de la sostenibilidad ambiental, social y económica, al momento de ejercer el liderazgo y motivación en las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Perez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios, 10*(4), 156–174.

Carlos Santiago-Torner, & Muriel Morales, N. M. (2023). Liderazgo ético, motivación intrínseca y comportamiento creativo en el sector eléctrico colombiano. *Revista Venezolana de Gerencia, 28*(104), 1648–1666. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.16

Castillo, M. G. B., Chinchayhuara, D. J. D., Vásquez, J. E. S., & Díaz, A. M. V. (2022). La adopción de la industria 4.0 y su influencia en la mejora de la calidad de vida en la sociedad 5.0: Una revisión sistemática. *Gestión de Operaciones Industriales, 1*(2), Art. 2.

Castillo, M. G. B., Chinchayhuara, D. J. D., Vásquez, J. E. S., & Díaz, A. M. V. (2022). La adopción de la industria 4.0 y su influencia en la mejora de la calidad de vida en la sociedad 5.0: Una revisión sistemática. *Gestión de Operaciones Industriales, 1*(2), Article 2.

Puit, M. (2022). *Cuadernos de pedagogía* (No. 528). Dialnet Plus. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/revista/378/A/2022

Carrillo Rosero, D. A., Paredes Núñez, Á. V., Paredes-Núñez, I. I., & Núñez-López, C. del R. (2019). Reflexiones teóricas sobre el liderazgo en el desarrollo empresarial, *4*(4), 105–124. https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i4.126

Gómez Gil, C. (2018). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Una revisión crítica. *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, (140), 107–118.

Ibarra Morales, L. E., Olivas Valdez, E., & Casas Medina, E. V. (2020). Artículo 5. Desarrollo de habilidades directivas en la gestión de las empresas socialmente responsables (ESR) del estado de Sonora. *Revista Relayn, 4*(2), 51–62.

Iborra, C. P. (2022). Mario Alonso Puig: «Hay enseñanzas mucho más profundas que no tienen que ver con el conocimiento sino con una forma de ser y estar en la vida». *Cuadernos de pedagogía*, (528), 6.

Martinez Fiallos, M. G., & Pérez Salas, F. P. (2025). Liderazgo de la gerencia hospitalaria y su incidencia en el desempeño del personal de emergencia del Hospital General Puyo. *Religación*. https://doi.org/10.46652/rgn.v10i44.1374

Preciado-Hoyos, A. (2021). La comunicación estratégica y el liderazgo como procesos colectivos: Dimensión estratégica del modelo sistémico de la comunicación de gobierno. En *El modelo sistémico para la gestión de la comunicación de gobierno* (pp. 133–156). https://doi.org/10.5294/978-958-12-0587-5.2021.4

Ramírez, M. del C., & Carlos Fernando. (2022). *Fundamentos de administración*. https://doi.org/10.59979/ecoe.9789585032460.9789585032477.9789585039339

Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific, 3*(7), Article 7. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192

Rámos, V., Villamarin, M. F., Franco-Crespo, A., Herrera, F., Pazmiño, P., & Tejera, E. (2020). Características diferenciadoras en el uso del poder como forma de influencia en las organizaciones, *41*(40).

Lunar, Y. C., & Betancourt Duno, Y. D. C. (2025). Gerencia participativa y el trabajo en equipo para la calidad educativa en la Escuela Rómulo Gallegos. *Concordia*. https://doi.org/10.62319/concordia.v.5i9.33

CAPÍTULO II

Análisis del estado de interés en México ante el poder tributario

Guadalupe Urióstegui Mejía[6]

RESUMEN.

El presente ensayo tiene su origen a través de la preocupación y descontento que genera en mí los problemas que están sucediendo en nuestro país en todos los aspectos, especialmente en el desinterés que existe del poder tributario, un tema que nos incumbe en nuestra vida diaria, representa una situación de gran inquietud entre nosotros cumpliendo el rol de contribuyentes y el estado. El poder tributario es la facultad del estado para recaudar tributos para generar ingresos a través de impuestos, gravámenes y contribuciones, es fundamental e importante para el financiamiento del gobierno y los servicios públicos. La falta de conocimiento y conciencia de este poder en México conlleva varias complicaciones para el desarrollo del país, la justicia fiscal y la eficacia de la administración pública. La desinformación educativa y cívica que no aplican en las escuelas sobre la educación fiscal, es uno de los problemas más evidentes que existen en nuestro país, la mayoría de la población mexicana desconoce cuáles son sus derechos y deberes, como funciona nuestro sistema, la división de poderes y el porqué es importante contribuir, entre otros. El desinterés frente al Poder Tributario en México representa uno de los principales obstáculos para la construcción de un sistema fiscal justo, eficiente y sostenible. Esta falta de conocimiento sobre las obligaciones tributarias no solo se debe a la ausencia de educación fiscal, sino a factores como la desconfianza de las instituciones gubernamentales, la corrupción, la evasión fiscal, la desigualdad a la carga tributaria. Otro factor importante es la desconfianza que el pueblo tiene al gobierno, ya que es evidente que la obligatoriedad de los pagos de los impuestos a los ciudadanos sin falta en la fecha indicada no se ve reflejada en los servicios públicos, ya que no son de calidad. Esta desconfianza alimenta a la falta de interés del conocimiento de las obligaciones tributarias.

Palabras clave: Poder, tributario, impuestos, contribuciones, país, gobierno, pagos.

[6] Maestría en Derecho Fiscal, Licenciatura en Derecho. Universidad Hipócrates, Acapulco de Juárez, México. P000004904@uhipocrates.edu.mx; https://orcid.org/0009-0004-8213-9133

ABSTRACT

This essay has its origin through the concern and discontent that generates in me the problems that are happening in our country in all aspects, especially in the disinterest that exists of the tax power, a subject that concerns us in our daily lives, represents a situation of great concern among us fulfilling the role of taxpayers and the state. The taxing power is the power of the state to collect taxes to generate income through taxes, levies and contributions; it is fundamental and important for the financing of the government and public services. The lack of knowledge and awareness of this power in Mexico leads to several complications for the country's development, tax justice and the efficiency of public administration. The educational and civic misinformation that does not apply in schools about tax education, is one of the most evident problems that exist in our country, most of the Mexican population does not know what their rights and duties are, how our system works, the division of powers and why it is important to contribute, among others. In most educational levels the subject of taxes and civic rights is not sufficiently detailed and practiced, this influences citizens to not know their role in the tax system and the importance of complying with the payment of taxes and this is due to the scarce teaching of taxes in schools. Another important factor is the distrust that the people have for the government, since it is evident that the obligatory payment of taxes to citizens without fail on the indicated date is not reflected in public services, since they are not of quality. This distrust feeds the lack of interest in the knowledge of tax obligations.

KEYWORDS.

Tax power, taxes, contributions, country, government, payment.

INTRODUCCIÓN

El sistema tributario en México ha sido objeto de estudio desde diversas perspectivas, dada su relevancia en la estructura económica y social del país. Sin embargo, la percepción que la sociedad tiene sobre las instancias y los procesos relacionados con el ámbito tributario refleja una desconexión significativa entre los ciudadanos y las instituciones encargadas de la recaudación y administración de los impuestos. Autores como Bird y Zolt (2008) señalan que la eficacia de un sistema tributario no solo depende de su diseño técnico, sino también de la confianza y comprensión que la sociedad tiene sobre su funcionamiento. En este sentido, la falta de conocimiento y el desinterés hacia los procedimientos tributarios pueden generar una percepción negativa, lo que a su vez afecta la participación ciudadana en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

La educación fiscal y la transparencia en los procesos administrativos son factores clave para fomentar una relación más sólida entre los contribuyentes y las autoridades tributarias. Según Torgler (2007), la confianza en las instituciones y la percepción de equidad en el sistema tributario son determinantes fundamentales para el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales. Esta situación no es exclusiva de México; en otros contextos, la falta de información y la percepción de inequidad en los sistemas tributarios han sido identificadas como barreras para la participación activa de los ciudadanos. Por ello, resulta fundamental reflexionar sobre la percepción que se tiene de las instancias y los procesos tributarios, así como sobre la importancia de acercar el conocimiento de esta materia a la sociedad, dado su impacto directo en la vida ordinaria de las personas.

La percepción de las instancias tributarias y sus procesos no solo está influenciada por factores como la transparencia y la educación fiscal, sino también por la complejidad del sistema tributario en sí. Autores como Bird (2010) destacan que la simplificación de los procedimientos fiscales puede mejorar la comprensión y la disposición de los ciudadanos a cumplir con sus obligaciones tributarias. En el caso de México, la estructura fiscal ha sido descrita como intrincada y fragmentada, lo que dificulta su comprensión para la mayoría de los contribuyentes (Tanzi, 2011). Esta complejidad, sumada a la falta de claridad en la comunicación por parte de las autoridades, contribuye a una percepción de lejanía y opacidad en los procesos tributarios.

Por otro lado, la percepción de inequidad en la distribución de la carga tributaria también juega un papel crucial en la actitud de la sociedad hacia el sistema fiscal. Según Piketty (2014), la justicia tributaria es un elemento fundamental para generar confianza y legitimidad en las instituciones fiscales. En México, estudios como los de Bergman (2009) han evidenciado que la percepción de que ciertos sectores económicos o individuos con mayores recursos eluden sus responsabilidades fiscales genera descontento y desinterés entre los contribuyentes de menores ingresos. Esta percepción de inequidad no solo afecta la moral fiscal, sino que también debilita la cohesión social y la disposición a participar activamente en el sistema tributario.

Es importante considerar el papel de la tecnología y la digitalización en la transformación de la percepción ciudadana hacia los procesos tributarios. La implementación de herramientas digitales puede mejorar la transparencia, la eficiencia y la accesibilidad de los sistemas fiscales, lo que a su vez puede incrementar la confianza y el interés de los ciudadanos. En México, iniciativas como el uso de plataformas digitales para la declaración y el pago de impuestos han comenzado a cambiar la dinámica entre los contribuyentes y las autoridades fiscales (Bird & Zolt, 2014). Sin embargo, aún existen desafíos importantes, como la brecha digital y la necesidad de fortalecer la educación fiscal en el uso de estas herramientas, para garantizar que todos los ciudadanos puedan beneficiarse de estos avances.

El objetivo de este análisis es reflexionar sobre la percepción que la sociedad tiene de las instancias y los procesos tributarios, destacando la relevancia de fomentar un mayor acercamiento y comprensión de esta materia. Como lo plantean Slemrod y Bakija (2017), el conocimiento sobre el sistema tributario no solo permite a los ciudadanos cumplir con sus obligaciones fiscales de manera informada, sino que también fortalece su capacidad para exigir transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos. De esta manera, se busca contribuir a una mayor conciencia sobre la importancia del poder tributario y su impacto en la vida cotidiana de los individuos.

Desarrollo:

El impuesto: concepto, importancia y tipos

El impuesto es una contribución obligatoria que los individuos y las empresas deben pagar al Estado, sin que exista una contraprestación directa o específica por parte de este. Según

Musgrave y Musgrave (1989), los impuestos son un instrumento fundamental para financiar los gastos públicos, garantizando la provisión de bienes y servicios esenciales como educación, salud, infraestructura y seguridad. Su importancia radica en su capacidad para redistribuir la riqueza y estabilizar la economía, al tiempo que permiten al Estado cumplir con sus funciones básicas (Bird & Zolt, 2008).

En términos generales, los impuestos pueden clasificarse en dos grandes categorías: directos e indirectos. Los impuestos directos, como el Impuesto Sobre la Renta (ISR), gravan directamente la capacidad económica de las personas o empresas, mientras que los impuestos indirectos, como el Impuesto al Valor Agregado (IVA), recaen sobre el consumo de bienes y servicios (Tanzi, 2011). En México, esta clasificación se refleja en la estructura tributaria, donde el ISR y el IVA representan las principales fuentes de ingresos para el gobierno federal (OECD, 2020).

Los impuestos en México: función y justificación legal

En México, los impuestos tienen una base legal sólida que se sustenta en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. El artículo 31, fracción IV, establece la obligación de los ciudadanos de contribuir al gasto público de manera proporcional y equitativa, según lo dispongan las leyes (Cámara de Diputados, 2023). Este mandato constitucional se desarrolla en leyes secundarias, como la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR) y la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), que regulan específicamente cómo se calculan, recaudan y administran estos tributos.

La justificación de los impuestos en México no solo se limita a su función recaudatoria, sino que también busca cumplir con principios de equidad y justicia fiscal. Como señala Piketty (2014), un sistema tributario justo debe garantizar que quienes más tienen contribuyan en mayor medida, lo que se alinea con el principio de progresividad establecido en el artículo 31 constitucional. Además, los impuestos sirven como herramienta para reducir las desigualdades sociales y financiar políticas públicas que beneficien a la población en su conjunto (Bird & Zolt, 2008).

La Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR) en México, por ejemplo, establece tasas progresivas que aumentan conforme a los ingresos de las personas físicas y morales, lo que refleja un intento por aplicar el principio de equidad vertical (OECD, 2020). Por su parte, el IVA, aunque

es un impuesto regresivo, se justifica por su eficiencia recaudatoria y su capacidad para generar ingresos estables para el Estado (Tanzi, 2011). Ambos impuestos, junto con otros como el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS), tienen una base legal clara y cumplen con los principios constitucionales de proporcionalidad y equidad.

En México tenemos una sistema tributario fácil de entender y cumplir, pero a lo largo de los años han existido frutos negativos de ello, aunque teóricamente han establecido características importantes que debe cumplir un buen sistema tributario, la realidad es que no es así, la Cámara de diputados y el Congreso de la Unión nos hace saber que en México la estructura tributaria está muy alejada a los principios de equidad, neutralidad, justicia, eficiencia, mínimos costos administrativos y facilidad para ejecutar la política fiscal. La violación de estos principios básicos ha llevado al sistema tributario en México a problemas mayúsculos creando consigo consecuencias tales como la evasión fiscal.

Para poder entender, la UNAM a través del autor Gregorio Rodríguez Mejía nos menciona que la evasión fiscal es el no pago de una contribución; no hacer el pago de una contribución es equivalente a eludir el deber de cubrirla. Se trata de la violación a la ley que establece la obligación de pagar al fisco lo que este órgano tiene derecho de exigir. Es decir, es un acto ilegal y voluntario en el que el contribuyente busca eludir el pago de impuestos a través de prácticas fraudulentas, lo cual tiene consecuencias tanto para la economía nacional, así como la justicia fiscal.

El Código Fiscal de la Federación en el artículo 108 nos menciona que comete el delito de defraudación fiscal quien, con uso de engaños y aprovechamiento de errores, omita parcialmente o total el pago de alguna contribución u obtenga algún beneficio indebido con perjuicio del fisco federal. Uno de los ejemplos en donde se da este acto ilegal es:

En ocultar ingresos: un empresario que omite registrar una parte ventas para reducir su carga tributaria.

Una factura falsa: un contribuyente que presenta facturas falsas para poder inflar los gastos de su negocio, con el fin de disminuir artificialmente sus ingresos, y por ende, el monto de impuestos a pagar.

Y por último el no declarar, si un trabajador cobra su salario en efectivo y no lo hace saber en su declaración de impuestos para evadir el pago sobre la renta.

La importancia de los impuestos en la vida cotidiana

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) nos indica que la cultura tributaria es una conducta manifestada por el cumplimiento permanente de los deberes tributarios con base en la razón, la confianza, y la afirmación de los valores de ética personal, respeto a la ley, responsabilidad ciudadana y solidaridad social de todos. La importancia de recaudar impuestos para satisfacer las exigencias de la colectividad ha estado presente en el progreso en todas las formas del país.

Los impuestos no solo son un mecanismo de financiamiento para el Estado, sino que también tienen un impacto directo en la vida cotidiana de los ciudadanos. Como lo plantea Slemrod (2017), los recursos obtenidos a través de los impuestos permiten al gobierno invertir en infraestructura, servicios públicos y programas sociales que mejoran la calidad de vida de la población. En México, los ingresos tributarios financian desde la construcción de carreteras y hospitales hasta programas de apoyo a grupos vulnerables, como becas educativas y pensiones para adultos mayores (OECD, 2020).

Sin embargo, la efectividad de los impuestos depende en gran medida de la percepción que la sociedad tiene sobre su uso y administración. Autores como Torgler (2007) han demostrado que la confianza en las instituciones y la percepción de que los recursos se utilizan de manera transparente y eficiente son factores clave para fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales. En este sentido, la justificación legal de los impuestos no solo debe basarse en su fundamento constitucional, sino también en su capacidad para generar beneficios tangibles para la sociedad.

En nuestro caso en particular, la ciudadanía tiene cierta desconfianza al pagar impuestos, y esto se debe a la falta de cultura tributaria lo cual se encuentra muy deficiente, sino que también a las amargas experiencias que el pueblo ha tenido con algunas autoridades encargadas de su recaudación y administración, así como también algunos servidores públicos que se han beneficiado de grandes cantidades de recursos de manera ilícita, y agregándole que el contribuyente no recibe a cambio servicios de calidad.

Aunque se sabe que existe consecuencias legales hacia este delito, la sociedad lo sigue realizando día con día afectando la economía del país, obligando al estado o usando como estrategia la escasez de recursos, llegando al aumento de impuestos y así la desigualdad de la carga tributaria.

La desigualdad de la carga tributaria es otra de las consecuencias que genera la evasión fiscal y derivan del mal manejo de nuestro sistema tributario ya que es la distribución de impuestos imparcial de la carga fiscal a la sociedad.

Esta desigualdad no solo se refiere a la cantidad de impuestos que se pagan, sino también a los beneficios derivados de esos impuestos. Los cuales pueden estar distribuidos de manera desigual.

El artículo 31, fracción IV de nuestra Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos nos habla sobre las obligaciones como mexicanos es contribuir con los gastos públicos así de la federación como de los estados de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.

Javier Moreno Padilla nos dice que esta obligación de contribuir en los gastos públicos ha de guardar equilibrio con el buen manejo de las finanzas públicas. En los países en donde existe un cumplimiento muy alto de los contribuyentes es porque existe reciprocidad con los servicios públicos y con la ética de los funcionarios; lo que desmotiva es el abuso que se comete, no solamente en el dispendio del gasto, sino en la corrupción impune.

Otro factor derivado de esto, es la educación fiscal insuficiente, la falta de conocimientos de los impuestos los ciudadanos no tienen suficiente información sobre cómo funcionan los impuestos, cuales pagar, cuales son derechos y responsabilidades como contribuyentes. La educación tributaria formal en las escuelas y a nivel comunitario es limitada, lo que impide que las personas comprendan la importancia de su contribución al sistema fiscal y al bienestar social.

Conclusiones:

El análisis del sistema tributario en México permite identificar que el desinterés de la sociedad hacia el poder tributario está influenciado por múltiples factores. En primer lugar, la complejidad del sistema fiscal y la falta de claridad en los procesos administrativos generan

una percepción de lejanía entre los contribuyentes y las autoridades. Esta situación dificulta la comprensión de las obligaciones fiscales y reduce la disposición al cumplimiento voluntario.

La percepción de inequidad en la distribución de la carga tributaria también contribuye al desinterés. Cuando existe la idea de que ciertos sectores o individuos eluden sus responsabilidades fiscales, se debilita la confianza en el sistema y se fomenta la desmotivación entre los contribuyentes. Además, la insuficiente educación fiscal limita el conocimiento sobre los impuestos, sus funciones y su impacto en la vida cotidiana, lo que refuerza la desconexión entre la sociedad y las obligaciones tributarias.

La digitalización de los procesos fiscales ha representado un avance en términos de transparencia y accesibilidad; sin embargo, persisten desafíos como la brecha digital y la necesidad de fortalecer la capacitación en el uso de estas herramientas. Aunque las iniciativas tecnológicas pueden mejorar la eficiencia recaudatoria, su efectividad depende de que sean acompañadas por estrategias que promuevan una mayor comprensión y participación ciudadana.

El desinterés frente al Poder Tributario en México representa uno de los principales obstáculos para la construcción de un sistema fiscal justo, eficiente y sostenible. Esta falta de conocimiento sobre las obligaciones tributarias no solo se debe a la ausencia de educación fiscal, sino a factores como la desconfianza de las instituciones gubernamentales, la corrupción, la evasión fiscal, la desigualdad a la carga tributaria.

Referencias Bibliográficas

Bergman, M. (2009). *Tax evasion and the rule of law in Latin America: The political culture of cheating and compliance in Argentina and Chile*. Penn State University Press.

Bird, R. M. (2010). *Taxation and development: The weakest link?*. Edward Elgar Publishing.

Bird, R. M., & Zolt, E. M. (2008). *Tax policy in developing countries: Looking back—and forward*. National Tax Journal, 61(2), 279-301. https://doi.org/10.17310/ntj.2008.2.03

Bird, R. M., & Zolt, E. M. (2014). *Redistribution via taxation: The limited role of the personal income tax in developing countries*. UCLA Law Review, 52(6), 1627-1661.

Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. (2024). Problemas estructurales del Sistema Tributario en México. https://www.diputados.gob.mx/

Cámara de Diputados. (2023). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf

Moreno Padilla, J. (2020). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos con una explicación sencilla en cada artículo para su mayor comprensión. (30ª ed.) Trillas.

Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (1989). *Public finance in theory and practice*. McGraw-Hill.

Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD]. (2020). *Revenue statistics in Latin America and the Caribbean 2020*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/2020/05/revenue-statistics-in-latin-america-and-the-caribbean-2020_87a4cca1.html

Piketty, T. (2014). *Capital in the twenty-first century*. Harvard University Press.

Slemrod, J. (2017). *Tax compliance and enforcement: New research and its policy implications*. National Bureau of Economic Research.

Tanzi, V. (2011). *Government versus markets: The changing economic role of the state*. Cambridge University Press.

Torgler, B. (2007). *Tax compliance and tax morale: A theoretical and empirical analysis*. Edward Elgar Publishing.

CAPÍTULO III

Estrategia y Prospectiva como herramienta para la toma de decisiones

Franz Esteban Rodríguez Franky [7]

Liliana Patricia Arias Jiménez[8]

Diego Mauricio Madrid Oriego[9]

Brayan Steven Perdomo Cardenas[10]

Victor Ricardo Roman Loyo[11]

RESUMEN

El presente documento analiza la importancia de la estrategia y la prospectiva como herramienta fundamental para la toma de decisiones en entornos complejos, caracterizados por el cambio constante, la innovación y la incertidumbre. Se parte del reconocimiento de que las organizaciones enfrentan desafíos crecientes derivados de transformaciones sociales, tecnológicas, ambientales y económicas, los cuales requieren modelos de gestión que integren el pensamiento estratégico con la anticipación del futuro, se presentan técnicas que convergente la estrategia y la prospectiva como el análisis DOFA, el análisis PESTEL, el análisis estructural, la matriz de escenarios, entre otros, lo cual permite diseñar escenarios posibles, deseables y sostenibles que orienten la planificación organizacional hacia un futuro construido con intención y no asumido como predeterminado. Entre los resultados más destacados se encuentra la articulación del triángulo griego (Logos, Epithumia, Erga) como marco conceptual para la acción anticipatoria, el reconocimiento del cambio como motor de innovación, y la identificación de actores clave —Estado, academia y sector productivo— cuya interacción es esencial para la consolidación de estrategias transformadoras. Además, se resalta la necesidad

[7]Ingeniero Agrónomo. Universidad de Cundinamarca. Magister en Gestión y Auditoría Ambiental. (Fundación Universitaria Iberoamericana). Especialista en Administración y Gerencia en Sistemas de Calidad (Universidad Santo Tomás). Fundación Universitaria Compensar. ferodriguezf@ucompensar.edu.co

[8] Doctor en Educación (Resolución MEN 022547 04 DIC 2020), Magister en Dirección de Talento Humano (Apostille Convención de La Haya), Especialista en Gerencia en Salud Ocupacional, Especialista en Gerencia de Talento Humano, Administradora de Empresas Ty H. lpatriciaarias@ucompensar.edu.co
https://orcid.org/0000-0003-1859-4671 Fundación Universitaria Compensar.

[9] Máster en Gestión de la Tecnología y la Innovación, Universidad de la Guajira, director de la Maestría en Gestión de la Tecnología y la Innovación, Universidad de la Guajira. dmadrid626@gmail.com

[10] Administrador de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Magister en Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Colombia, Ocupación (docente)

[11] Licenciado en Ingeniería en Sistemas Computacionales, Maestro en Administración de Empresas, Licenciado en administración. Estudiante de Doctorado en Administración. https://orcid.org/0009-0001-7881-3007

de integrar la sostenibilidad y la innovación verde en la estrategia empresarial, con impactos directos en la competitividad y responsabilidad social. Se concluye que la estrategia y la prospectiva no solo son viables, sino necesarias para construir futuros deseables, gestionar la incertidumbre y asegurar la relevancia de las organizaciones en el siglo XXI.

Palabras clave: *strategy, foresight, change, innovation, sustainability, future scenarios, management.*

ABSTRACT

This document analyzes the importance of strategy and foresight as fundamental tools for decision-making in complex environments characterized by constant change, innovation, and uncertainty. It begins with the recognition that organizations face increasing challenges resulting from social, technological, environmental, and economic transformations, which demand management models that integrate strategic thinking with future anticipation. Techniques that converge strategy and foresight are presented—such as SWOT analysis, PESTEL analysis, structural analysis, and scenario planning, among others—which enable the design of possible, desirable, and sustainable scenarios that guide organizational planning toward a deliberately constructed future rather than one assumed as predetermined. Among the most noteworthy findings is the articulation of the Greek triangle (Logos, Epithumia, Erga) as a conceptual framework for anticipatory action, the recognition of change as a driver of innovation, and the identification of key actors—government, academia, and the productive sector—whose interaction is essential for the consolidation of transformative strategies. Furthermore, the need to integrate sustainability and green innovation into business strategy is highlighted, with direct impacts on competitiveness and social responsibility. It is concluded that strategy and foresight are not only viable but necessary to build desirable futures, manage uncertainty, and ensure the relevance of organizations in the twenty-first century.

Keywords: Strategy ,Foresight ,Decision-making ,Complex ,environments, Constant change , Innovation Uncertainty ,Social transformations.

Información previa del capítulo:

Contexto Prospectivo y Estratégico

La historia de las civilizaciones modernas después de la primera revolución industrial, se podría resumir en el sentido que todas en mayor o menor medida se han ocupado de la supervivencia y del fortalecimiento de las organizaciones tanto públicas como privadas, y particularmente en el ámbito empresarial e la sostenibilidad, ahora para poderlo lograrlo se inspiraron en estructuras organizacionales complejas y muy conocidas por el hombre moderno, que ya habían resuelto estos desafíos. Si piensa en los ejércitos y las iglesias o sistemas religiosos, acertó.

Ya por varios siglos tanto los unos y los otros para perpetuarse en su estatus quo y ser funcionales para la sociedad y los Estados a los que sirven, por que han tenido que resolver y enfrentar diversos retos que les impone la realidad de cada momento histórico constituyendo un legado que es la base conceptual y operativa que hoy conocemos como la gerencia moderna; Incluyendo el concepto de estrategia para el logro de un propósito en contra de un adversario que es el equivalente a la competencia, también ha orientado la fundamentación de las bases de modelos de responsabilidad y división del trabajo. Que deben ser planificadas, organizadas, coordinadas y dirigidas como parte de las destrezas, habilidades y conocimientos que aseguran y permiten a los que toman decisiones, además de resolver todas las contingencias que enfrentan diariamente en las organizaciones modernas.

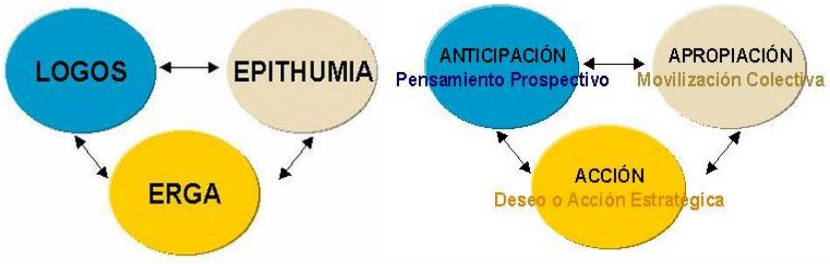
En un mundo mediado por una realidad que está sujeta al cambio como una constante que es de naturaleza permanente es así como surge la necesidad de reducir los niveles de incertidumbre para actuar, o mejor gerenciar una organización en contexto de la realidad y de cara al porvenir de corto y largo plazo, lo que conlleva a considerar la necesidad de preparase para el futuro próximo e inmediato y al mismo tiempo para el futuro mas amplio en el tiempo.

Los responsables de tomador de decisiones en realidad compleja de la sociedad y de las organizaciones del mundo empresarial. Deberán enfocarse en la realidad material mediada por lo político, económico, social, tecnológico, legal, cultural y ambiental, de manera que se logren resolver las ambigüedades que trae consigo el futuro y particularmente, una de esas

ambigüedades consiste en lograr desde la gerencia moderna y estratégica reducir la incertidumbre que tiene el futuro per se.

El triángulo Griego

Surge entonces la necesidad de resolver cuál es el constructo principal para lograr por algún tipo de mecanismo que sea certero, aplicable, práctico y específico además de riguroso del ámbito científico y académico que permita anticiparse al futuro, ahora en ese sentido se entiende y es bien sabido que existen diferentes técnicas y enfoques para abordar la realización de estudios de futuro. Pero podemos señalar entonces que el constructo principal para que exista el futuro va a centrarse en lo que en prospectiva se conoce como el triángulo griego.



El triángulo o griego, según algunos autores de prospectiva implica entonces tener la capacidad de mirar a lo lejos o mirar desde lejos la realidad, podemos entonces hacer referencia a la escuela francesa que defiende la opinión, de Bertrand de Jouvenel citado por el uno de los autores más importantes en Prospectiva en tiempos que contemporáneos como Michel Godet, que expresan que el triángulo griego es un conjunto de elementos que permiten al gerente, al CEO o al Presidente, en generala los tomadores de decisiones primero lograr en conjunto la acción de anticiparse al futuro y segundo apropiarse de la realidad para el beneficio colectivo de sus organizaciones y así lograr enfocarse en el diseño y estructuración de cursos de acción que permitan alcanzar el futuro deseado.

Futuro donde no se dan siempre las mejores respuestas a las necesidades de una estrategia moderna y al planeamiento que nos exige el mundo cada vez más innovador, que nos enseña a dejar el duelo por el pasado, de manera que logremos anticiparnos y pensar en el futuro para decidir sobre nuestras acciones y estrategias del presente.

Por demás que cada uno de los componentes del triángulo griego en clave de futuro, en donde podemos señalar que en primer lugar del griego *Logos* equivale a la acción de anticipación nos va a permitir desarrollar un tipo de pensamiento prospectivo desde la reflexión estratégica de la realidad. A esto, los griegos lo conocían como el logos.

En segundo lugar, está la *Epithumia* que es el equivalente en griego a la apropiación y las dinámicas de movilización colectiva que están mediadas por la motivación y la movilización de las personas que hacen parte de una sociedad o de una organización en busca de la sostenibilidad, rentabilidad y utilidad que tanto demanda la sociedad moderna o mejor, la sociedad del conocimiento. En tercer lugar, está la acción, que es el equivalente en griego al *Erga*; que implica entonces el deseo de lograr diseñar una acción estratégica ello implica entonces que toda la voluntad estratégica para hacer desarrollos que permitan y posibiliten, bajo las estructuras de pensamiento.

¿Y que tienen a la mano, las personas que toman decisiones para anticiparse a la realidad de manera óptima, de manera que el futuro no les sorprenda? Sino que, por el contrario, el futuro como se señala en prospectiva, podríamos negar la existencia del futuro y se piensa y se considera que el futuro no existe, sino que el futuro se construye.

Actores prioritarios para el futuro para aplicar el triángulo griego

Ahora en la especificación de los actores que hacen parte de la realidad podemos afirmar que son las organizaciones las que tienen como objetivo resolver las necesidades demandadas por la sociedad en el sentido de desarrollar proyectos que generen bienes y servicios que mitiguen y den respuestas prácticas, a los retos y desafíos de hoy y del futuro. Es el sector productivo, los gremios y asociaciones que están mediados por estas dinámicas con enfoque estratégicos y de liderazgo, sin embargo, no son exclusivos. Debemos entender que la Academia conformada por diferentes universidades, centros de investigación, parques tecnológicos, centros y tanques de pensamiento. Es relevante señalar que un tercer actor está conformado por el Estado, en el caso colombiano, en los niveles nacional departamental y local o municipal

en las 3 ramas del poder público, el ejecutivo, legislativo y judicial que despliegan responsabilidad en los diferentes niveles de las entidades territoriales. Así, también pretenden dar respuestas a las necesidades sociales todo ello implica entonces que existe un triángulo griego entre la academia, el Estado y el sector productivo, que tiene que trabajar articuladamente de manera que les permitan dar garantía del progreso que demandan los integrantes de la sociedad moderna, a partir del desarrollo de la sostenibilidad de la generación de rentabilidad, en el sentido del capital financiero y el capital social, donde la ciudadanía se encuentran más satisfechas, por los logros alcanzados por estos tres actores de forma articulada.

Ahora sí consideramos el formular una pregunta como punto de partida para la transformación estratégica y prospectiva desde la que de forma convergente, sinérgica y articulada deben actuar estos tres actores en clave de la acción descrita en le triangulo griego esta sería ¿Cuál es el factor radical para hacer estudios de futuro? Y en ese mismo sentido. ¿Cuál es la relación que se deriva de los resultados de estudio del futuro en la consolidación y desarrollo de nuevas estrategias y de dinámicas de gerencia y liderazgo para las personas que toman decisiones?

La relevancia del Cambio

Resulta entonces relevante señalar que los estudios de futuro se ocupan por reducir la incertidumbre y la complejidad, que tiene el futuro. Y podemos desencriptar esta complejidad del futuro a partir del estudio y análisis del cambio. El cambio que podemos afirmar es la moneda de mayor valor para nuestra sociedad moderna y del conocimiento, es entonces el

cambio la constante de nuestra realidad y el lugar a donde todos de alguna forma queremos llegar.

Podríamos entonces señalar que el cambio es el combustible para hacer estudios de futuro que provoquen el diseño de escenarios de prospectiva con diferentes posibilidades de realidad, ahora es fundamental comprender que el cambio es el cambio tiene características y condiciones. Podemos decir entonces que el cambio es constante y que se debe interpretar en presente para modelar el futuro, esto desde la perspectiva que el cambio se puede encontrar en los hechos portadores de futuro y que se radicaliza en las tendencias y cuando están crecen de forma exponencial en las megatendencias.

Al cambio podemos entonces atribuirle algunas características particulares y específicas en primer lugar, podemos decir que entonces el cambio es disruptivo, es decir esta es su naturaleza; disruptivo implica entonces la interrupción súbita de la realidad, por eso podemos señalar que el cambio hoy se presenta con mayor frecuencia como cambio disruptivo, significa entonces que aparece de repente, para transformar la realidad y dejar una serie de retos y desafíos que se tienen que enfrentar por parte de los tomadores de decisiones en la gerencia moderna.

El cambio se puede presentar también de manera progresiva, lo que implica entonces que se puede gestionar, ahora no todo cambio se puede identificar y cuando al fin es visible se afirma que se presentó de forma súbita, es importante señalar que el cambios son el producto de la acción humana sobre la realidad, por acción objetiva o como efecto del descuido mismo al no observar las consecuencias de las acciones humanas en la realidad, que en algunas ocasiones son visibles solo después de mucho tiempo, es esta dinámica la que nos brinda la posibilidad de anticiparnos al futuro.

El cambio que se puede dar de manera caortica, es decir pasando del caos al orden y viceversa y esta es una dinámica que se debe entender en donde nuestra realidad pasa de un orden y de un equilibrio a un caos y a una incertidumbre de una forma muy rápida podemos pasar entonces del caos al orden y del orden al caos a esto se le debe entender como cambio caortico.

También podemos clasificar el cambio, lo podemos entender como cambios anhelados. temidos y esperados.

En los estudios de futuro, los cambios implican hechos portadores de futuro y por efecto de que estamos viviendo la finalización de la cuarta revolución industrial y el inicio de la quinta en parte por los efectos de la globalización y del avance de la sociedad del conocimiento que también es la sociedad del aprendizaje y del posicionamiento de los factores de cambio que se transforman entonces en megatendencias que son fundamentales para la gerencia estratégica en el sentido que la innovación se construye a partir de la interpretación de la realidad y se ve reflejada en el ajuste de lo existente en el sentido de la generación de nuevos bienes y servicios que en buena medida son las respuestas que dan las organizaciones a las necesidades y retos de la sociedad moderna.

El cambio provocador de la innovación

Entonces podemos comprender que la prospectiva se nutre del cambio y el cambio alimenta la innovación, esto implica que no es una responsabilidad solamente de las organizaciones dedicadas a la innovación y al diseño de escenarios de futuro como parte de un modelo de gerencia, sino que realmente es una responsabilidad de una unidad de negocio especifica en las organizaciones ya sean estas del sector, productivo, de la academia o del Estado, recordemos que el ideal es que estos esfuerzos fueran integrados por las organizaciones de estos tres actores generadores de acciones que se anticipen al futuro y reduzcan la incertidumbre del futuro desde la gestión del cambio como parte de la realidad diaria de todas las personas que hacen parte de las organizaciones y de la sociedad.

Hoy podemos entender entonces la innovación como el cambio de todo aquello que genera un valor nuevo y diferencial que siempre está en clave de resolver los problemas actuales de la realidad que enfrenta la gerencia de cualquier tipo de organización y las orientaciones y especificidades de la gerencia pública y de la gerencia privada.

Tipos de Innovación

Resulta entonces interesante entender que la innovación presenta varias categorías que dependiendo la naturaleza de los estudios de futuro van a permitir generar cambios que impactan la realidad. La Innovación técnica muy importante para alcanzarse de forma operacional y apoyada por tecnologías; tecnologías de información y comunicaciones tic´s, tecnologías de aprendizaje y conocimiento tac´s y tecnologías de empoderamiento y participación tep´s dirigidas para alcanzar avances y resultados que están orientados a

mejorar las prácticas de cómo se resuelven los desafíos y retos de la realidad. Existe también una innovación orientada a los servicios que prestan buena parte de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, innovaciones a los modelos de negocio, en tecnología, todas ellas están dentro del ámbito de la innovación social por su impacto en la realidad.

Todo ello entonces nos hace pensar en los diferentes tipos de innovación existe la innovación en productos, que es relativamente sencilla observar es aquella que aporta una nueva oferta de productos al mercado, en ella se define como nuevo producto, aquello que presenta nuevas características y funciones que con valor añadido y sin precedentes, que además tendrán la posible explotación comercial de forma masiva por que dan respuestas a las necesidades que tienen nuestros clientes en un determinado segmento. Y cuando hablamos de clientes, no solamente desde el ámbito privado, sino también desde el ámbito público.

Está la innovación en los servicios, ella se orienta al desarrollo de nuevos servicios y ofertas de servicio, ella está en mediada por objetivos que están orientados y dirigidos a añadir valor en el producto o servicio a simplificar y facilitar el uso del servicio a mejorar las experiencias de los usuarios que hoy son tan importantes. Otro tipo de importante innovación es la dirigía a la innovación de procesos. Esta se refiere a la utilización de procesos, métodos, flujos y al desarrollo de nuevas acciones que tienen como objetivo y efecto la optimización e incrementos en la eficiencia, eficacia y la efectividad desde formas únicas de producir y distribuir bienes y servicios.

También podemos encontrar la innovación organizativa, que implica que reúne las iniciativas destinadas a reestructurar los ámbitos de la gestión del conocimiento y administración talento humano en algunas organizaciones más tradicionales, los recursos humanos son dinámicas de enfoque, pero en cualquier caso los activos de gestión de cambio, la transformación cultural y el desarrollo de todas las capacidades de las personas que hacen parte de las organizaciones. Incluye la forma en que las personas pueden utilizar la estructura física de una organización, su equipamiento, entre otros, y hoy en un mundo post pandemia, hemos encontrado que hay realidades muy diferentes que hacen innovación y transformaciones organizativas. Todo los tipos de innovación alineados con las necesidades de la realidad, implica entonces que desde las organizaciones se ejecute una praxis de mirar hacia afuera, pero sin perder de vista el interior.

Gerencia para organizaciones brillantes

Cuando pensamos reflexionamos y sobre las diferencias entre las organizaciones y la gestión que desarrollan encontramos que muchas de ellas son homogéneas y aplican diferentes modelos de gestión y herramientas de liderazgo, ¡pero! ¿Que hace que una organización sea brillante en su campo de acción?, ¿Que sea exitosa en su contexto local o global? Es muy probable que la respuesta se encuentre en diversos aspectos que convergen como una formula particular del lograr articular sus capacidades, experiencias, el conocimiento acumulado de aciertos y desaciertos en clave de todas las acciones que transforman realidades de forma endógena como la gestión del conocimiento, el fortalecimiento o desarrollo de áreas dedicadas a la investigación y desarrollo sobre los bienes y servicios que genera la organización.

El uso de la investigación científica para investigar problemas de la realidad donde desarrolla sus actividades una organización pública o privada sus actividades permite alcanzar nuevos desarrollos de bienes, de servicios ;el generar esos nuevos tangibles e intangibles, estos segundos importantes y relevantes para las organizaciones, logrando generar patentes, modelos de utilidad, signos distintivos, registros de marca, diseños industriales, secretos empresariales que hacen la diferencia con la competencia transversal en el ámbito local y global hacen que se origines nuevas dinámicas de gerencia con enfoque humano, desde el uso de la investigación y las tecnologías

Una consideración relevante es la sensibilidad y empatía ambiental desde el ámbito ético y posiblemente obligatoria desde el ámbito legal dependiendo del escenario y la legislación que lo regule, ya sea en contextos locales, nacionales, regionales o globales, que no son simétricas. Sensibilidad que opera sobre la injerencia que tienen las organizaciones desde sus acciones y operaciones productivas en contraste con el cuidado del medio ambiente, entendiendo la responsabilidad y necesidad de ser un factor de cambio en la sociedad contemporánea y no solamente una organización que produce un bien o un servicio, sino que también genera un impacto social. Hoy muchas de las organizaciones por ejemplo buscan réditos también en el cuidado personal; entonces, todo aquello que tenga que ver con medio ambiente, con uso de tecnologías, con cuidado personal resulta relevante como factor de transformación organizacional desde modelos de gestión del conocimiento y de liderazgo probados por su efectiva, como os modelos de liderazgo transaccional, holístico, transformacional. Es entonces

necesario evaluar si las organizaciones permiten entonces generar cambios progresivos de cara a los desafíos que genera el futuro, que sean capaces de gestionar el cambio, entendiendo que son las personas en las organizaciones los responsables de asumir restos y desafíos que nos permitan transitar por las siete décadas que le restan al presente siglo XXI (21) y nos preparen para abordar el nuevo siglo XXII (22), sin perder de vista

En este sentido surgen elementos muy interesantes de dinámicas gerenciales y organizacionales, en el libro de. Agustín Jiménez Sánchez, Organizaciones Brillantes el autor nos señala (Jiménez, 2021) cuatro principios novedosos y que permiten redefinir la orientación de las estrategias dirigidas a consolidar una organización y posicionarla de forma exitosa o mejor de forma brillante en medio de sus competidores.

Las organizaciones y las personas responsables de la toma de decisiones están invitados de alguna manera a abrir sus ojos, mentes y corazones a las nuevas posibilidades que les permitan transformarse y transformar cualquier equipo de trabajo con el fin de impulsar cambios hacia un mundo ambientalmente sostenible. económica y socialmente justo, donde podamos realizarnos como seres humanos y ser felices.

(Jiménez, 2021) señala que primer está orientado a que en las organizaciones el propósito este delante de las ganancias, un poco es a qué estamos más orientados a ocuparnos en encontrar qué es lo que nos va a traer equilibrio entre la inversión, la dinámica productiva y el generar rentabilidad y se deja de lado el hacer adecuadamente todo lo necesario para cumplir el propósito y generar utilidades de forma sostenible. El impacto que se genera debe ser medible en términos de desarrollo económico de una sociedad que es susceptible de ser medido desde la concepción del capital social o mejor Ksocial (Sudarsky, 1997) desarrollada en la obra completa del Profesor John Sudarsky Rosenbaum.

El segundo principio (Jiménez, 2021) implica la capacidad de adaptarnos si consideramos que las organizaciones se comportan como sistemas vivos a semejanza de células que conforman a un ser humano y este es parte de un colectivo más grande que es la sociedad. Las células nacen. crecen, se multiplican y mueren, y un poco es cómo tenemos esa capacidad de adaptarnos, de fusionarnos, de evitar las amenazas del entorno y de la realidad que no permitan que impactemos de forma importante sobre la realidad. de alguna forma es conceptualizar las organizaciones como un sistema vivo, interconectado capa de relacionarse

entre sí y con el ambiente que lo rodea, para ello es fundamental concebir organizaciones más flexibles, horizontales, descentralizadas con capacidades de auto gestión en clave de innovación, anticipación al futuro, reflexivas y capaces de desarrollar y potencializar la gestión del conocimiento, modelos propios de liderazgo, de comunicación organizacional y marketing desde y para la innovación y el desarrollo de nuevas unidades de negocio alineadas con la satisfacción de las necesidades sociales, articulando al Estado , la academia y al sector productivo como eje del progreso y articulación de desarrollo económico, progreso y consolidación del capital social en lo local y lo regional, en ultimas generar realización al ser humano, bienestar y felicidad que se puede considerar como el tercer aspecto.

Las organizaciones están conformadas por seres humanos con enormes potencialidades que quieren realizarse y ser felices y en la medida en que hoy las organizaciones y los tomadores de decisiones se preocupen de forma decidida por lograr la plenitud integral y el desarrollo de sus colaboradores e integrantes, van a lograr entre otras mayor productividad, fidelización y la permanencia; E l trabajo no tiene que ser algo desagradable, este puede ser una experiencia de vida muy positiva, que permita alcanzar la plenitud individual y colectiva, para dejar de lado la individualidad del ser humano desde el reconocerle como un ser cargado de emociones, de sueños, de anhelos y un poco pensando en las dinámicas de cambio de la sociedad del conocimiento. Se trata de reconocer que los seres humanos estamos orientados también por los cambios, los que anhelamos, tememos y esperamos.

El cuarto principio según (Jiménez, 2021) consiste en entender que las organizaciones son parte del todo y ese todo es el planeta el lugar físico donde vivimos y de forma concomitante es el mundo en el que vivimos, donde la realidad determina nuestro estilo de vida que admite la heterogeneidad desde los derechos y obligaciones con cada uno de nosotros y con los demás, un mundo construido y afectado por el legado histórico recibido y que será transformado por nuestro propio legado en todas las áreas del conocimiento, la ciencia, la innovación y la tecnología que determinan la realidad de hoy y del futuro.

Factores de cambio, de la realidad al futuro de las nuevas realidades para las decisiones de gerencia

Estamos dejando un legado que está afectando el medio ambiente, estamos sobre explotando los recursos naturales muchos de ellos no renovables, esta una alerta temprana sino

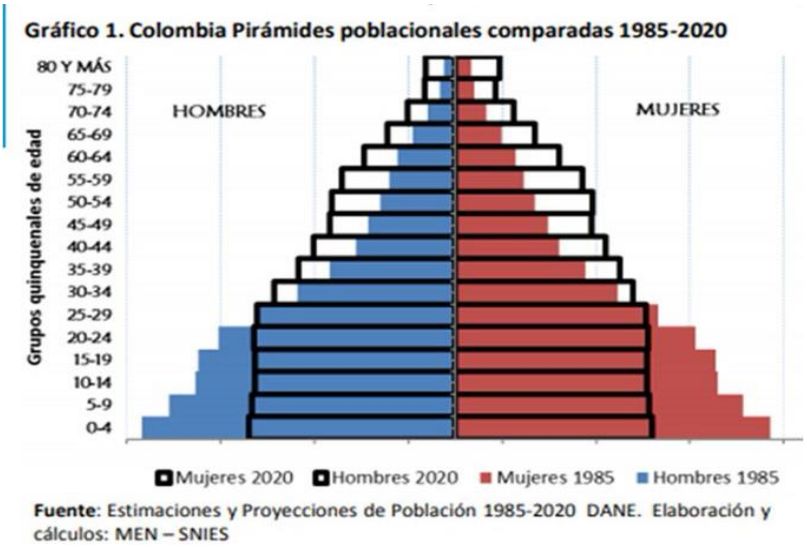
acabamos el planeta por las consecuencias del calentamiento global resultado de la masificación de los procesos industriales con propósitos mercantiles que satisfacen la realización y que el ser humano alcance su status quo según las reglas de la economía de mercado donde el hombre es deshumanizado y tratado simplemente como individuo consumidor principalmente; o acabamos con el planeta de una forma más rápida con un el escalamiento de conflictos regionales a niveles globales para desatar la horrible noche producto de un invierno nuclear como consecuencia del Armagedón o mejor la tercera guerra mundial.

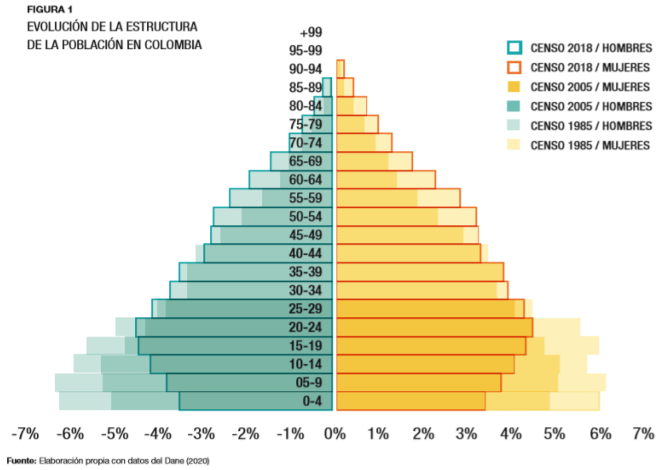
Entonces podemos entender las organizaciones como ecosistemas vivos conformados por seres humanos que están en medio del paradigma del siglo XXI (21) que estamos atravesando y que tiene la responsabilidad de generar nuevas respuestas a los problemas contemporáneos para garantizar el tránsito hacia el futuro, desde las organizaciones pensar siempre en el que y este desde las decisiones y acciones del liderazgo.

Resulta urgente entonces intentar determinar cuáles son los factores de cambio y las megatendencias vigentes que afectan o impactan la toma de decisiones de que la gerencia moderna.

Demografía

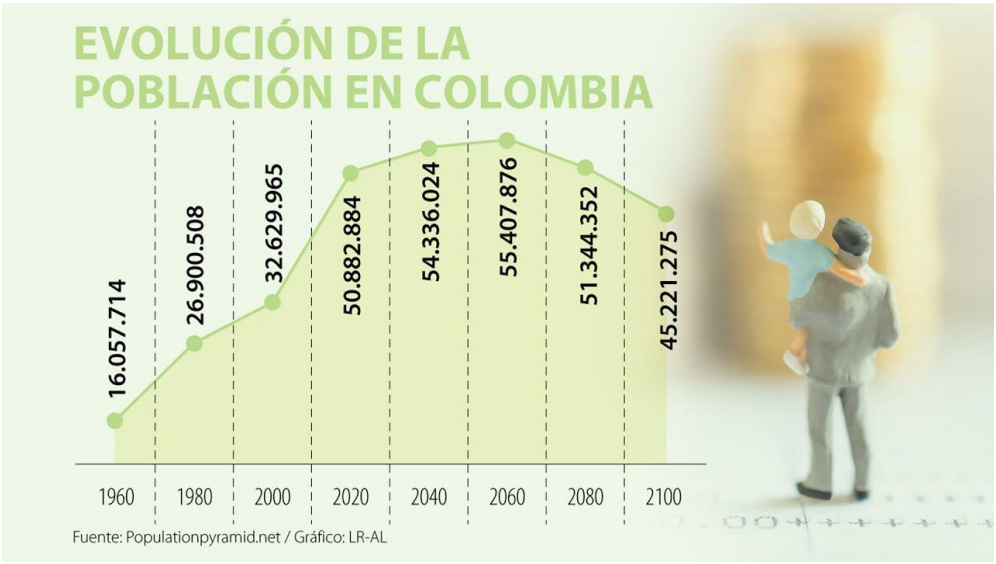
Uno de los factores más importantes para entender el cambio y la toma de decisiones en el futuro por parte de la gerencia moderna son los aspectos relacionados con la demografía. En Colombia según las cifras del Departamento. Administrativo. Nacional de Estadística-DANE, al hacer una comparación entre la pirámide poblacional entre el año 1985 y el año 2000 se observa una transformación en una pirámide con cara un triángulo isósceles transformando poco a poco en una pirámide más compacta (Departamento Administrativo Nacional de Estadistica, s.f.)





Cuando comparamos el crecimiento o decrecimiento de la población por género notamos una disminución al comparar la cantidad de hombres y mujeres que vivían en el siglo XX (20) y como al finalizar la segunda década del siglo XXI (21) ha cambiado dramáticamente.

La estructura de la población en Colombia a partir de los censos realizados por el DANE en los años de 1985 y el año 2000, muestra cómo se ha venido transformando los diferentes rangos de edad, siendo notoria la disminución de población infantil y cómo la pirámide se ha ampliado en la población más adulta, el país se está llenando de personas de la tercera edad.



Se puede evidenciar una megatendencia global en el descenso de la población mejor conocida como un invierno demográfico, hecho portador de futuro en el contexto colombiano Allí implica entonces que la evolución de la población en Colombia alcanzando su techo para la sexta década del siglo XXI (21) es decir para el año 2060, para iniciar con un decrecimiento sistemático, quizás esta tendencia que pueda acelerarse por el efecto de la realidad, económica, social y política nacional y la injerencia y efectos en el mismo sentido de los mismo fenómenos a escala global, parte del impacto del individualismo y hermetismo de la actual sociedad, denominada como la sociedad del cansancio según Byun Chul Han (Han, 2022), saturada por las consecuencias de la fatiga social que prefiere no perpetuarse, es decir las personas no priorizan la decendencia como una autor realización dado que apenas pueden consigo mismas, esta sociedad esa sufriendo de forma silenciosa un cambio de paradigma e ideales, ahora esta realidad significa la responsabilidad de tomar de decisiones en nuestras organizaciones en clave del futuro.

Nuevas Ciudadanías

Factor muy importante es todo lo relacionado con las nuevas realidades sociales principalmente y los efectos que generan en la realidad de la sociedad, del mayor interés de la gerencia moderna en clave de futuro. Parte de ello, entonces tiene que ver con dinámicas sociales muy importantes que se me median por esas nuevas ciudadanías, esos nuevos elementos de una ciudadanía cada vez más política, más social. Una ciudadanía cada vez más económica, una ciudadanía que está en permanente control tanto de lo público como lo privado, y que, a través de las mediaciones tecnológicas de la inteligencia artificial, de la

aplicación de estos y de los nuevos desarrollos principalmente tecnológicos que surjan y se incorporen en la cotidianidad, como el internet de las cosas, el internet y las comunicaciones de generación 5G, con acceso más fácil y en cualquier lugar a la web 2.0, quizás una muy cercana web 3.0 Todo este auge y democratización tecnológica, es decir que están al alcance prácticamente de cualquier persona en los ámbitos urbanos y también en los rurales; posibilitan más control social en relación a lo público y lo privado.

Para el año 2023, en Colombia se aprobó una nueva legislación que regula bebidas y alimentos procesados de manera que el consumidor conozca el contenido nutricional, calórico y los compuestos que al consumirse en exceso afectan la salud, esta política se conoce como impuesto saludable y progresivo que está previsto se reinvierta en programas de salud pública de prevención y no solo de medidas reactivas y de mitigación de síntomas en las personas que padecen enfermedades graves y crónicas, sin embargo el mercado aún no ha desarrollado una oferta de productos saludables que aunque seguramente con un costo superior permita que los consumidores tengan alternativas saludables pero con seguridad más costosas, y no solamente una oferta de productos con potencial riesgo y con impuestos directos al consumidor. Todo ello implica entonces decisiones de tipo estratégico para las organizaciones que producen y distribuyen este tipo de productos. Parte las nuevas realidades de la ciudadanía a razón de cambio legislativos como el señalado demandas de nuevos bienes y servicios por que el cambio es avasallador con la realidad.

La realidad en nuestro contexto latinoamericano y del caribe contemporáneo incrustado por la fuerza en la sociedad del conocimiento, obliga a que la tomas de decisiones desde lo privado y lo público precisen transformación de la realidad, desde las nuevas orientaciones como el acceso a información a gran velocidad, en grandes volúmenes y con cobertura, tecnológica, geográfica y demográfica, también esta presentes nuevas dinámicas de logística anticipativa y estratégica que son accesibles desde la educación para todo tipo de contextos y niveles, que generan nuevas construcciones sociales que hemos entender con multi enfoque de género, etnia, estratificación, intereses, creencias, ideologías, etcéteras orientadas a la inclusión y a la participación real, todas ellas resultan muy importantes e interesantes.

Dimensiones de la ciudadanía

Esta, entonces establece una nueva dinámica de orientación específica que impacta nuestra realidad hoy y continuarán impactando la realidad en la que las organizaciones, tanto públicas o como privadas para que puedan desempeñar su rol en la sociedad.

Contamos con una ciudadanía mediada por dinámicas nuevas dinámicas de convivencia, en la sociedad que traen nuevas expresiones culturales que implican nuevos valores como la solidaridad, la colaboración, la integración, el compromiso, el compañerismo, el equilibrio entre deberes y obligaciones, el desarrollo y cada vez amplia la demanda de espacios de participación.

Se ha generado la necesidad de modelos que de integren de todas estas conceptualizaciones y realidades con la construcción de escenarios de futuro como parte de la interpretación de nuevas realidades, que en resumen son solamente cambios anhelados, temidos, esperados, caorticos, constantes, progresivos disruptivos que debemos afrontar desde la gerencia contemporánea y de naturaleza prospectiva.

Podemos entonces señalar que la construcción de la ciudadanía ha sido un proceso histórico permanente desde el siglo IV ac antes de Cristo en Atenas cuando se hablaba del ciudadano y se consideraba ciudadanos, aquellos hombres libres e iguales partícipes de los asuntos públicos, entendiendo como ciudadano a ese hombre libre adulto descendiente de los atenienses. Generaba entonces unas dinámicas específicas de exclusión donde no eran ciudadanos los esclavos, las mujeres y los extranjeros.

Contexto	Ciudadano	Incluidos	Excluidos
IV AC ATENAS	Libres e iguales, partícipes de los asuntos públicos	Hombre, libre, adulto, descendiente de ateniense	Esclavos, mujeres, extranjeros
1789 FRANCIA	Los ciudadanos con sujetos jurídicos investidos de derechos. La igualdad ante la ley es su rasgo distintivo **Declaración de los Derechos del Hombre y del ciudadano (17)**	Hombre, adulto, censitario: burgués –con propiedad-	No propietarios Mujeres
1811 Bs As Colonial	Vecino -	Varón, Blanco, perteneciente a la aristocracia colonial, educado en ideales europeos	Negros, indígenas, mestizos, mujeres
1853 Organización Nacional	Aristocracia porteña, los ilustrados asumen la **representación** del "pueblo" .	Civilizados Europeo, democracia, la alfabetización Nativo, nacionalizado, varón, mayor de 18años, alfabetizado	Barbarie Autóctono, Analfabeto Mujer

Y de allí entonces podemos hacer un salto rápido hacia el final del siglo XVIII (18) en Francia, en donde los ciudadanos se consideran sujetos jurídicos investidos de derechos, la igualdad ante la ley en su rasgo distintivo. Un poco posterior como consecuencia de la Declaración Universal de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, donde el hombre percibido era el adulto. Burgués con propiedades que era incluido dentro de esta sociedad entonces quedaban excluidos y por fuera a los no propietarios y las mujeres.

Contexto	Ciudadano	Incluidos	Excluidos
Organización Nacional	**1884 Ley Educación Común** **1902 S. Militar Obligatorio** **1912 l voto universal, secreto y obligatorio**	Varón- Blanco Filiación A la patria	Analfabetos Mujeres migrantes
1940 Estado de Bienestar	**1947 Sufragio Femenino** Partidos de masas Ciudadanía activa **1948 Declaración universal de los Derechos humanos (ONU)30**	Mujer Obreros sindicalizados, organización estudiantil, comunidades cristianas	Pueblos originarios
1976 Dictadura Militar	Súbdito, Apegado a la ley, Revitalización valores de moral judeocristiana Ciudadanía pasiva	Civilidad sin ciudadanía	Subversivo Comunista Sospechoso

Contexto	Ciudadano	Incluidos	Excluidos
1990 Globalización Neoliberalismo	**1989 Convención de Derechos del Niño** **1991 Ley de cupos** **1994. DDHH incorporan a constitución**	Consumidor Clientelismo Polarización social	Identidades sexuales disidentes Tutelados, asistidos
XXI 2001	Defensa Derechos del consumidor	Impugnación a la representatividad **"Que se vayan todos"** **Ciudadanía ausente/resignada** Consumidores	Fuera de mercado
	Ley de matrimonio igualitario **(2010)** Ley de identidad de género **(2012)**		Mujeres por el derecho a decidir
2018	Media sanción Proyecto de Ley de Interrupción Voluntaria del Embarazo (IVE)		Mujeres pobres

Y si así avanzamos en el proceso histórico, vamos a encontrar que siempre bajo diferentes contextos los modelos de la sociedades ha habido algunos a los que se les consideran ciudadanos por algunos rasgos particulares son los incluidos y otros que son los excluidos porque no cumplen esta serie de requisitos y esto implica un desafío ante la nueva realidad para entender a quién debemos llegarle y cada vez más, eliminar las especificidades que generan al grupo de los excluidos. La megatendencia es que en las nuevas ciudadanías se eliminen las exclusiones que pone la realidad social, y que se resuelven desde el triángulo

griego que conforman las organizaciones del Estado, la Academia y el sector productivo, todo hace parte de decisiones de gerencia, tanto pública como privada, de máxima responsabilidad y urgencia de presente para el futuro.

Ahora es importante entender la ciudadanía como un estatus legal, en este sentido se hace referencia esencialmente a los derechos de la ciudadanía y de forma secundaria a los deberes., ello entendido con razón la dimensión pasiva de la ciudadanía, que debe reconocerse siempre y que tanto desde el ámbito público y privado en la gerencia debe incluirse, entenderse y conocerse para que el ámbito de actuación esté también dentro del ámbito legal y alcanzar la aceptación social.

Otro aspecto interesante es la ciudadanía como identidad política y esta es una dimensión que pertenece a una comunidad política típicamente, pero no necesariamente a un Estado nación, un Estado basado en una comunidad política donde todos pueden participar a partir de la diversidad de enfoques de necesidades y de realidades que quieran expresar a través de la demanda de la transformación de la realidad. Y que tanto el ámbito público como privado debe ocuparse de resolver y esto implica desafíos para la gerencia, para la toma de decisiones en estos ámbitos, tan particulares. Y finalmente, la ciudadanía como una dinámica de participación que se trata de una dimensión activa por excelencia de la ciudadanía, en tanto que concierne a la implicación activa y la participación directa en la vida de la comunidad y de la toma de las decisiones, en cómo se produce el bien o se genera un servicio, en el entendido que el ciudadano por ejemplo interviene en el proceso de producción y requiere conocer la tecnología en cómo se procesan los alimento que consume , por cuales eslabones de intermediación paso un producto para llegar finalmente al consumidor final, requiere conocer la dinámica logística de un bien o porque no de un servicio, el ciudadano por encima del rol de cliente o consumidor final. El ciudadano asocia con un bien o servicio el impacto ambiental en la transformación cultural de su realidad, posiblemente en las implicaciones que tiene en lo referente a calidad y servicio, donde cada vez la ciudadanía participa en las maneras particulares y específicas de todo.

La Realidad

Es tal vez el racionalización más importante, la que más cambios genera, cambios anhelados, temidos, esperados, disruptivos, constantes, progresivos e caorticos La realidad debe interpretarse o resolverse a partir del conocimiento. Y resulta muy importantes los sistemas de gestión de conocimiento de generación de capital intelectual claro que sí, pero un poco más allá en la dinámica de ese triángulo griego, en donde tanto la academia, el Estado y las organizaciones productivas deben integrarse para trabajar de forma articulada precisamente para generar transformaciones par la realidad a partir de la generación de conocimiento y el conocimiento que se persigue, es el que se encuentra en la frontera del conocimiento, que solamente se desencripta a los códigos contemporáneos desde la investigación de estricto rigor científico, ahora podemos apoyarnos el conocimiento empírico y experiencia., pero es fundamental descartar el conocimiento que llamaremos vulgar aquel que está formado por las opiniones de cualquier persona sobre cualquier cosa, sino que debemos centrarnos más bien en el conocimiento que surge de la verdad que abraza la realidad y desde el desarrollo de acciones que generen ciencia, tecnología, innovación, transformación de la realidad a partir de la construcción del del pensamiento a partir de. ¿Un EH? Ascenso a niveles porque no una escalera de construcción del pensamiento en donde entender que los problemas de la realidad hoy son problemas de una realidad compleja, pero para lograr dar soluciones y tomar decisiones acertadas a los retos, desafíos y problemas de la realidad compleja, tiene transitar por diferentes niveles del pensamiento para generar los cambios que permita construir la ruta para ajustar la realidad y construir el futuro deseado. Ahora un poco con el impacto de la tecnología, con el desarrollo de la inteligencia artificial IA y otros elementos disruptivos de innovación que están transformando al mundo y a la realidad, por ejemplo, vehículos autónomos terrestres, aéreos y náuticos; el fortalecimiento y la ampliación del internet de las cosas; la democratización y uso cotidiano de la inteligencia artificial en todo tipo de profesiones, artes y oficios¸ las computadoras cuánticas; las redes de comunicación 5G; la implementación del dinero digital, el desarrollo del big data y de las capacidades de conocimiento y de transformación de la realidad¸ el desarrollo de patentes y modelos de utilidad que un cliente va a poder acezar a licencias de uso para poder desde una impresa. 3D imprimir comida, ropa, medicamentos, piezas, repuestos. de cambio para sus aparatos tecnológicos, o mobiliario para el hogar.

Una dinámica de biotecnología auspiciada y fortalecida por el mundo de la nanotecnología y la robótica, de realidad virtual y aumentada donde se socializa de una forma más dinámica, sin necesidad de salir del hogar real, sino la inmersión en un mundo digital habitante y ciudadano del metaverso, un planeta con constelaciones de satélites al servicio del hombre que permitan administrar más información y hacer cada vez más pequeña la aldea denominada planeta Tierra.

La Educación

Como hemos analizado bastante del ámbito organizacional, tanto público como privado resulta pertinente señalar algunos hechos portadores de futuro y que se necesitan dentro del ámbito educativo y que van a ser parte de las nuevas megatendencias. Hacia el futuro en la educación. básica y principalmente la educación superior, el bilingüismo como una realidad que vino para quedarse. Con una segunda lengua en el caso colombiano es el inglés, pero posiblemente con el desarrollo y empoderamiento de las BRICS, acrónimo otorgado a las naciones conformadas por Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica, pueden marcar la tendencia hacia el ruso, mandarín o el portugués. Vale la pena señalar que las BRICS un 30 % por ciento de los mercados del mundo dado que en común tiene una lata densidad demográfica.

Por otra parte, la internacionalización de la oferta en educación superior a partir precisamente de tecnologías de apropiación del conocimiento TAC's cada vez más usadas en procesos educativos sin salir de casa y a través de la conexión de encuentros sincrónicos y asincrónicos por plataformas educativas. Disminución, por qué no de la deserción estudiantil y el desarrollo de programas hechos a la medida. Y que están orientados a disminuir el desempleo profesional, buscar el desarrollo de las nuevas profesiones del futuro a partir de la actualización de la normatividad en educación superior en todas partes del mundo y particularmente la actualización de este marco legal en el contexto colombiano, la virtualización de los procesos educativos, la calidad y acreditación de la educación superior como un factor que no se le traslade al estudiante o a la familia del estudiante. La gestión del conocimiento en la educación superior, esas dinámicas orientadas a la investigación académica, científica y formativa en la educación superior, el cambio de las modalidades estudiantiles y profesorales, donde cada uno cada vez participa de manera más estándar y porque no decirlo al mismo nivel, cada uno de sus, desde sus experiencias, trayecto histórico, habilidades, destrezas y competencias, una orientación cada vez más fuerte hacia la

globalización, el empoderamiento de la formación. técnica y tecnológica de la formación posgradual o también conocida como la educación terciaria. La orientación a la búsqueda de nuevas fuentes de financiación de educación básica media y superior y la relación fundamental que debe existir y se debe consolidar entre las universidades, las empresas o sector productivo, el Estado y la sociedad, todos trabajando para la última principalmente.

La Posverdad

La realidad afecta la toma de decisiones en la gerencia desde en la conceptualización de la posverdad. Entender que posverdad se define como un contexto cultural e histórico en el que la contrastación y la búsqueda de la objetividad son menos importantes, que la creencia en sí misma y las emociones que generan al crear corrientes de opinión pública.

Un efecto de la posverdad son las fake news o las bodegas de opinión también, entonces debemos entender que la posverdad hoy y en el futuro y cada vez más está borrando la frontera entre la verdad y la mentira y genera o crea una categoría distinta a las dos anteriores, en la que un hecho es aceptado por el simple hecho de encajar en nuestros esquemas mentales. Entendiendo la posverdad, puede ser una mentira asumida como una verdad o una mentira asumida como mentira, pero reforzada como una creencia o un hecho compartido en una sociedad; esto implica transformaciones culturales y sociales muy profundas que determinan y orientan acciones muy serias en lo político, lo económico y todo lo legal. Debemos estar preparados en las. organizaciones tanto públicas como privadas desde del Estado, las universidades y el sector productivo empresarial, para tener la capacidad de reacción.

La Distopía

Una distopía o anti utopía es una sociedad ficticia indeseable en sí misma, puede ser el sinónimo de un mal lugar y es un antónimo de una utopía, las distopías a menudo se caracterizan por la deshumanización, los gobiernos tiránicos, los regímenes opresores, los desastres ambientales y otras características asociadas a un declive o un cataclismo de la sociedad. Puede entenderse también como una realidad donde todo funciona bien, por ejemplo, a partir del empoderamiento, masificación del uso de tecnologías, un mundo mega tecnológico y mediado por grandes avances y desarrollos, o un mundo catastrófico desértico. Seco, estéril y hostil donde no existe absolutamente nada.

Ahora la distopía equivale a una dinámica de modelación de un futuro posible en el sentido entonces que los estudios de futuro siempre intentan resolver hacia dónde va el mundo, cómo construir las prospectiva correcta o como identificar las mega tendencias y entender cuál es el escenario, apuesta al escenario idea, que se anhela y espera pensando en la diferencia que existe entre las propuesta metodológicas y escuelas de pensamiento para realizar estudios de futuro.

Los Estudios de futuro

La prospectiva y el forecasting dos de las orientaciones metodológicas más importantes para construir futuro. la diferencia entre cada una de ellas implica, por ejemplo, que el forecasting entiende que el futuro se puede identificar y adicionalmente se puede reconocer a través de su dinámica metodológica. Contrario un poco a la perspectiva que plano desconoce está orientación y más bien considera que el futuro es un espacio que tiene en vida principalmente en la razón y en la mente del ser humano, que intenta resolver los desafíos del futuro.

En ese orden de ideas ninguno de los dos se puede entender como una disciplina perfecta, por el contrario, al comienzo se hablaba de que los estudios de futuro deberían ser a largo plazo. Hoy la realidad implica la toma de decisiones en corto plazo y el corto plazo se debe entender no más allá de cinco años en tiempos de prospectiva dinámica, estratégica para de resolver los temas del aquí y del ahora y de forma rápida, un poco entonces, entendiendo que el efecto de las tecnologías de los desarrollos científicos y de innovación, de producción y de comercialización generan, entonces, qué desaparezcan paulatinamente las diferentes barreras o límites que existen entre lo social, tecnológico, legislativo, económico, ambiental y que permiten entonces que a partir de la dinámica y la variable tecnológica se logren construir escenarios de futuro dentro de la orientación de la prospectiva de la escuela voluntarista de Michel Godet (Godet, s.f.) propiamente dicha. Entonces debemos entender que el futuro no es una circunstancia simple, sino es más bien compleja. Algunos autores la señalan como una dinámica donde el futuro se debe entender como diverso o múltiple, es decir, que existen diversas posibilidades frente al futuro. Esto implica entonces, como lo señaló Bertrand de Jouvenel (Jouvenel, 1998) Él denominó los diferentes futuros posibles como futuribles. El presente entonces nos establece un punto de la realidad que es conocido, pero el futuro implica posibilidades abiertas puntos diferentes donde se podría llegar dependiendo de variables y las megatendencias tendencias, seleccionadas para realizar el estudio de

prospectiva, entonces debemos entender, quizás que el futuro se construye dentro de la escuela voluntarista, donde hay una filosofía orientada a la acción destacada en dónde. Implica que la escuela francesa y sus padres fundadores, desde Gastón Berger, quien la bautizó como prospectiva, pasando por Bertrand de Jouvenel, hasta Michel Godet, (Godet, s.f.) quien le dio un enfoque, una modelación y una base conceptual de orientación matemática. A esas formas de prever el futuro y anticiparse.

A lo largo de este documento hemos entonces entendido que la gerencia está muy orientada a la sensibilidad sobre la realidad y la habilidad de entender e interpretar los diferentes actores de la sociedad, elementos que son fundamentales y que según Francisco José Mojica y Francisco López Segrera en su libro ¿hacia dónde va el mundo? Prospectiva, megatendencias y escenarios latinoamericanos (Mojica, 2015), señalan, que los actores sociales se pueden agrupar en cuatro familias. El Estado, los medios de producción de bienes y servicio, la Academia y la sociedad civil entendiendo además que cada uno es independiente, autónomo. Dirigido por la dinámica de sus propios propósitos y fines, resaltando que cada uno cuenta con su propia dinámica de poder, de mediación, de transformación, de interacción, de anticipación sobre la realidad y que, por separado, si bien pueden lograr, avances son una producto la n potencia de allí importancia para desarrollar dinámicas de erradicar la incertidumbre que trae futuro. En ese sentido. Los métodos prospectivos cuentan con algunas herramientas que se deben considerar muy importantes.

Variables estratégicas para diseñar escenarios de prospectiva

En primer lugar, están las variables, se deben entender como todos estos aspectos importantes que se estudian en clave del futuro y en la particularidad del enfoque que tenga la gerencia de una organización, ya sea en un ámbito público, privado, académico, industrial o estatal. En cada uno de ellos siempre se debe realizar la pregunta, desde dónde partimos, es decir diagnosticar la realidad para establecer en dónde nos encontramos como organización. El segundo aspecto realmente importante es el papel de cada uno de los actores sociales entender un poco sus dinámicas de acción y de comportamiento, las motivaciones, los intereses, algunos explícitos y otros tácitos, algunos reales y otros subjetivos, algunos evidentes y otros no, relevantes, pero que implican entonces que cada uno de ellos está esperando una transformación del cambio.

Los estudios de futuro entonces se median por el diseño de escenarios, implica que un escenario un espacio o una conjetura conceptual racional en donde de una persona o un grupo de personas consideran las alternativas de lo que puede llegar a pasar en el futuro y un poco. (Mojica, 2015) de lo que realmente están esperando que suceda en el futuro. A partir de interroga antes de forma sencilla así : ¿Cuál es el camino que debemos tomar y hacia dónde nos dirigimos? ¿Hacia dónde nos lleva ese camino? ¿A qué otros lugares distintos podríamos ir? Y un poco. ¿Cuál es de todos estos caminos es el más conveniente?

Las estrategias en prospectiva implican entonces una razonabilidad específica en donde se nos plantea el desafío o el reto ¿Qué medidas, acciones, decisiones debemos tomar? Y una vez se establezcan las acciones se debe hacer seguimiento, se debe hacer gestión de las acciones, actividades, tareas, procedimientos, procesos. Para llegar al lugar que consideramos el deseable un poco la orientación y ajuste de metas, gestión de activos asignado responsabilidades para cada entregable que se derive desde el nivel de complejidad de un proceso, hasta las actividades o tareas más sencillas según la planificación de entregables, de victorias tempranas, de buenas prácticas que permitan lograr con acciones pequeñas y con su sumatoria logros significativos en la construcción del futuro.

Cada una de estas etapas que hemos mencionado. Las variables, los actores, los escenarios, las estrategias. Están orientados por una finalidad técnica según señalan Francisco José Mojica y Francisco López Segrera (Mojica, 2015). Ver cuadro, anexo.

Para hacer una aproximación de cada una de las variables posibles la técnica más usada son árboles de competencias diagnóstico DOFA y PESTEL a partir de información relevante, cifras, datos, hechos que sean verificables, medibles, verificables y que sean posible su uso.

Aquí hay una implicación ética muy importante en relación con la información con el uso preferible de fuentes primarias, sobre secundarias.

El propósito es poder determinar las principales variables estratégicas y poder establecer su nivel de jerarquía, la importancia, la gobernabilidad que tiene para la organización pública o privada que desarrolla el estudio de futuro. Al Trabajar con cada una de esas variables estratégicas pueden identificar tendencias y mega tendencias, ahora para poder hacer análisis complejos y estructurales, y determinar los objetivos específicos sobre cada una de esas circunstancias se requiere poder determinar cada uno de los actores y qué objetivo tiene cada

uno en el sentido de la modelación escenarios los escenarios desde la prospectiva con herramientas como el panel d expertos o método Delphi, el ábaco de Regnier, el sistema de matriz de impacto cruzado, los ejes de Peter Schwarz, el análisis morfológico, para determinar las estrategias a desarrollar las estrategias de a partir del escenario deseado, desde lo social, lo antropológico, lo humano, lo científico, lo cotidiano.

Tipos de Prospectiva

Podemos entonces señalar que existen diversos tipos de prospectiva de acuerdo con la necesidad. Prospectiva económica que está orientada, por ejemplo, a alcanzar desarrollo de las expectativas sociales que se resuelvan desde lo político en cualquier Estado moderno. Entendiendo cómo los anhelaba en su momento Francis Fukuyama en El fin de la historia y el último hombre (Fukuyama, 1992) quien plantea que el ser humano alcanzo su desarrollo máximo al consolidar el modelo de economía de mercado y la democracia como forma de organización política, los dos desarrollos sociales, políticos y económicos más importantes, y determinan e fin de la historia del ser humano dado que después de ellos la humanidad no podrá lograr algo superior.

Prospectiva social se ocupa de los desafíos que enfrentan las sociedades modernas por ejemplo en seguridad y convivencia, movilidad, y principalmente en resolver las necesidades básicas insatisfechas de los habitantes de una nación se han estos propios o extranjeros, entiéndase vivienda, educación, trabajo, salud, justicia y seguridad elementos de la realidad muy importantes en la generación de escenarios. También se puede hacer prospectiva cultural un poco en dinámicas que permitan asegurar el legado y el patrimonio cultural de nuestra generación y de generaciones anteriores en un territorio en particular.

Prospectiva internacional, en una dinámica geopolítica de cambios que amenazan o hacen pensar el riesgo al fino equilibrio existente, entre naciones por sus propios intereses y dinámicas geopolíticas económicas de cobertura e injerencia dinámica económica y política que mueve al mundo. Prospectiva territorial que me parece muy interesante y significativa en el desarrollo y no ver el todo, sino ver la particularidad que tiene la región, la realidad cultural de las expresiones de entender la vida de una manera específica a partir de unos valores y unos preceptos de un conjunto de elementos que son determinantes en la realidad, en la cultura, en la forma como se vive, como se siente, como se existe.

La prospectiva organizacional que implica el mirar hacia adentro de las organizaciones, bien sea públicas o privadas, de naturaleza estatal, académica y productiva para ver y resolver los desafíos de cómo ser más competitivos, de cómo desarrollar las dinámicas de gestión del conocimiento, de cómo combinar las diversas orientación de alternativas de gestión, de modelos de gerencia y de liderazgo, de dinámicas comunicacionales que permitan asegurar la sostenibilidad en el tiempo de una organización, la generación de rentabilidad, la orientación al desarrollo de ganancias y utilidades en lo social, en lo económico.

El Futuro

Entonces, es importante entender que hay una serie de. Constructos de ideas y de elementos que hacen parte de un lenguaje particular en el sentido de los estudios de futuro. Entendiendo que el primero es el futuro, que es una racionalización de una dimensión en que la imaginación del ser humano puede levantar estructuras contradictorias entre sí. Pero que con todo esto no excluyen a otras dentro de una realidad que se pueden llegar a materializar el futuro, entonces es el futuro un lugar excepcional en donde se espera estar mejor y al que a estamos a punto de partir para conocerlo y volver a establecernos, seguramente por corto tiempo dado que seguiremos movilizándonos porque nuestra realidad es itinerante como es el ser humano y su racionalidad.

La prospectiva

Entiéndase no como la acción de adivinar, de prever, o de visualizar el futuro sino como una disciplina juiciosa, rigurosa, con metodología, con acciones con propósitos, una auxiliar de las ciencias, de la innovación y de las tecnologías, de naturaleza creciente y específica que es capaz adaptarse a las realidades de contexto y es la cómplice del futuro dado que lo provoca desde la racionalidad y la imaginación del ser humano y su ambición por controlar su destino y la suerte de las organizaciones que crea el ser humano par satisfacer sus necesidades individuales y colectivas, desde la creación y ajuste los modelos gerenciales concordantes las necesidades sociales, políticas, económicas de quiénes está intentando desarrollar un estudio de futuro, para influir sobre su realidad próxima en el tiempo.

Los escenarios de futuro

Partimos que pueden coexistir diversas gamas de futuros, algunos de ellos deseables, otros indeseables, unos esperados, otros inesperados que se pueden presentar, pero los que de una u otra manera, tienen la piedra angular que permitirá la construcción del futuro y del bienestar, en clave de la anticipación, la apropiación y la acción para que puedan ser factible la modelación del futuro y su construcción su construcción. Parte de esto implica dinámicas de planeación, de verificación de actuación de reconocer capacidades estratégicas y los recursos reales de acción, para desarrollar acciones que permitan la construcción del futuro.

Las megatendencias

Que abarca grandes extensiones geográficas que tiene una cobertura demográfica y tecnológica como germen de cambio de la realidad para alcanzar territorios, personas y realidades, ellas logran convertir el planeta tierra en una aldea., nos hace homogéneos ora sostener las diferencias que tenemos todos entre si

Técnicas

Técnicas de pronósticos que implican entonces herramientas, metodologías de corte cualitativo cuantitativo, Informático mediadas por tecnologías de información y comunicación, por tecnologías de apropiación del conocimiento, y tecnologías de empoderamiento y participación. Que permiten entonces que los expertos analicen, resuelvan y conceptualicen a partir de la realidad y la experiencia. Desde la transformación de la realidad a partir de la generación de evidencias científicas y empíricas desde el conocimiento para aportar desde diversos ángulos y perspectivas en la construcción de escenarios futuros alcanzables. Siempre existirá una. posibilidad de fallar el riesgo de una ruptura de ocasionar una pérdida de no lograr la especificidad del estado o escenario ideal implica. Lograr entender que también hay una serie de sesgos en la construcción y modelación del futuro, ahora se intentan minimizar y controlar, pero que no se pueden desconocer que ahí están.

¿Cómo se entonces la metodología de la prospectiva va a permitir reducir el riesgo de la incertidumbre en la puesta en marcha de un estudio de futuro porque permitirá identificar cuáles son los factores clave y sobre ellos implementar estrategias efectivas que nos lleven al

desarrollo del futuro? Podemos decir entonces que la prospectiva permite a su vez, analizar los posibles escenarios que se abren al estudio de futuro y una vez seleccionado el escenario ideal que deseamos, articulamos todas las acciones estratégicas y pertinentes. Esta es la responsabilidad del Grupo de personas responsables de tomar decisiones de naturaleza estratégica, para todos niveles de la organización, estratégicos, tácticos y operacionales, para la construcción colectiva y el desarrollo de fuentes de información para la toma de decisiones.

Finalmente, la prospectiva aporta como disciplina a la gerencia estratégica porque permite diseñar la realidad esperada, desde el presente para iluminar el futuro de las organizaciones y de las personas que hacen parte de ellas. Algunos escépticos no la consideran estratégica la prospectiva, no debemos preocuparnos voces como estas son equivalentes a aquellos que se dedican a cortar todas la flores pero a la primavera no la pueden detener, de igual forma pasa con el futuro y la transformación de la realidad.

La Sostenibilidad como una estrategia de prospección económica y ambiental

En la actualidad, las empresas se enfrentan a la necesidad de transformar sus modelos de negocio para que sean más sostenibles y responsables. Ya no es suficiente centrarse únicamente en el beneficio económico, sino que es necesario adoptar una visión más holística que abarque también el bienestar social y ambiental. Las empresas que logran integrar la sostenibilidad en su estrategia empresarial están sentando las bases de un nuevo paradigma en los mercados. El surgimiento de las "Empresas Conscientes" se destaca como una fuerza motriz transformadora. En las últimas décadas, la creciente preocupación por los desafíos ambientales globales, como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la escasez de recursos, ha puesto de relieve la necesidad de adoptar un enfoque más sostenible en los modelos de negocio tradicionales. Las empresas se enfrentan a una presión sin precedentes por parte de los gobiernos, consumidores, inversionistas y otras partes interesadas para reducir su impacto ambiental y contribuir a la transición hacia una economía más verde y circular (Kibert et al., 2012; Schaltegger et al., 2019).

En el contexto actual, marcado por desafíos globales sin precedentes como el cambio climático y la degradación ambiental, la innovación verde y la transparencia productiva emergen como estrategias clave para promover una gobernanza ambiental efectiva. Estas iniciativas tienen como objetivo armonizar el desarrollo económico con la protección del

medio ambiente, logrando un equilibrio sostenible entre las actividades humanas y la preservación de los recursos naturales. Como se ha mencionado en el presente capitulo, identificar las necesidades y requerimientos de las empresas, comunidades y demás partes interesadas son un eje vital para el desarrollo de políticas y acciones legales que garanticen el desarrollo sostenible son alterar drásticamente la existencia de los recursos naturales y la coexistencia entre especies.

Es por ello, por lo que la innovación verde implica la adopción de tecnologías limpias, procesos ecoeficientes y modelos de negocios respetuosos con el entorno. Esto abarca desde el diseño de productos y servicios hasta la gestión de residuos y la optimización de la cadena de suministro. Al apostar por soluciones innovadoras, las empresas y los gobiernos pueden reducir su huella ambiental, mitigar los impactos negativos y promover prácticas sostenibles a largo plazo. Por ejemplo, el desarrollo de energías renovables, la implementación de sistemas de economía circular, la elaboración de bio-productos y bio-servicios, una economía baja en carbono, el diseño de nuevas metodologías de producción y la mejora de la eficiencia energética son algunos de los avances en innovación verde que contribuyen a una gobernanza ambiental más sólida. Ahora bien, la transparencia productiva se refiere a la apertura y la rendición de cuentas en los procesos industriales y comerciales; esto implica la divulgación de información precisa y verificable sobre los impactos ambientales, sociales y económicos de las actividades empresariales, factores que hoy por hoy son de manera voluntaria en la mayoría de los países y regularmente en las naciones pertenecientes a la OCDE. Esta transparencia permite a las partes interesadas, como consumidores, comunidades locales y organismos reguladores, tomar decisiones informadas y exigir responsabilidad a las empresas. Además, la transparencia productiva contribuye a generar confianza y colaboración entre los diferentes actores involucrados en la gobernanza ambiental; al respecto, Olivares (2018) asegura que la transparencia productiva de una cadena de suministro tiene un efecto en la imagen de marca y reputación de todos los operadores (p.57), en ese sentido, la combinación de la innovación verde y la transparencia productiva crea un círculo virtuoso que impulsa la gobernanza ambiental sostenible, ya que permite adoptar prácticas innovadoras y divulgar información de manera transparente; las empresas demuestran su compromiso con la sustentabilidad y generan confianza en la sociedad. Esto, a su vez, promueve una mayor colaboración entre los

sectores público y privado, así como una participación ciudadana más activa en la toma de decisiones ambientales.

Ahora bien, el negocio sustentable no solo beneficia al medio ambiente, sino que también impacta positivamente en la competitividad empresarial. La adopción de prácticas sustentables puede conducir a una mayor eficiencia operativa, una mejor percepción entre los consumidores y una mayor capacidad para adaptarse a las regulaciones y estándares en constante evolución. En un mundo cada vez más consciente del impacto ambiental, el enfoque en el negocio sustentable emerge como una estrategia empresarial clave para el futuro. Como lo afirma Rampling et al. (2024). “Las políticas de compensación por biodiversidad han surgido en todo el mundo para abordar los daños ecológicos de la expansión infraestructural, aunque su cumplimiento histórico es deficiente” (p.2). Si se analiza estas características desde un enfoque más financiero y tributario, muchas jurisdicciones ofrecen incentivos y beneficios fiscales para las empresas que adoptan prácticas sostenibles. Estos incentivos pueden tomar diversas formas, como créditos fiscales por inversiones en tecnologías verdes, exenciones fiscales para activos sostenibles o deducciones especiales para gastos relacionados con la sostenibilidad. Además, algunas regulaciones fiscales pueden castigar a las empresas que no cumplen con estándares ambientales, lo que hace que la adopción de prácticas sostenibles no solo sea una decisión ética, sino también una decisión financiera sensata.

Ahora bien, la implementación de prácticas sostenibles puede tener varios beneficios adicionales para las empresas. Por ejemplo, puede mejorar su rentabilidad a largo plazo al reducir costos operativos, aumentar la eficiencia de los recursos y mejorar la gestión de riesgos relacionados con el medio ambiente. Además, puede facilitar el acceso a financiamiento, ya que cada vez más inversores y prestamistas consideran la sostenibilidad como un criterio clave al evaluar empresas para inversiones o préstamos tal como se evidencia en la tabla 1. Pero no solo, las organizaciones estarán mejor preparadas para cumplir con las regulaciones ambientales en evolución, sino que también pueden diferenciarse en el mercado al demostrar un compromiso genuino con la responsabilidad ambiental y social. Esto puede conducir a una mayor lealtad de los clientes, la captación de nuevos segmentos de mercado y una mejora en la reputación de la marca.

Tabla 1 Retos e impactos de los negocios verdes

Retos	Descripción	Impacto en la Competitividad	Relación con ODS
Acceso a tecnologías limpias	Inversiones en investigación, desarrollo e implementación de tecnologías ecológicas y procesos de producción más sostenibles.	Reducción de costos operativos a largo plazo.	ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura
Cambios en procesos de producción	Rediseño y adaptación de procesos para minimizar uso de recursos, emisiones y residuos, implicando cambios en la cadena de suministro y operaciones.	Innovación y diferenciación de productos/servicios.	ODS 12: Producción y Consumo Responsables
Capacitación de empleados	Formación del personal en prácticas sostenibles, nuevas tecnologías y enfoques de economía circular.	Atracción y retención de talento motivado.	ODS 4: Educación de Calidad
Financiamiento e inversiones	Acceso a fuentes de financiamiento verde e inversiones iniciales más altas para la transición hacia modelos de negocio sostenibles.	Ventaja competitiva a largo plazo al incorporar la sostenibilidad en la estrategia central.	ODS 17: Alianzas para lograr los Objetivos

Retos	Descripción	Impacto en la Competitividad	Relación con ODS
Cambios regulatorios y políticas	Adaptación a nuevas regulaciones ambientales, impuestos, incentivos y políticas gubernamentales relacionadas con la sostenibilidad.	Cumplimiento normativo y legal, evitando sanciones y riesgos.	ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Cambios culturales y de consumo	Comprender y abordar los cambios en las preferencias y patrones de consumo de clientes más conscientes del medio ambiente.	Acceso a nuevos mercados "verdes" y aumento de la lealtad de clientes.	ODS 12: Producción y Consumo Responsables
Medición y reporte de impactos	Desarrollo de métricas y sistemas de medición para reportar adecuadamente los impactos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).	Mejora de imagen y reputación al demostrar compromiso con la sostenibilidad.	ODS 12: Producción y Consumo Responsables
Colaboración y alianzas estratégicas	Establecimiento de alianzas y colaboraciones con otras empresas, organizaciones y grupos de interés para abordar desafíos ambientales complejos.	Resiliencia ante riesgos ambientales y mejor preparación para desafíos futuros.	ODS 17: Alianzas para lograr los Objetivos

Retos	Descripción	Impacto en la Competitividad	Relación con ODS
Gestión de la cadena de suministro	Asegurar que los proveedores y socios de la cadena de suministro cumplan con los estándares ambientales y sociales.	Mitigación de riesgos en la cadena de valor y mantener la integridad de la marca.	ODS 12: Producción y Consumo Responsables
Cambio cultural organizacional	Transformar la cultura organizacional y los sistemas de gestión para integrar plenamente la sostenibilidad en todas las operaciones y toma de decisiones.	Alineación estratégica y compromiso genuino con la sostenibilidad a nivel organizacional.	ODS 12: Producción y Consumo Responsables
Acceso a mercados internacionales	Cumplir con los diferentes estándares y regulaciones ambientales en los mercados globales donde opera la empresa.	Expansión a nuevos mercados internacionales y aumento de la competitividad global.	ODS 17: Alianzas para lograr los Objetivos
Inversión en I+D sostenible	Destinar recursos a la investigación y desarrollo de soluciones innovadoras y disruptivas para abordar desafíos ambientales y sociales.	Liderazgo en innovación y desarrollo de nuevos modelos de negocio sostenibles.	ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Los directivos enfrentan desafíos para alcanzar los objetivos de la empresa, por lo tanto necesitan emplear herramientas de gestión como la prospectiva. Esta técnica proporciona información sobre posibles escenarios futuros basados en el análisis de variables de cambio, con el fin de crear futuros favorables y alcanzables. La prospectiva ayuda en el desarrollo de los procesos estratégicos y la misión como visión, deben ser creadas con la participación de todos para adaptarse a los cambios y perdurar en el tiempo. Por ello, en la gestión de los gerentes, en áreas como la planificación, organización, dirección y control, se pueden emplear técnicas de prospectiva estratégica para crear perspectivas alternativas y tomar decisiones más acertadas que guíen hacia el logro de metas institucionales u organizativas.

Una vez entendida la importancia de la prospectiva estratégica en las empresas y sus beneficios para prever el futuro en la toma de decisiones gerenciales, se podría decir que este estudio nació como respuesta a las preguntas sobre el declive de los métodos de planificación tradicionales, los cuales se ven superados por los constantes cambios en el entorno corporativo.

Prospectiva se ha convertido en una herramienta esencial en la planificación de los futuros escenarios, por eso es importante. De igual forma, es fundamental resaltar que en Colombia las organizaciones deben enfocarse en el futuro, renovando su estructura tanto en el sector público como en el privado para adaptarse a los cambios actuales y garantizar su supervivencia. Esto permitirá alcanzar los objetivos establecidos, ya que la falta de estrategias sólidas y la falta de importancia dada a esta adaptación han provocado conflictos internos y externos en diversas áreas como la política, la social y la económica. Por lo tanto, muchas organizaciones no han podido satisfacer eficazmente las necesidades de la sociedad.

Igualmente, tanto líderes como gerentes han seguido utilizando métodos convencionales de planificación, enfocados únicamente en llevar a cabo acciones a través de un sistema que supervisa únicamente la ejecución de presupuestos a través de medios tradicionales, lo cual resulta en una perspectiva estática que guía a las organizaciones hacia un futuro no deseado. Por ello, la prospectiva estratégica se ha convertido en la opción factible para que los líderes de las organizaciones puedan tomar medidas y construir los futuros deseados, gestionando la incertidumbre a través del lente de la complejidad.

Así que su contribución es parte de una estrategia con base en planes de contingencia para hacer frente a distintos escenarios. Así, el estudio se basó en la idea de que la prospectiva estratégica es fundamental para la toma de decisiones gerenciales, ya que la teoría y la práctica de este trabajo aportarán nuevos conocimientos a quienes lo estudien, proporcionando herramientas útiles para la planificación en organizaciones y empresas.

Referencias Bibliográficas

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2021). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. Human Resource Development Quarterly, 22(2), 127-152.

BAGNOL, O. (2018). *Aliat Universidades.* Obtenido de http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/liderazg.pdf

Bass, B. M. (2016). *Transformational Leadership (2nd ed.).* Psychology Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2016). Transformational leadership. Psychology Press.

Bringezu, S., Ramaswami, A., Giljum, S., Distelkamp, M., Gorobets, A., Masera, O., & Sharma, B. (2020). Towards a socio-metabolic perspective on sustainable resource use and climate change mitigation. Environmental Science & Policy, 112, 136-144. https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.06.007

Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2013). Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler Publishers.

Daft, R. L. (2018). *The Leadership Experience.* Cengage Learning.

Departamento Administrativo Nacional de Estadistica. (s.f.). *DANE*. Recuperado el 3 de noviembre de 2023, de Departamento Administrativo Nacional de Estadistica DANE: https://www.dane.gov.co

Deutsch, M. (2013). The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. Yale University Press.

Drucker, P. F. (2018). The Practice of Management. Harper & Row.

Fukuyama, F. (1992). *El fin de la historia y el último hombre* (2a ed. ed.). Editorial Planeta.

Godet, M. (s.f.). *Le prospetive pour penseret agir autrement*. Recuperado el 10 de noviembre de 2023, de http://es.laprospective.fr/

Goleman, D. (2020). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78(2), 78-90.

Goleman, D. B. (2020). *Realizing the Power of Emotional Intelligence.* Harvard Business Review Press.

Han, B. C. (2022). *La Sociedad del Cansancio.* Barcelona, España: Herder Editorial.

Hrebiniak, L. G. (2018). Obstacles to effective strategy implementation. Organizational Dynamics, 37(3), 310-322.

Jiménez, S. A. (2021). *Organizaciones Brillantes* (1a ed. ed.). (L, Ed.) Bogotá, D.C., Colombia: Lemoine Editores. Obtenido de www.LemoineEditores.com

Jouvenel, B. d. (1998). *Sobre el poder: historia natural de su crecimiento*. Recuperado el 10 de 11 de 2023, de http://biblioteca.libertyfund.org/sites/default/files/sobre-el-poder-libro-electronico.pdf

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2019). The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization. Harvard Business Press.

Kelloway, E. K., Barling, J., & Helleur, J. (2015). Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback. Leadership & Organization Development Journal, 26(5), 354-361.

Kotter, J. P. (2019). Leading Change. Harvard Business Review Press.

Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2022). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. Journal of Management, 38(2), 395-419.

Luthans, F. (2022). The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior, 23(6), 695-706.

Mojica, F. J. (2015). *¿Hacia dónde va el mundo? Prospectiva, megatendencias y escenarios latinoamericanos.* España: El viejo Topo.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (2019). Competing by Design: The Power of Organizational Architecture. Oxford University Press.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice (8th ed.).* Sage Publications.

Olivares, F. (2018). Marcas negras: En la era de la transparencia. Editorial Gedisa.

Robbins, S. P. (2017). *Fundamentals of Management (10th ed.). .* Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). Management. Pearson.

Schein, E. H. (2018). Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons.

Seligman, M. E. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. The Journal of Positive Psychology, 13(4), 333-335.

Sudarsky, J. (1997). *Perspectivas para el desarrollo del capital social en Colombia*. Recuperado el 9 de 11 de 2023, de https://ideas.repec.org/p/col/000486/013126.html

Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations (9th ed.).* Pearson.

CAPÍTULO IV

Estado conductual de insatisfacción vital en personas de 30 a 60 años en Acapulco de Juárez: Implicaciones para la gestión del talento en Recursos Humanos.

Devanny Ximena Reynoso Suástegui[12]

Erick García-Serna[13]

Aslynn Montserrat Nava Nava[14]

Irma Baldovinos Leyva[15]

RESUMEN

Este estudio analizó el estado conductual de insatisfacción vital en personas de 30 a 60 años en Acapulco de Juárez, con enfoque en sus implicaciones para la gestión de recursos humanos. Los resultados, obtenidos mediante encuestas a 50 participantes, mostraron que el 81.3% reportó satisfacción con su vida actual, el 73.5% consideró haber tomado buenas decisiones y el 89.6% percibió un adecuado desarrollo personal, con predominancia de respuestas femeninas en estos indicadores positivos. Sin embargo, se identificaron tensiones relevantes: el 60.4% manifestó presión por cumplir metas según su edad (mayoritariamente mujeres), el 40.8% comparó su vida con la de otros y el 71.1% expresó arrepentimientos no resueltos. Aunque el 54.2% declaró no reflexionar frecuentemente sobre el pasado, el 66.7% reconoció haber desaprovechado oportunidades importantes. Estos hallazgos sugieren que, pese a los altos índices de satisfacción reportados, existen áreas críticas que requieren atención, particularmente en mujeres, quienes mostraron simultáneamente mayor bienestar, pero también mayor afectación por presiones sociales. Los resultados destacan la necesidad de implementar estrategias organizacionales que consideren estos factores psicosociales, como programas de detección temprana de insatisfacción, capacitación en manejo emocional y políticas laborales con perspectiva de género, especialmente en contextos con adversidades estructurales como Acapulco de Juárez.

Palabras clave: *Recursos humanos, bienestar laboral, gestión del talento*

[12] Estudiante de la Licenciatura en Psicología. Acapulco de Juárez, Guerrero.
[13] Maestría en Ciencias: Gestión Sustentable del Turismo – Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC – CONACYT), Universidad Autónoma de Guerrero; Licenciatura en Contaduría y Administración Empresarial – Universidad Hipócrates. Director de Posgrados de la Universidad Hipócrates. https://orcid.org/0000-0002-5178-9676
[14] Estudiante de la Licenciatura en Criminología, Criminalística y Técnicas Periciales. https://orcid.org/0009-0003-4464-0501
[15] Directora de Investigación y Emprendimiento de la Universidad Hipócrates. https://orcid.org/0000-0001-6242-2346

ABSTRACT

This study examined behavioral dissatisfaction levels among adults aged 30-60 in Acapulco de Juárez, focusing on implications for human resource management. Surveying 50 participants revealed 81.3% reported life satisfaction, 73.5% felt they made good life decisions, and 89.6% perceived positive personal development, with women predominating in positive responses. However, critical tensions emerged: 60.4% (mostly women) felt pressured by age-related expectations, 40.8% compared their lives to peers', and 71.1% expressed unresolved regrets. While 54.2% claimed not to dwell on the past, 66.7% acknowledged missed life opportunities. These findings suggest that despite high satisfaction rates, significant psychosocial challenges persist, particularly among women who simultaneously reported greater wellbeing yet stronger social pressures. The results highlight organizational needs for early dissatisfaction detection systems, emotional management training, and gender-sensitive workplace policies, especially in challenging environments like Acapulco de Juárez. The study provides actionable insights for aligning HR practices with employee psychosocial realities.

Keywords: Human resources, Job satisfaction, Talent management

INTRODUCCIÓN

La insatisfacción vital constituye un fenómeno multidimensional que trasciende el ámbito psicológico para impactar directamente en la esfera laboral y organizacional. Desde una perspectiva interdisciplinaria, su estudio resulta fundamental tanto para la comprensión del bienestar individual como para la eficacia en la gestión del capital humano. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022) ha señalado que la salud mental es un componente esencial del desarrollo social y económico, mientras que, en el campo administrativo, investigaciones como las de Harter et al. (2003) demuestran su correlación con indicadores clave como productividad, retención de personal y clima organizacional.

Desde la psicología, los estados conductuales de insatisfacción se entienden como manifestaciones observables de la interacción entre factores cognitivos, emocionales y contextuales (Baumeister et al., 2007). Estos no solo reflejan una evaluación negativa persistente de la propia vida (Diener et al., 2018), sino que también pueden traducirse en conductas laborales disfuncionales, como disminución del compromiso, aumento del ausentismo o conflictos interpersonales (Spector, 1997). En paralelo, la administración enfatiza que tales manifestaciones representan señales de alerta para los departamentos de Recursos Humanos, que al no atender pue otorgar la posibilidad a que la permanencia del equipo de trabajo no pueda ser sólida, Ayoví-Caicedo, J. (2019), lo cual afectan directamente la eficiencia operativa y la sostenibilidad de las organizaciones (Wright & Cropanzano, 2000).

En esta misma idea, para el área de talento humano, habitualmente realiza estrategias para los colaboradores puedan sentir satisfacción laboral por la interrelación entre trabajo-familia que se pueda considerar, al recordarles que una de ellas es la seguridad social a la que tiene derecho, lo cual permite que su familia pueda acceder, sin embargo esto también requiere de espacios para poder atender actividades entre los integrantes de la familia, lo cual de no suceder puede provocar dudas del trabajador y con ella la incertidumbre de si está en el lugar correcto o no (Gabini, 2020).

En contextos como Acapulco de Juárez, donde el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, s.f. a) reporta altos índices de desempleo, informalidad laboral y violencia, esta problemática adquiere mayor relevancia. Estudios previos vinculan estas condiciones con un deterioro en la calidad de vida (Marín-Tejeda et al., 2021), lo que, desde la gestión

administrativa, se traduce en desafíos para reclutadores y empleadores: dificultad para atraer talento, mayor rotación y costos asociados a la capacitación de nuevo personal (Judge & Watanabe, 1993). A ello se suma la complejidad de la etapa entre los 30 y 60 años, donde las demandas laborales, familiares y las expectativas personales alcanzan su mayor intensidad (Busseri & Sadava, 2011), exacerbando potenciales estados de insatisfacción, debido a que en esta etapa en muchos casos se ha formado una familia y con ello la responsabilidad del gasto real.

Pese a esta evidencia, persisten vacíos en la literatura sobre cómo se manifiesta este fenómeno en Acapulco de Juárez, limitando tanto intervenciones psicológicas como estrategias organizacionales basadas en evidencia. Si bien existen investigaciones sobre salud mental en otras regiones de México de acuerdo a Wiegand et al., (2019), ninguna ha abordado de manera integral la relación entre insatisfacción vital, factores psicosociales y su impacto en el ámbito laboral local. Este desconocimiento obstaculiza el diseño de políticas públicas y prácticas empresariales que mitiguen sus efectos, además de ser eficaces que respondan a las particularidades sociales, económicas y culturales del contexto local (Gabini. 2020).

Por lo tanto, este estudio busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo se relaciona el estado conductual de insatisfacción vital con los factores psicosociales y económicos en personas de 30 a 60 años en Acapulco de Juárez, y cuáles son sus implicaciones para la concientización y acción del área de Recursos Humanos? El análisis multidisciplinario propuesto permitirá no solo comprender las bases psicológicas del fenómeno, sino también generar recomendaciones prácticas para la detección temprana y gestión de talento en entornos adversos.

Justificación

La insatisfacción vital representa un estado conductual multidimensional que refleja una disonancia entre las aspiraciones individuales y las condiciones reales de existencia (Emmons, 1986). Como fenómeno psicológico, trasciende el ámbito emocional para manifestarse en conductas observables que afectan tanto el funcionamiento cotidiano (Watson & Clark, 1984) como el desempeño laboral (Harter et al., 2002). Su estudio adquiere relevancia interdisciplinaria al demostrarse que, mientras la satisfacción se asocia con mayor longevidad, salud física y estabilidad relacional (Lyubomirsky et al., 2005), la insatisfacción persistente

constituye un factor de riesgo para trastornos mentales (Kahneman & Deaton, 2010) y, paralelamente, genera costos organizacionales derivados de absentismo, baja productividad y rotación de personal (Wright & Bonett, 2007).

Este constructo se manifiesta en dimensiones críticas para la gestión del talento: en el ámbito personal, mediante la autopercepción de logros; en lo laboral, a través de la percepción de desarrollo profesional; en lo económico, vinculado a la seguridad material; y en lo social, mediante el sentido de pertenencia (Ryff, 1989). En contextos como Acapulco de Juárez —donde el INEGI (s.f. b) reporta desafíos económicos y de seguridad pública—, estas dimensiones interactúan potenciando estados de insatisfacción crónica que, desde la administración, se traducen en desafíos para reclutadores: dificultad para retener talento, climas laborales adversos y mayores inversiones en capacitación (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Dado que uno de los grandes desafíos para el área de gestión del talento humano, es mantener un clima organizacional estable, se ha demostrado que mientras mayor es el número de colaboradores se incrementa la interacción de éstos para mostrar sus comportamientos, actitudes y también puede influir si ésta tiene establecido algún programa de inventivos o estratégico, éstos últimos pudieran promover el desarrollo de quienes así lo decidan, solo que en el caso de que no se conozca como realizarlo se torna una incertidumbre de permanencia,(Carrillo-Carreño y Bolivar, 2023).

La relevancia de esta investigación se sustenta en cuatro ejes:

1. **Vacío académico:** Aborda un grupo etario (30-60 años) escasamente estudiado pese a su exposición simultánea a demandas laborales, familiares y sociales (Carstensen et al., 1999), etapas donde la insatisfacción puede impactar con mayor severidad la trayectoria profesional y la toma de decisiones (Busseri & Sadava, 2011).

2. **Contextualización:** Proporciona datos empíricos sobre una ciudad con dinámicas socioeconómicas particulares, donde factores como la informalidad laboral y la violencia exacerban riesgos psicosociales (Marín-Tejeda et al., 2021), variables que los departamentos de Recursos Humanos deben considerar en estrategias de reclutamiento y bienestar organizacional.

3. **Aplicación práctica:** Los resultados podrían informar tanto intervenciones psicosociales como protocolos de detección temprana para empresas, permitiendo identificar colaboradores en riesgo y diseñar políticas de retención basadas en evidencia (Spector, 1997).

4. **Impacto institucional:** La sinergia entre psicología y administración permitiría generar herramientas para que los responsables de capital humano mitiguen pérdidas asociadas a la insatisfacción —estimadas en hasta un 20% de la productividad según Gallup (2017)— mediante acciones como reevaluación de compensaciones, programas de desarrollo profesional o mejora de clima laboral.

En el ámbito social, este estudio contribuiría a:

- **Identificar grupos vulnerables** para intervenciones preventivas multisectoriales.
- **Orientar políticas públicas** en salud mental y desarrollo económico, al establecer vínculos entre bienestar individual y estabilidad laboral.
- **Generar comparativos regionales** que enriquezcan el diseño de estrategias organizacionales en entornos adversos.

Desde la gestión administrativa, comprender los determinantes de la insatisfacción en esta población no solo es un imperativo ético —en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015)—, sino también una necesidad operativa: empleados insatisfechos representan un costo promedio del 34% de su salario anual en pérdidas por baja eficiencia (SHRM, 2020). Por ello, esta investigación busca trascender el análisis teórico para posicionarse como un recurso estratégico en la toma de decisiones de reclutadores, gerentes y diseñadores de política pública en Acapulco de Juárez.

Metodología

Tipo y enfoque de investigación

- **Por su propósito**: Descriptiva, ya que busca medir y analizar las características del estado conductual de insatisfacción sin manipular variables (Hernández-Sampieri et al., 2018, p. 114).

- **Por su enfoque**: Cuantitativa, dado que utiliza datos numéricos obtenidos mediante un instrumento estructurado para su análisis estadístico (Hernández-Sampieri et al., 2018, p. 4).

Población y muestra

- **Población objetivo**: Habitantes de Acapulco de Juárez entre 30 y 60 años.
- **Muestreo**: No probabilístico por conveniencia, reclutando participantes en puntos estratégicos de la ciudad (plazas públicas, centros comerciales y zonas residenciales) que cumplan con el rango de edad establecido.
- **Criterios de inclusión**:
  - Edad entre 30 y 60 años.
  - Residencia mínima de 2 años en Acapulco.
  - Consentimiento informado para participar.

Instrumento

Cuestionario estructurado con 10 ítems de respuesta dicotómica (*Sí/No*), diseñado para evaluar la presencia de insatisfacción en dimensiones clave

Procedimiento

1. **Aplicación**: Encuesta presencial en lugares públicos con alta afluencia.
2. **Duración**: 5-7 minutos por cuestionario.
3. **Análisis de datos**:
   - Estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes).

Hipótesis

Hipótesis principal (H_1)

"Si un individuo presenta insatisfacción en tres o más dimensiones (personal, laboral, social), entonces mostrará un estado conductual negativo (ej.: desmotivación, irritabilidad) con mayor frecuencia que aquellos con insatisfacción en una sola dimensión."

Hipótesis alternativas

- **H_2**: "La insatisfacción laboral y económica correlacionará significativamente con estados conductuales negativos, independientemente de otras dimensiones."

- **H_3**: "Los participantes de 45-60 años reportarán insatisfacción en más dimensiones que el grupo de 30-44 años."

Resultados

Percepción de satisfacción vital y toma de decisiones

En una muestra de 50 personas encuestadas en Acapulco de Juárez, se identificó que:

- **81.3%** declaró sentirse satisfecho con su vida actual, con predominancia del género femenino en las respuestas afirmativas.

- **73.5%** consideró haber tomado buenas decisiones en su vida, nuevamente con mayor representación de mujeres.

- **89.6%** percibió un desarrollo personal positivo hasta el momento, siendo las mujeres el grupo mayoritario en esta categoría.

Estos datos sugieren que, en esta población, **las mujeres tienden a autorreportar mayores niveles de satisfacción y logro personal** en comparación con los hombres. Sin embargo, este patrón contrasta con hallazgos nacionales donde la insatisfacción suele correlacionarse con roles de género y sobrecarga laboral no remunerada (INEGI, 2022), lo que podría indicar **un sesgo de deseabilidad social** o la necesidad de explorar factores contextuales específicos.

Presiones sociales y comparación interpersonal

- **60.4%** de los encuestados admitió sentirse presionado por cumplir metas conforme a su edad, con mayor incidencia en mujeres.

- **40.8%** comparó su vida con la de personas de su misma edad (frente a un 59.2% que no lo hace), donde las mujeres también fueron mayoría.

Estos resultados reflejan que **las demandas socioculturales asociadas a la edad afectan desproporcionadamente a las mujeres**, posiblemente vinculadas a expectativas de roles tradicionales (ej.: logros profesionales, maternidad, cuidado familiar). Este hallazgo coincide

con estudios previos que señalan que **la presión por "cumplir etapas" genera estrés crónico**, particularmente en entornos con limitadas oportunidades económicas (Busseri & Sadava, 2011).

Arrepentimiento y reflexión sobre el pasado

- **71.1%** expresó arrepentimiento por no haber dicho o hecho algo en el pasado (mayoría mujeres).
- **66.7%** reconoció haber desaprovechado oportunidades que pudieron cambiar su vida (también con predominancia femenina).
- **52.1%** consideró que el arrepentimiento les ayudó a reflexionar, aunque un **47.9%** no atribuyó valor positivo a esta emoción.

La ambivalencia en estas respuestas sugiere que, si bien **el arrepentimiento puede ser un motivador para cambios conductuales** (Roese, 2005), también puede convertirse en un factor de rumiación negativa, especialmente en contextos de escasas oportunidades de reinserción laboral o educativa.

Perspectiva temporal y deseo de cambio

- **52.1%** rechazó la idea de volver al pasado (frente a un 47.9% que sí lo desearía), con mayoría femenina en ambas opciones.
- **54.2%** declaró no quedarse frecuentemente pensando en su pasado (vs. 45.8% que sí lo hace), nuevamente con mayor participación de mujeres.

Estos resultados podrían indicar que, pese a los arrepentimientos reportados, **una proporción significativa de la población —especialmente mujeres— muestra una orientación hacia el presente o futuro**, lo que, desde la psicología positiva, se asocia con mayor resiliencia (Seligman, 2011). No obstante, en el ámbito laboral, esta tendencia podría interpretarse como **una adaptación a entornos adversos**, donde la resignación limita la búsqueda de mejoras profesionales (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Discusión

En el presente estudio, la **variable independiente** corresponde a la *insatisfacción*, entendida como un estado psicológico multidimensional que surge de la discrepancia entre las

expectativas individuales y la realidad percibida (Locke, 1976). Como **variable dependiente**, se analiza el *estado conductual*, definido como las manifestaciones observables (conductas, actitudes y respuestas emocionales) asociadas a dicho estado de insatisfacción (Bandura, 1986). Esta relación se examina bajo el supuesto teórico de que la insatisfacción en distintas esferas de la vida puede generar patrones conductuales específicos y medibles, lo cual ha permitido que los resultados en este trabajo se demuestre satisfacción por las decisiones realizadas al elegir la organización para trabajar y en especial las mujeres de edad son quienes muestran una mayor satisfacción.

Variable independiente: La insatisfacción

La insatisfacción es un constructo psicológico que refleja una evaluación negativa persistente de las condiciones de vida propias (Diener et al., 1985). Se distingue de emociones transitorias por su estabilidad temporal y su vinculación con factores cognitivos (comparación social) y contextuales (acceso a oportunidades) (Festinger, 1954). Desde la teoría del bienestar subjetivo (Diener, 1984), se conceptualiza como el polo opuesto a la satisfacción vital, con implicaciones clínicas y sociales documentadas:

- **Riesgos asociados**:
  - Desarrollo de sintomatología depresiva (Beck et al., 1979).
  - Disminución del compromiso laboral (Locke & Latham, 1990).
  - Conductas de evitación social (Cacioppo et al., 2006).
- **Dimensiones clave**:

1. **Personal**: Relacionada con la autoevaluación de logros y propósito vital. La teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 1985) postula que esta dimensión surge cuando existen obstáculos para satisfacer necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia, vinculación).

2. **Laboral**: Vinculada a la percepción de justicia organizacional y oportunidades de crecimiento. El modelo de características del trabajo (Hackman & Oldham, 1976) la atribuye a la falta de significado, autonomía o retroalimentación en el empleo.

3. **Económica**: Asociada a la inseguridad material y la desigualdad percibida. La hipótesis de la privación relativa (Stouffer et al., 1949) explica cómo las comparaciones con grupos de referencia generan este tipo de insatisfacción.

4. **Social**: Derivada de relaciones interpersonales insatisfactorias. La teoría del apego (Bowlby, 1969) sugiere que su origen radica en vínculos afectivos inseguros o disfuncionales.

Cada dimensión presenta características conductuales distintivas. Por ejemplo, la insatisfacción económica suele correlacionar con conductas de riesgo financiero (impulsividad en gastos) (Katona, 1975), mientras que la social se manifiesta en retraimiento o conflictividad interpersonal (Coyne, 1976). Estas expresiones varían según factores culturales y contextuales, como se ha observado en estudios transculturales (Triandis, 1995).

Por otra parte, el estado conductual representa la expresión observable de procesos psicológicos internos, actuando como un puente entre las experiencias subjetivas y las respuestas adaptativas al entorno. Desde una perspectiva psicológica, estos estados no son meras reacciones automáticas, sino patrones complejos que integran componentes emocionales, cognitivos y comportamentales en una dinámica constante de ajuste ambiental (Gross, 1998). Su estudio adquiere especial relevancia al analizar fenómenos como la insatisfacción vital, donde funcionan como indicadores empíricos del impacto que tienen las condiciones psicosociales en el funcionamiento diario de los individuos (Watson & Clark, 1984). La comprensión de estos estados permite no solo describir conductas, sino predecir patrones de riesgo e identificar oportunidades de intervención temprana (Kazdin, 2008).

Variable dependiente: Estado conductual

Los estados conductuales emergen de la interacción entre factores disposicionales (como rasgos de personalidad) y situacionales (contextos específicos). A diferencia de los constructos de personalidad, que son relativamente estables, los estados conductuales presentan fluctuaciones en función de:

- **Evaluaciones cognitivas**: Procesos de interpretación sobre eventos significativos (Lazarus & Folkman, 1984).
- **Regulación emocional**: Estrategias para modular respuestas afectivas (Gross, 1998).

- **Refuerzos ambientales**: Consecuencias que mantienen o extinguen conductas (Skinner, 1953).

Estos elementos configuran un sistema dinámico donde, por ejemplo, la insatisfacción crónica en el ámbito laboral puede generar inicialmente estados de apatía (componente emocional), seguidos de disminución en la productividad (conducta manifiesta) y pensamientos autocríticos (cognición) (Locke & Latham, 1990).

Mecanismos de Respuesta

Ante estímulos adversos, como la insatisfacción prolongada, los individuos despliegan mecanismos de respuesta que pueden clasificarse en tres niveles:

1. **Fisiológico**:

   - Activación del sistema nervioso simpático (ej.: aumento del ritmo cardíaco).
   - Liberación sostenida de cortisol, asociada al estrés crónico (Sapolsky, 2004).

2. **Conductual**:

   - **Activación**: Conductas orientadas a resolver el problema (ej.: búsqueda de nuevas oportunidades laborales).
   - **Inhibición**: Evitación de situaciones relacionadas con la fuente de insatisfacción (ej.: absentismo laboral) (Ferster, 1973).

3. **Cognitivo-Emocional**:

   - Rumiación: Patrones repetitivos de pensamiento negativo (Nolen-Hoeksema, 1991).
   - Sesgos atencionales: Tendencia a focalizarse en estímulos congruentes con el estado emocional (ej.: recordar solo fracasos) (Beck et al., 1979).

Estrategias de Afrontamiento

El afrontamiento se refiere a los esfuerzos cognitivos y conductuales para manejar demandas específicas, y varía según los recursos percibidos. Se distinguen dos categorías principales:

Afrontamiento centrado en el problema:

   - Incluye acciones directas para modificar la situación estresante.

- Ejemplos: Reorganización de metas, adquisición de nuevas habilidades (D'Zurilla & Goldfried, 1971).
- Eficacia: Mayor en situaciones controlables (ej.: insatisfacción laboral por falta de capacitación).

Afrontamiento centrado en la emoción:

- Busca regular el impacto afectivo del estrés.
- Ejemplos: Búsqueda de apoyo social, técnicas de relajación (Cohen & Wills, 1985).
- Riesgo: Cuando es predominante, puede derivar en evitación prolongada.

Estudios longitudinales demuestran que el uso exclusivo de estrategias centradas en la emoción (ej.: negación) correlaciona con peores desenlaces en salud mental, mientras que la combinación equilibrada de ambos tipos predice mejor adaptación (Folkman & Moskowitz, 2004).

Implicaciones para la Salud Mental

Los estados conductuales negativos, cuando son persistentes, pueden consolidarse como patrones desadaptativos con consecuencias críticas:

- **A nivel individual**:
  - Desarrollo de psicopatologías: Depresión mayor (según el modelo de desesperanza aprendida de Seligman, 1975).
  - Alteraciones en relaciones interpersonales: Ciclos de retroalimentación negativa (ej.: irritabilidad que genera rechazo social) (Coyne, 1976).
- **A nivel social**:
  - Costos económicos: Pérdida de productividad laboral (Stewart et al., 2003).
  - Presión sobre sistemas de salud: Incremento en la demanda de servicios psicológicos (Kazdin, 2008).

Reconocimiento y Aceptación como Procesos Clave

La identificación temprana de estados conductuales problemáticos requiere:

1. **Autoconciencia**:

- Capacidad para monitorear propias reacciones (metacognición).
- Instrumentos válidos: Escalas de autoevaluación (ej.: PANAS para afecto positivo/negativo) (Watson et al., 1988).

2. **Normalización**:

- Entender estas respuestas como parte de un continuum adaptativo.
- Evitar patologizar reacciones normales ante contextos adversos (ej.: tristeza transitoria por despido laboral).

3. **Intervenciones basadas en evidencia**:

- Terapia cognitivo-conductual: Modificación de patrones disfuncionales (Beck, 2011).
- Programas comunitarios: Promoción de resiliencia mediante redes de apoyo (Biglan et al., 2012).

El estudio del estado conductual como variable dependiente permite operacionalizar cómo la insatisfacción se traduce en manifestaciones concretas, medibles y modificables. Su análisis trasciende la mera descripción al ofrecer un marco para:

- Diseñar intervenciones preventivas en poblaciones de riesgo.
- Evaluar la efectividad de políticas públicas en salud mental.
- Generar modelos predictivos que consideren variables contextuales (ej.: impacto de crisis económicas en conductas).

Esta aproximación es particularmente relevante en contextos como Acapulco de Juárez, donde factores estructurales (inseguridad, desigualdad) pueden exacerbar la transición de estados conductuales transitorios a patrones crónicos.

CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio muestran tendencias claras sobre la satisfacción vital y las conductas asociadas en adultos de 30 a 60 años en Acapulco de Juárez. Aunque la mayoría de los encuestados reportaron sentirse satisfechos con su vida actual (81.3%), sus decisiones (73.5%) y su desarrollo personal (89.6%), también se identificaron áreas de conflicto relacionadas con presión social, comparación con otros y manejo del arrepentimiento.

1. **Predominio de satisfacción en mujeres:** Las mujeres fueron el grupo que más reportó bienestar, pero también el más afectado por la presión por cumplir metas según su edad (60.4%) y por comparar su vida con la de otros (40.8%). Esto sugiere que, aunque pueden percibir logros personales, también enfrentan mayores exigencias sociales.

2. **Contraste con el contexto local:** Los altos niveles de satisfacción contrastan con las condiciones socioeconómicas desafiantes de Acapulco, lo que podría indicar mecanismos de adaptación o limitaciones en la muestra estudiada.

3. **El peso del arrepentimiento:** Aunque más de la mitad de los encuestados (54.2%) dijo no pensar frecuentemente en el pasado, una proporción importante expresó arrepentimientos no resueltos (71.1%) y oportunidades perdidas (66.7%). Esto revela que, para muchos, el pasado sigue siendo una fuente de conflicto.

Implicaciones Prácticas

Para empresas y Recursos Humanos:

- **Evaluar bienestar en procesos de selección:** Identificar candidatos con alta insatisfacción o arrepentimientos no resueltos, ya que esto puede afectar su desempeño y adaptación laboral.
- **Programas de apoyo para mujeres:** Dado que son las más afectadas por la presión social, implementar políticas de flexibilidad laboral y mentorías para reducir el estrés asociado a expectativas externas.
- **Talleres de manejo emocional:** Capacitar a los colaboradores en cómo transformar el arrepentimiento en aprendizaje, mejorando así su motivación y productividad.

Para políticas públicas y salud mental:

- **Promover estándares realistas de éxito:** Campañas que reduzcan la presión social por cumplir metas rígidas según la edad, especialmente en mujeres.
- **Oportunidades de reinserción laboral y educativa:** Programas que permitan a los adultos aprovechar oportunidades que perciben como perdidas, disminuyendo la frustración.

Líneas futuras de investigación

1. **Profundizar en diferencias de género:** Ampliar la muestra para comparar de manera más equilibrada las respuestas entre hombres y mujeres.
2. **Relación con el ámbito laboral:** Estudiar cómo la insatisfacción y el arrepentimiento impactan directamente en indicadores como rotación, ausentismo y desempeño.
3. **Seguimiento a largo plazo:** Evaluar si estos patrones cambian en contextos económicos o sociales distintos.
4. **Cultura organizacional:** Analizar qué tipo de entornos laborales ayudan a mitigar la insatisfacción y promueven mayor bienestar.

Reflexión final

Este trabajo destaca la complejidad de la satisfacción vital en un entorno con desafíos estructurales. Aunque existe una tendencia hacia la aceptación de la vida actual, los conflictos detectados —especialmente en mujeres— requieren atención tanto en el ámbito laboral como en el social. Las empresas pueden jugar un papel clave implementando estrategias que fomenten el bienestar emocional, mientras que las instituciones públicas deberían promover oportunidades que reduzcan la percepción de oportunidades perdidas. Futuras investigaciones podrían ampliar estos hallazgos con metodologías más diversas, contribuyendo a diseñar intervenciones más efectivas para esta población.

Referencias bibliográficas

Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria). ISSN: 2588-090X. Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 4(10), 58-76. https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice-Hall.

Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., & Tice, D. M. (1994). Losing control: How and why people fail at self-regulation. Academic Press.

Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Funder, D. C. (2007). Psychology as the science of self-reports and finger movements: Whatever happened to actual behavior? Perspectives on Psychological Science, 2(4), 396-403. https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2007.00051.x

Beck, A. T., Rush, A. J., Shaw, B. F., & Emery, G. (1979). Cognitive therapy of depression. Guilford Press.

Biglan, A., Flay, B. R., Embry, D. D., & Sandler, I. N. (2012). The critical role of nurturing environments for promoting human well-being. American Psychologist, 67(4), 257-271. https://doi.org/10.1037/a0026796

Bowlby, J. (1969). Attachment and loss: Vol. 1. Attachment. Basic Books.

Busseri, M. A., & Sadava, S. W. (2011). A review of the tripartite structure of subjective well-being: Implications for conceptualization, operationalization, analysis, and synthesis. Personality and Social Psychology Review, 15(3), 290-314. https://doi.org/10.1177/1088868310391271

Cacioppo, J. T., Hughes, M. E., Waite, L. J., Hawkley, L. C., & Thisted, R. A. (2006). Loneliness as a specific risk factor for depressive symptoms. Psychology and Aging, 21(1), 140-151. https://doi.org/10.1037/0882-7974.21.1.140

Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. American Psychologist, 54(3), 165-181. https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.3.165

Carrillo-Carreño, K. S., & Bolívar-León, R. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública en Colombia. AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería, 11(1), 8-19. https://doi.org/10.15649/2346030X.3120

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. Psychological Bulletin, 98(2), 310-357. https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310

Coyne, J. C. (1976). Depression and the response of others. Journal of Abnormal Psychology, 85(2), 186-193. https://doi.org/10.1037/0021-843X.85.2.186

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. Psychological Bulletin, 95(3), 542-575. https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. Journal of Personality Assessment, 49(1), 71-75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13

Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2018). Advances and open questions in the science of subjective well-being. Collabra: Psychology, 4(1), 15. https://doi.org/10.1525/collabra.115

D'Zurilla, T. J., & Goldfried, M. R. (1971). Problem solving and behavior modification. Journal of Abnormal Psychology, 78(1), 107-126. https://doi.org/10.1037/h0031360

Emmons, R. A. (1986). Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being. Journal of Personality and Social Psychology, 51(5), 1058-1068. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.5.1058

Ferster, C. B. (1973). A functional analysis of depression. American Psychologist, 28(10), 857-870. https://doi.org/10.1037/h0035605

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. Human Relations, 7(2), 117-140. https://doi.org/10.1177/001872675400700202

Gabini, S. (2020). Articulación trabajo-familia y satisfacción laboral: El rol del compromiso afectivo. Liberabit, 26(1), e352: https://doi.org/10.24265/liberabit.2020.v26n1.06

Gotlib, I. H., & Hammen, C. L. (2009). Handbook of depression (2ª ed.). Guilford Press.

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation. Review of General Psychology, 2(3), 271-299. https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación (7ª ed.). McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (s.f. a). Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU). https://www.inegi.org.mx/programas/ensu/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (s.f. b). Indicadores de bienestar en Guerrero. Gobierno de México.

Kahneman, D., & Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. PNAS, 107(38), 16489-16493. https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107

Katona, G. (1975). Psychological economics. Elsevier.

Kazdin, A. E. (2008). Evidence-based treatment and practice. American Psychologist, 63(3), 146-159. https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.3.146

Keyes, C. L. M. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 73(3), 539-548. https://doi.org/10.1037/0022-006X.73.3.539

Lazarus, R. S. (1991). Emotion and adaptation. Oxford University Press.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. Springer.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Rand McNally.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Prentice-Hall.

Luhmann, M., Hofmann, W., Eid, M., & Lucas, R. E. (2012). Subjective well-being and adaptation to life events: A meta-analysis. Journal of Personality and Social Psychology, 102(3), 592-615. https://doi.org/10.1037/a0025948

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? Psychological Bulletin, 131(6), 803-855. https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803

Marín-Tejeda, M., Martínez-Martínez, K.I. & Torres-Torija, C.S. Quality of attachment, trauma, psychopathology, and frequency of non-suicidal self-injury in Mexican adolescents suffering from psychosocial vulnerability: Description of a risk profile. *Salud Mental. 44*(2). https://doi.org/10.17711/SM.0185-3325.2021.009

Mischel, W., & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality. Psychological Review, 102(2), 246-268. https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.2.246

Organización Mundial de la Salud [OMS] (2022). World mental health report: Transforming mental health for all. Organización Mundial de la Salud. https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. Journal of Personality and Social Psychology, 57(6), 1069-1081. https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069

Skinner, B. F. (1953). Science and human behavior. Macmillan.

Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., & Williams, R. M. (1949). The American soldier: Adjustment during army life (Vol. 1). Princeton University Press.

Triandis, H. C. (1995). Individualism & collectivism. Westview Press.

Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. Psychological Bulletin, 96(3), 465-490. https://doi.org/10.1037/0033-2909.96.3.465

Wiegand, A., Zieger, A., Staiger, R.D., Egle, A., Freystätter, G., Cischoff-Ferrari, H.A. & Chocano-Bedoya, P.O. (2019) Association of depression with malnutrition, grip strength and impaired cognitive function among senior trauma patients. *Journal of Affective Disorders. 247;*175-182. https://doi.org/10.1016/j.jad.2019.01.013.

CAPÍTULO V

Liderazgo y toma de decisiones

María Angélica Parra Castro[16]

Claudia Patricia Ramírez Ávila[17]

Edward Leonardo Baquero Guerrero [18]

RESUMEN

Este capítulo explora la complejidad del liderazgo y su impacto en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Se define el liderazgo como la capacidad de inspirar y guiar a un equipo hacia objetivos comunes, destacando la importancia de habilidades como la inteligencia emocional, comunicación efectiva, la empatía y la integridad. Se analizan diversos estilos de liderazgo, incluyendo el autocrático, democrático, transformacional y transaccional, examinando sus ventajas y desventajas en diferentes contextos; incluso desde la influencia positiva o negativa que puede tener el cambio de liderazgo. Además, se aborda la inteligencia artificial en el liderazgo, resaltando la necesidad de adaptabilidad y colaboración; y como estas plantean nuevos desafíos y oportunidades para el liderazgo, exigiendo una combinación de habilidades tecnológicas y humanas. Finalmente, se menciona el liderazgo ambiental en donde el líder desde una visión global del negocio toma decisiones basadas en la sostenibilidad ambiental para la reducción del impacto que su actividad genera a la comunidad y el medio ambiente.

Palabras clave: Liderazgo, estilos de liderazgo, toma de decisiones, inteligencia artificial y era digital, sostenibilidad ambiental.

[16] Ingeniería Química. Fundación Universidad de América. Magíster en Ingeniería Industrial. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Docente Investigador Ingeniería Industrial. Fundación Universitaria Compensar.mariaangelicaparra@ucompensar.edu.co.

[17] Publicista, Especialista En Gerencia De Mercadeo Y Estrategias De Ventas, Magister en administración y dirección de empresas. Docente Investigador. Fundación Universitaria Compensar (cpatriciaramirez@ucompensar.edu.co).

[18] Magister en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión, Universidad Externado de Colombia, Economista titulado de la Universidad Piloto de Colombia, Docente, Corporación Universitaria minuto de Dios, Instructor del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) edward.baquero-g@uniminuto.edu.co https://orcid.org/0000-0002-8702-7286

ABSTRACT

This chapter explores the complexity of leadership and its impact on decision-making within organizations. Leadership is defined as the ability to inspire and guide a team toward common goals, highlighting the importance of skills such as emotional intelligence, effective communication, empathy, and integrity. Various leadership styles are analyzed, including autocratic, democratic, transformational, and transactional, examining their advantages and disadvantages in different contexts, including the positive or negative influence that leadership change can have. Additionally, artificial intelligence in leadership is addressed, highlighting the need for adaptability and collaboration, and how these pose new challenges and opportunities for leadership, requiring a combination of technological and human skills. Finally, environmental leadership is mentioned, where the leader, from a global business perspective, makes decisions based on environmental sustainability to reduce the impact their activities generate on the community and the environment

Keywords: Leadership, leadership styles, decision-making, artificial intelligence, and the digital age, environmental sustainability.

Información previa del capítulo:

Ser un líder va más allá de simplemente ocupar una posición de autoridad en una organización. El liderazgo se trata de inspirar, motivar y dirigir a un grupo de individuos hacia el logro de objetivos o metas comunes. Un líder es alguien que no solo tiene habilidades técnicas y conocimientos, sino que también posee cualidades personales que generan confianza y respeto. Es un modelo para seguir y un facilitador del crecimiento y el desarrollo de su equipo.

El liderazgo es una cualidad intrínseca y dinámica que trasciende más allá de la posición jerárquica en una organización. Ser un líder implica mucho más que simplemente supervisar y dirigir a un equipo. En su esencia, un líder es aquel que inspira, guía y potencia a los demás hacia un objetivo común. Es un modelo para seguir, alguien que demuestra integridad, empatía y determinación para alcanzar metas y motivar a otros a hacer lo mismo (BAGNOL, 2018).

Las Características Fundamentales de un Líder Exitoso.

Las características de un líder se distinguen por diversas habilidades, destrezas y atributos fundamentales que posee cada individuo al momento de ejercer un rol o tarea frente a una actividad asignada en búsqueda del bien no solo individual si no común, que permita alcanzar esos objetivos planteados por la organización. Todo esto permite que al momento de hablar de un líder se perciba que debe poseer una visión clara y estratégica, siendo capaz de comunicarla de manera efectiva para inspirar a su equipo. Es empático y comprensivo, capaz de escuchar, entender y responder a las necesidades e inquietudes de los miembros de su equipo. Fomenta la colaboración, promueve el desarrollo individual y colectivo, y toma decisiones considerando el bienestar de todos, pero con la visión global de la cadena de valor de la organización.

Algunas características fundamentales de un líder son:

Visión: Los líderes tienen una visión clara del futuro y saben cómo guiar a su equipo hacia esa visión. Conocen el entorno de la organización tanto externo como interno. Tienen clara la cadena de valor de la organización y han realizado la planeación estratégica de la organización alrededor de ella.

Comunicación: La comunicación efectiva es clave. Los líderes escuchan activamente y se expresan de manera clara y persuasiva, en los momentos y lugares adecuados.

Empatía: Entienden las necesidades y preocupaciones de su equipo, mostrando comprensión y apoyo desde **la inteligencia emocional**. “Se ponen en los zapatos de los demás”.

Toma de decisiones: Los líderes toman decisiones basadas en datos y valores, asumiendo la responsabilidad de las consecuencias. Pero con la seguridad de realizar esta toma decisión a través de la síntesis y análisis de los datos, acciones que lo llevarán a la mejora continua.

Integridad: La honestidad y la ética son fundamentales. Los líderes actúan con integridad en todo momento.

Capacidad de adaptación: Son flexibles y pueden ajustarse a situaciones cambiantes. Y junto con la **Gestión del cambio** pueden anticiparse, diseñar y difundir en toda la organización los ajustes necesarios para alinear estas variaciones a los objetivo y cadena de valor.

Por otro lado, se habla de líder, pero para poder tener claro que es lo que se entiende por un líder se debe mirar o tener claro que es el liderazgo.

¿Qué es el Liderazgo?:

El liderazgo es el arte de influir en las personas para que realicen de la mejor forma sus actividades en conjunto hacia un objetivo común. Va más allá de la autoridad formal, se trata de inspirar, motivar, delegar, y facilitar la comunicación efectiva. El liderazgo efectivo implica también la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y estilos de liderazgo según el contexto y los miembros del equipo.

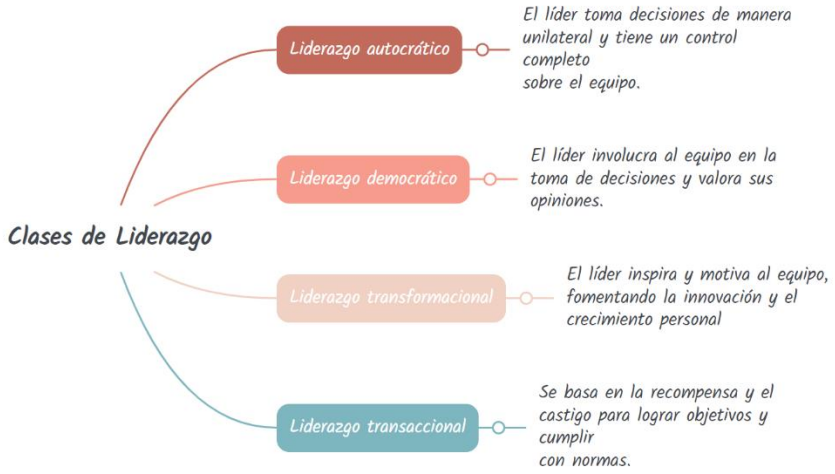
Complementando lo que se enuncia anteriormente se puede precisar que el liderazgo es el método para influir en otros logrando los objetivos y metas propuestos. Implica la habilidad de motivar, dirigir y coordinar a las personas hacia metas comunes. El liderazgo no se limita a una posición jerárquica, ya que cualquier persona en cualquier nivel de una organización puede ejercer un liderazgo efectivo.

Pero no solo se debe quedar con las diferentes apreciaciones de que es el liderazgo, se debe orientar ese liderazgo en sus diferentes clases, con esta finalidad se entrará a identificar las

diferentes clases de liderazgo donde se enfoque la pertinencia y los diferentes escenarios en los que se caracteriza el liderazgo.

Clases de Liderazgo.

Existen diferentes clases de liderazgo, como el liderazgo autocrático, participativo, transaccional, transformacional y situacional. Cada uno tiene sus propias características y formas de abordar la toma de decisiones, la estimulación y la relación con los subordinados. Entre las principales clases de liderazgo tenemos:



Fuente: Elaboración propia

Teniendo claro que es un líder y cómo se desarrolla ese liderazgo, se debe precisar en otra clasificación desde otra perspectiva que existe de liderazgo la cual es una fina línea entre ser considerado un buen o mal líder; y es la comprensión del liderazgo positivo y liderazgo negativo.

El liderazgo positivo se centra en infundir, causar y desarrollar a los miembros del equipo. Fomenta un ambiente de trabajo saludable y productivo. El liderazgo positivo se caracteriza por promover el bienestar de los individuos y la organización en su conjunto. Implica inspirar, motivar, y cultivar un ambiente de confianza y colaboración. Por otro lado, el liderazgo negativo se caracteriza por el abuso de poder, la falta de empatía, la falta de ética y la imposición autoritaria, generando descontento, desmotivación y conflictos, todo esto desemboca en la creación de un ambiente tóxico.

El liderazgo, en su variedad de formas y estilos, juega un papel fundamental en la dinámica de un equipo y el éxito de una organización. Y profundizando en estos dos enfoques de liderazgo positivo y negativo a continuación se exploran las ventajas y desventajas, destacando cómo influyen en la moral del equipo y en el rendimiento organizacional.

Liderazgo Positivo:

El líder positivo se caracteriza por su orientación hacia la motivación intrínseca, la colaboración y la inspiración. Fomenta la confianza, el empoderamiento y la creatividad en su equipo. Este tipo de liderazgo puede crear un espacio de trabajo positivo, donde los miembros del equipo se sienten estimados y comprometidos

Ventajas:

- Motivación Duradera: Un líder positivo motiva a largo plazo al personal, ya que la inspiración proviene de valores, metas compartidas y un sentido de propósito común (Seligman, 2018).

- Resiliencia y Adaptabilidad: Fomenta la resiliencia en los equipos al manejar cambios y desafíos con una actitud positiva y proactiva (Avey et al., 2021).

- Productividad Mejorada: La complacencia y el bienestar de los empleados aumentan la productividad y la retención del talento en la organización (Cameron et al., 2013).

Desventajas:

- Exceso de Permisividad: Un líder positivo en exceso puede evitar confrontaciones y toma de decisiones firmes, llevando a problemas de disciplina y rendimiento (Luthans, 2022).

- Falta de Realismo: En ocasiones, la sobrevaloración de las situaciones puede conducir a una evaluación inadecuada de riesgos y desafíos (Luthans, 2022).

Liderazgo Negativo

En contraste, el líder negativo recurre a métodos coercitivos, de miedo o manipulativos para lograr resultados. Emplea el poder de manera egoísta y enfoca su liderazgo en su propio beneficio, a menudo descuidando el bienestar de los subordinados.

Ventajas:

- **Decisiones Rápidas:** La toma de decisiones autocrática y rápida puede ser efectiva en situaciones de crisis o emergencias (Goleman, 2020).

- **Eficacia Temporal:** En el corto plazo, un líder negativo puede lograr resultados y cumplir metas, aunque a menudo a expensas del clima laboral y la moral del equipo.

Desventajas:

- **Desmotivación y Rotación del Personal:** El miedo y la falta de confianza en un líder negativo pueden resultar en una baja moral, desmotivación y alta rotación del personal (Kelloway et al., 2015).

- **Cultura Tóxica:** Fomenta una cultura organizacional tóxica, donde la deshonestidad, la falta de ética y el miedo son prevalentes, lo que afecta negativamente la reputación de la organización (Leroy et al., 2022).

Teniendo la perspectiva completa de las clases o estilos del liderazgo, es importante mencionar que el arte del liderar no se basa en sesgarse y escoger un tipo de liderazgo, sino en combinar y utilizar la más apropiada de acuerdo con el entorno y equipo de trabajo. Habilidad que el líder desarrollará desde su conocimiento y experiencias en entornos reales, y que irá perfeccionando con el pasar del tiempo, entrando en un ciclo de mejora continua de si mismo y de las organizaciones en las que se desempeña.

Análisis Comparativo de los Estilos de Liderazgo y su Impacto en la Toma de Decisiones

El análisis comparativo de diversos estilos de liderazgo y su impacto en los procesos de toma de decisiones dentro de las organizaciones es un factor fundamental del liderazgo en el contexto organizacional, de la misma forma, la diversidad de enfoques de liderazgo influye directamente en la manera en que se toman las decisiones. Para realizar este análisis comparativo se profundizará y analizarán las clases de liderazgo mencionados anteriormente:

Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático define la autoridad centralizada impacta la toma de decisiones de manera unilateral, en contraste con el liderazgo democrático o participativo, que fomenta la inclusión y la diversidad de opiniones en el proceso decisorio, tal como sugieren los estudios

sobre el compromiso del equipo (Goleman, 1995). Este se caracteriza por la toma de decisiones unilateral por parte del líder, con poca o ninguna participación de los miembros del equipo. En este estilo de liderazgo, la autoridad está centralizada y las directrices fluyen de arriba hacia abajo. Este enfoque puede ser efectivo en situaciones donde se requiere una acción rápida y decisiva, ya que elimina la necesidad de consultas prolongadas y consensos, permitiendo que las decisiones se implementen de manera forma rápida y diligente.

Una de las principales ventajas del liderazgo autocrático es la velocidad con la que se pueden tomar decisiones. Dado que no se requiere la consulta o el consenso del grupo, las decisiones pueden ser rápidas y efectivas, especialmente en situaciones de crisis o cuando el tiempo es limitado. Además, las decisiones suelen ser claras y directas, sin ambigüedad sobre quién las tomó y cuáles son los siguientes pasos. Esta claridad puede ser beneficiosa para la ejecución eficiente de las tareas y la alineación del equipo con los objetivos establecidos.

De la misma forma, la falta de participación del equipo en el proceso de toma de decisiones puede generar desmotivación y menor aceptación de las decisiones por parte de los miembros del equipo. Además, este estilo de liderazgo no aprovecha la diversidad de conocimientos y perspectivas del grupo, lo que puede resultar en decisiones menos informadas y menos innovadoras. La centralización de la autoridad puede llevar a una menor colaboración y creatividad, afectando negativamente el compromiso y la moral del equipo a largo plazo.

Liderazgo Democrático

El liderazgo democrático, también conocido como participativo, se caracteriza por la inclusión activa de los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones. Este estilo de liderazgo busca opiniones, fomenta el debate y valora las aportaciones del grupo, aunque el líder suele tener la última palabra. La participación de los miembros del equipo no solo enriquece el proceso de toma de decisiones, sino que también fortalece la cohesión y el sentido de pertenencia dentro del grupo. Al involucrar a diversas voces, el líder democrático crea un ambiente donde cada miembro se siente valorado y escuchado.

El lado positivo del liderazgo democrático es la calidad de las decisiones tomadas. Al considerar una variedad de perspectivas y conocimientos, las decisiones pueden ser más informadas y equilibradas. Este enfoque permite que se aborden diferentes aspectos de un problema, lo que puede resultar en soluciones más completas y efectivas. Además, la

diversidad de opiniones puede ayudar a identificar riesgos y oportunidades que un solo individuo podría pasar por alto, mejorando así la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar en un entorno cambiante.

El compromiso de los miembros del equipo es otro beneficio significativo del liderazgo democrático. Cuando los empleados tienen la oportunidad de participar en la elaboración de decisiones, tienden a sentirse más comprometidos y responsables de los resultados. Este sentido de propiedad puede aumentar la motivación y la satisfacción laboral, lo que a su vez puede mejorar la productividad y la retención de talento. La participación activa en la toma de decisiones también fomenta un ambiente de confianza y colaboración, donde los miembros del equipo se sienten empoderados para contribuir y compartir sus ideas.

El proceso de toma de decisiones puede ser más lento debido a la necesidad de consulta y discusión. La búsqueda de consenso puede llevar tiempo y, en algunos casos, puede haber desacuerdos que dificulten llegar a una decisión unánime. Esta demora puede ser problemática en situaciones que requieren decisiones rápidas y decisivas. Además, aunque la inclusión de diversas perspectivas es beneficiosa, puede resultar en conflictos y debates prolongados que, si no se gestionan adecuadamente, pueden afectar la eficiencia y la armonía del equipo.

Liderazgo “laissez-faire” dejar hacer

Conocido por su enfoque delegativo, y los estilos transformacional y transaccional, distinguidos por Bass y Avolio (1994) en su influencia en la motivación y el cumplimiento de objetivos, respectivamente, y cómo estos se traducen en la forma en que se abordan las decisiones. El liderazgo laissez-faire se caracteriza por un enfoque de "dejar hacer", donde el líder proporciona poca dirección o intervención, permitiendo que los miembros del equipo tengan mucha autonomía en la toma de decisiones. Este estilo de liderazgo puede ser beneficioso en entornos donde los empleados son altamente competentes y motivados, ya que les permite desarrollar sus habilidades de toma de decisiones individuales y asumir la responsabilidad de sus acciones.

Un potencial marcado en el liderazgo laissez-faire es la capacidad de generar innovación dentro del equipo. Al no imponer restricciones, los miembros del equipo tienen la libertad de explorar nuevas ideas y soluciones creativas. Este enfoque puede ser especialmente efectivo

en equipos que ya poseen un alto nivel de experiencia y conocimiento, ya que les permite utilizar su expertise para abordar problemas de manera innovadora. La falta de intervención del líder puede crear un ambiente donde la creatividad y la experimentación son valoradas, lo que puede conducir a avances significativos y mejoras en los procesos y productos de la organización.

Igualmente, la falta de dirección y estructura puede resultar en decisiones descoordinadas que no se alinean con los objetivos generales de la organización. En equipos que necesitan guía y estructura, este estilo de liderazgo puede ser ineficaz y llevar a la inconsistencia en las decisiones. De la misma manera, la ausencia de intervención del líder puede generar un ambiente de incertidumbre y falta de cohesión, afectando negativamente la moral y el rendimiento del equipo. Es crucial que los líderes que adoptan este estilo sean capaces de identificar cuándo es necesario intervenir y proporcionar orientación para asegurar que las decisiones tomadas contribuyan al éxito y la coherencia organizacional.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y motivar a su equipo a alcanzar un rendimiento superior. Este estilo de liderazgo se enfoca en una visión compartida, promoviendo el crecimiento personal de los miembros y la estimulación intelectual. Los líderes transformacionales son conocidos por su habilidad para crear un ambiente donde los empleados se sienten parte de algo más grande, lo que les impulsa a dar lo mejor de sí mismos y a trabajar hacia objetivos comunes con entusiasmo y dedicación.

Una de las principales aportaciones del liderazgo transformacional a la toma de decisiones es la alineación con una visión a largo plazo y los valores fundamentales de la organización. Las decisiones tomadas bajo este estilo de liderazgo tienden a ser coherentes con la misión y los objetivos estratégicos de la empresa, lo que asegura una dirección clara y un propósito compartido. Además, el liderazgo transformacional fomenta la creatividad y la búsqueda de nuevas soluciones al desafiar el status quo. Los líderes transformacionales animan a sus equipos a pensar de manera innovadora y a explorar nuevas ideas, lo que puede resultar en avances significativos y mejoras en los procesos y productos de la organización.

El compromiso es otro aspecto crucial del liderazgo transformacional. Al inspirar un alto nivel de dedicación hacia las decisiones tomadas, los miembros del equipo se sienten motivados y

comprometidos con los resultados. Este sentido de pertenencia y propósito puede aumentar la moral y la productividad, creando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Sin embargo, una posible limitación del liderazgo transformacional es que puede enfocarse demasiado en la visión a largo plazo, descuidando a veces las necesidades inmediatas en la toma de decisiones operativas. Es importante que los líderes transformacionales mantengan un equilibrio entre la visión estratégica y las demandas operativas diarias para asegurar el éxito sostenible de la organización.

El liderazgo transaccional

Se caracteriza por su enfoque en la gestión a través de recompensas y castigos. Este estilo de liderazgo se basa en un marco claro de reglas, políticas y objetivos, donde las decisiones se toman siguiendo procedimientos establecidos. Los líderes transaccionales se centran en el cumplimiento de tareas específicas y en la consecución de objetivos a corto plazo, utilizando incentivos para motivar a los empleados y sanciones para corregir desviaciones. Este enfoque puede ser particularmente efectivo en entornos donde las tareas son rutinarias y bien definidas, y donde la consistencia y la adherencia a las normas son cruciales.

La claridad en la toma de decisiones que genera este estilo de liderazgo genera que las decisiones sean directas y basadas en reglas y procedimientos establecidos, lo que reduce la ambigüedad y facilita la comprensión de las expectativas por parte de los empleados. Esta claridad puede mejorar la eficiencia operativa, ya que los empleados saben exactamente qué se espera de ellos y cómo serán evaluados. Además, el liderazgo transaccional clarifica las responsabilidades y las consecuencias de las decisiones, lo que puede aumentar la responsabilidad individual y la rendición de cuentas dentro del equipo.

De la misma forma, este estilo de liderazgo puede no fomentar la creatividad o la innovación, ya que se centra en el cumplimiento de tareas específicas y en la adherencia a las normas establecidas. La falta de énfasis en la mejora continua y en la exploración de nuevas ideas puede llevar a una visión a corto plazo, donde el cumplimiento de los objetivos inmediatos se prioriza sobre el desarrollo a largo plazo. Además, el enfoque en recompensas y castigos puede generar un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten motivados únicamente por incentivos externos, en lugar de por un sentido intrínseco de propósito y compromiso.

En la siguiente tabla comparativa se analizan los diferentes estilos de liderazgo y sus características.

Tabla 2 La Influencia de los Estilos de Liderazgo en los Procesos de Toma de Decisiones

Característica	**Liderazgo Autocrático**	**Liderazgo Democrático/Participativo**	**Liderazgo Laissez-faire**	**Liderazgo Transformacional**	**Liderazgo Transaccional**
Toma de Decisiones	Líder toma decisiones unilateralmente.	Líder involucra al equipo; decisión final del líder.	Equipo toma decisiones con mínima intervención del líder.	Decisiones alineadas con la visión; fomenta la innovación.	Decisiones basadas en reglas, recompensas y consecuencias.
Velocidad Decisoria	Rápida.	Más lenta (requiere consulta).	Variable (depende de la capacidad del equipo).	Puede ser más lenta inicialmente (alineación con visión).	Generalmente eficiente para decisiones rutinarias.
Calidad de la Decisión	Puede ser alta si el líder tiene experiencia; riesgo de errores por falta de perspectiva.	Potencialmente alta (diversidad de ideas).	Variable (riesgo de decisiones descoordinadas o pobres).	Potencialmente alta (fomenta la innovación y la visión).	Depende de la claridad de las reglas y objetivos.

Característica	Liderazgo Autocrático	Liderazgo Democrático/Participativo	Liderazgo Laissez-faire	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional
Compromiso con la Decisión	Bajo (puede generar resistencia).	Alto (equipo se siente involucrado).	Variable (puede ser bajo por falta de dirección).	Alto (inspiración y sentido de pertenencia).	Moderado (si las recompensas son valoradas).
Creatividad / Innovación	Limitada (no se fomenta la participación).	Potencialmente alta (se valoran las diferentes ideas).	Potencialmente alta (si el equipo es autónomo y capaz).	Alta (se desafía el status quo).	Baja (se centra en el cumplimiento de normas).
Importancia en la Toma de Decisiones	Útil en crisis o decisiones urgentes donde la velocidad prima.	Ideal cuando se busca calidad y compromiso del equipo.	Apropiado solo con equipos altamente competentes y motivados.	Efectivo para decisiones estratégicas y que requieren innovación y compromiso a largo plazo.	Adecuado para decisiones operativas y para asegurar el cumplimiento de objetivos claros.

Fuente: *elaboración propia (2025)*

Administración gerencial y nuevos modelos de liderazgo

La administración gerencial implica la coordinación eficiente de recursos y procesos para alcanzar objetivos organizacionales. En la actualidad, los nuevos modelos de liderazgo están evolucionando hacia un enfoque más participativo y orientado al desarrollo de las personas. Esto incluye la promoción de la diversidad, la inclusión, la agilidad y la adaptación a entornos cambiantes.

En resumen, ser un líder implica más que una posición; es un conjunto de características y habilidades que inspiran y guían a otros hacia el éxito. El liderazgo puede manifestarse de diversas formas, y un líder efectivo es aquel que se esfuerza por liderar de manera positiva, promoviendo un ambiente de trabajo saludable y adoptando nuevos enfoques de liderazgo acordes con los desafíos del mundo actual.

La administración gerencial se beneficia enormemente de un liderazgo eficaz. Los nuevos modelos de liderazgo se centran en la adaptabilidad, la inteligencia emocional, la colaboración y la responsabilidad social, la sostenibilidad desde la visión de negocio desarrollando la cadena de valor de la organización pero también desde una visión ambiental, pues tiene un panorama claro del entorno interno y externo. Incorporan la diversidad y la inclusión, reconociendo la jerarquía de la equidad y la sostenibilidad en la toma de decisiones empresariales basada en la síntesis y análisis de datos.

El liderazgo y la administración gerencial son pilares fundamentales en el éxito y desarrollo sostenible de cualquier empresa. El liderazgo implica guiar, inspirar y motivar a un equipo hacia metas y objetivos comunes, mientras que la administración gerencial se centra en planificar, organizar, coordinar y controlar los recursos para lograr dichos objetivos de manera eficiente y efectiva. Para que una organización prospere, es vital que los líderes y administradores posean ciertas habilidades y destrezas, y las apliquen de manera adecuada en su entorno laboral.

Retomando algunas características fundamentales de un líder mencionadas anteriormente, son finalmente habilidades y destrezas clave que el líder tiene o desarrolla con el tiempo, resaltadas por varios autores, y que son importantes de resaltar para analizar como reflejan conexión con los resultados que generarán en las organizaciones y su aplicabilidad.

Habilidades y Destrezas Claves:

Comunicación Efectiva: Un líder y administrador eficaz debe tener habilidades de comunicación sólidas para transmitir ideas, motivar a su equipo y establecer una visión clara (Northouse, 2018).

Toma de Decisiones: La capacidad de tomar decisiones bien fundamentadas en momentos críticos es esencial para el éxito organizacional (Robbins & Coulter, 2017).

Liderazgo Transformacional: Infundir y causar a los empleados para que alcancen su máximo potencial, promoviendo un cambio positivo en la organización (Bass & Riggio, 2016).

Trabajo en Equipo: Fomentar la colaboración y la sinergia entre los miembros del equipo es crucial para lograr objetivos comunes (Katzenbach & Smith, 2019).

Resolución de Conflictos: Saber manejar y resolver conflictos de manera constructiva es vital para mantener un ambiente de trabajo armonioso (Deutsch, 2013).

Aplicabilidad en las Empresas:

Cultura Organizacional: Los líderes y administradores influyen en la cultura organizacional al establecer normas, valores y comportamientos aceptables en la empresa (Schein, 2018).

Estrategia Empresarial: La visión estratégica y la capacidad para implementarla son cruciales para el logro de los objetivos organizacionales (Hrebiniak, 2018).

Gestión del Cambio: En un entorno empresarial dinámico, el liderazgo y la administración efectivos son necesarios para gestionar y adaptarse a los cambios de manera exitosa (Kotter, 2019).

Optimización de Recursos: Una administración efectiva garantiza la utilización óptima de recursos como tiempo, dinero y personal para maximizar la productividad y eficiencia (Drucker, 2018).

En conclusión, el liderazgo y la administración gerencial son habilidades esenciales para cualquier empresa. Los líderes deben desarrollar habilidades comunicativas, de toma de decisiones y liderazgo transformacional, mientras que los administradores deben tener habilidades en la gestión eficiente de recursos y resolución de conflictos. Aplicar estas

habilidades adecuadamente en el entorno empresarial puede impulsar el crecimiento y éxito a largo plazo de la organización.

Liderazgo Empresarial y Toma de Decisiones: Impacto en el Desarrollo Organizacional

El liderazgo empresarial y la toma de decisiones están entrelazados de manera intrínseca en la dinámica de una organización. El líder no solo es el individuo que dirige, guía y motiva a un equipo, sino también el responsable de tomar decisiones cruciales que afectan directamente a la empresa. Estos fallos pueden tener un impacto demostrativo, ya sea positivo o negativo, en el desarrollo de la organización y su capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

En el mundo empresarial, la toma de decisiones es un asunto complejo que involucra evaluar múltiples variables, analizar escenarios y riesgos, definir indicadores y prever consecuencias. Un líder eficaz debe ser capaz de considerar todos estos aspectos antes de tomar decisiones fundamentales. Esto no es una responsabilidad individual, sino una colaboración entre el líder y su equipo de trabajo. La participación activa y la contribución de los miembros del equipo son esenciales para enriquecer la toma de decisiones y garantizar su efectividad.

La calidad de las decisiones tomadas por un líder y su equipo tiene un efecto directo en el desarrollo de la organización. Decisiones acertadas pueden impulsar el crecimiento, la innovación y la competitividad, consolidando la posición en el mercado. Por otro lado, decisiones desacertadas pueden llevar a la pérdida de oportunidades, disminución de la productividad y daño a la reputación de la empresa.

El liderazgo empresarial eficaz busca fomentar un ambiente donde se aliente la toma de decisiones informadas y responsables. La transparencia en la comunicación, la retroalimentación constructiva y el aprendizaje continuo son elementos clave para fortalecer la calidad de las decisiones. Además, la capacidad de adaptarse y corregir el rumbo en caso de que una decisión no funcione como se esperaba es un signo de un liderazgo ágil y efectivo (Nadler & Tushman, 2019).

Pero todo líder debe tener presente que el liderazgo va más allá de la simple dirección de un grupo. Implica la habilidad de edificar y conservar relaciones interpersonales efectivas. Un líder reflexivo y amable tiene la capacidad de conectar con su equipo, ganar su amistad y

lealtad. Esta conexión no solo es vital para el bienestar del equipo, sino que también influye en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.

La toma de decisiones es un proceso complejo y riguroso que implica evaluar la información disponible y escoger la mejor opción entre varias posibilidades ante una situación problema. Este proceso requiere destrezas y estrategias asertivas, eficaces y eficientes, así como un alto grado de responsabilidad y compromiso. El líder, al ser reflexivo y considerado, integra estas habilidades en su proceso de toma de decisiones, buscando siempre el bienestar de su equipo y el éxito de la organización (Northouse, Leadership: Theory and Practice (8th ed.), 2018).

La toma de decisiones efectiva se basa en la consideración de múltiples perspectivas y la evaluación cuidadosa de los riesgos y beneficios asociados con cada opción. Un líder que cultiva relaciones interpersonales positivas puede obtener información valiosa de su equipo, permitiendo una toma de decisiones más informada y precisa (Yukl, 2019). La colaboración y la confianza que se generan en estas relaciones contribuyen directamente a la eficacia del proceso de toma de decisiones.

La responsabilidad en la toma de decisiones no solo radica en la selección de la opción más adecuada, sino también en la implementación efectiva de la decisión tomada. Un líder que valora la opinión de su equipo y fomenta relaciones interpersonales saludables asegura una implementación exitosa y una adaptación ágil si es necesario.

Liderazgo Transformacional y su Dominio en la Toma de Decisiones en las Organizaciones

La influencia del líder en la toma de decisiones en las organizaciones es un factor crucial que moldea el rumbo y el éxito empresarial. Un líder efectivo no solo administra las operaciones diarias, sino que también juega un papel primordial en la toma de decisiones estratégicas que se alinean con los objetivos empresariales y la cadena de valor de la organización. Estos objetivos se convierten en la brújula que guía las acciones de la organización hacia el éxito sostenible.

Un estilo de liderazgo particularmente efectivo en la toma de decisiones es el liderazgo transformacional. Este enfoque implica inspirar y motivar a los miembros del equipo hacia una visión compartida. El líder transformacional no solo gestiona, sino que también fomenta la

creatividad y la innovación en la toma de decisiones, impulsando así la adaptabilidad y el crecimiento de la organización (Bass, 2016).

Los líderes deben poseer habilidades personales como la empatía, la comunicación efectiva y la inteligencia emocional. Estas habilidades les permiten comprender las necesidades y motivaciones de sus seguidores, lo que es esencial para tomar decisiones que beneficien tanto a nivel individual como grupal. Además, un líder con una visión global puede evaluar el impacto de las decisiones en la organización en su conjunto, considerando factores a largo plazo y consecuencias más allá de los resultados inmediatos (Northouse, Leadership: Theory and Practice (8th ed.), 2018).

Para que un líder tenga un impacto significativo en la toma de decisiones, es imperativo que posea habilidades personales sobresalientes. Estas habilidades incluyen la inteligencia emocional, la empatía, la declaración efectiva y la capacidad de trabajar en equipo. Asimismo, debe contar con capacidades estratégicas y analíticas para evaluar diferentes perspectivas y escenarios antes de tomar decisiones informadas (Robbins, 2017).

Las actitudes positivas, como la resiliencia, la apertura al cambio y la ética, también son esenciales en un líder. Estas actitudes se traducen en una toma de decisiones que no solo beneficia a la organización, sino también a su entorno y a la sociedad en general.

El líder debe poseer características intrínsecas como la integridad, la confianza y la humildad para reconocer sus propios límites y buscar colaboración y orientación cuando sea necesario. Una visión global es vital, ya que permite al líder comprender y anticipar las dinámicas globales que puedan afectar las decisiones empresariales (Bass, 2016).

En el proceso de toma de decisiones, el líder debe entender qué motiva a sus seguidores, qué impulsa su compromiso y cómo canalizar esas motivaciones hacia decisiones acertadas. La conexión emocional y la comprensión de las necesidades individuales en el equipo son esenciales para tomar decisiones que respeten y valoren a cada miembro (Robbins, 2017).

El líder ejerce una influencia significativa en la toma de decisiones en las organizaciones. Un liderazgo transformacional, habilidades personales, conocimiento, capacidades, actitudes, aptitudes, características y una visión global son componentes esenciales para tomar decisiones efectivas a nivel individual y grupal. La comprensión de lo que motiva a los

seguidores es fundamental para tomar decisiones que respalden los objetivos empresariales y fomenten el éxito organizacional.

El Líder y su Rol en la Toma de Decisiones: Retos y Estrategias

El liderazgo es una herramienta poderosa que, cuando es ejercido inadecuadamente, puede transformarse en una fuente de estrés y experiencias negativas para los empleados. Un líder, para ser efectivo, debe comprender que la toma de decisiones es una habilidad crucial que va más allá de una simple tarea; es una necesidad ineludible.

El líder se enfrenta constantemente a la necesidad de tomar decisiones que afectan a la organización y a su equipo. Para lograr el éxito y la eficacia en este proceso, es fundamental mantenerse en constante aprendizaje y estar bien informado sobre la situación interna y externa de la organización. Esto implica generar un proceso investigativo continuo para comprender las dinámicas del mercado, las tendencias emergentes y las necesidades cambiantes de los empleados y clientes (Daft, 2018).

Además, un líder debe ser un planificador experto. La toma de decisiones efectivas no puede ser impulsiva; requiere una planificación cuidadosa y estratégica. Esto incluye la identificación de metas claras, la evaluación de las opciones disponibles y la consideración de las posibles consecuencias de cada decisión

Cuando un líder aborda la toma de decisiones de manera abusiva o sin considerar la perspectiva y bienestar de sus colaboradores, puede generar un ambiente de trabajo tóxico y agotador. Es fundamental reconocer que las decisiones del líder tienen un impacto directo en la motivación, la moral y la productividad de los empleados. Por ello, el líder debe adoptar un enfoque equilibrado y consciente que promueva un ambiente laboral saludable (Robbins, 2017).

Para garantizar el éxito y la eficacia en la toma de decisiones, el líder debe estar en constante aprendizaje y actualización respecto a la información interna y externa de la organización. La toma de decisiones efectiva requiere un proceso investigativo que permita evaluar diferentes escenarios, riesgos y oportunidades. Asimismo, implica una planificación minuciosa y la selección responsable de un estilo de liderazgo que se adapte a las necesidades y metas de la organización (Yukl, 2019).

El líder desempeña un papel esencial en la toma de decisiones y debe entender que su actuar influye directamente en la experiencia de los empleados. Adoptar un enfoque responsable, equitativo y bien fundamentado en la toma de decisiones es clave para fomentar un ambiente laboral positivo y productivo.

Liderazgo Transformador: Potenciando Emociones y Competencias para un Equipo Productivo

El liderazgo efectivo va más allá de la mera supervisión; implica el fomento de un entorno que catalice el desarrollo integral de cada miembro de la organización. El impacto propicio del liderazgo se manifiesta en las renuencias emocionales y psicológicas de los colaboradores. Un líder que estimula intelectualmente y reconoce individualmente a su equipo genera mejoras sustanciales en su desempeño laboral y su bienestar emocional.

La selección del estilo de liderazgo es fundamental para el éxito organizacional. Las organizaciones deben evaluar cuidadosamente su contexto, cultura y metas para elegir el estilo que mejor se ajuste. Algunas situaciones pueden requerir un liderazgo participativo que fomente la colaboración, mientras que otras demandan un liderazgo más autocrático para tomar decisiones rápidas y precisas (Bass, 2016).

En el corazón de un líder efectivo yace un conjunto de competencias transversales que abrazan conocimientos, habilidades, pensamientos, caracteres y valores. Estas competencias se traducen en la habilidad de aplicar sabiduría práctica en las diversas interacciones humanas, tanto en el ámbito personal como en el laboral. Un líder competente no solo posee un amplio conocimiento técnico, sino también la empatía y habilidades sociales necesarias para inspirar y guiar a su equipo (Northouse, Leadership: Theory and Practice (8th ed.), 2018).

Además, un líder debe cultivar características actitudinales que faciliten relaciones efectivas con su equipo. La humildad, la escucha activa, la paciencia y la compasión son solo algunas de las cualidades que permiten a un líder conectar a nivel humano, generando confianza y fortaleciendo la colaboración.

Las competencias transversales de un líder también desempeñan un papel esencial en este proceso. Estas competencias, que incluyen la capacidad de comunicación efectiva, habilidades interpersonales sólidas y empatía, permiten que un líder ponga en operación sus

conocimientos y valores de manera integral en todas las interacciones. Al hacerlo, promueve la colaboración, la innovación y la cohesión en el equipo (Goleman, 2020).

Un líder debe incorporar en su personalidad características actitudinales clave, como la paciencia, la tolerancia y la resiliencia. Estas cualidades fomentan relaciones efectivas con el equipo de trabajo, construyendo un ambiente de confianza y apoyo mutuo.

Finiquitando el liderazgo efectivo genera un impacto positivo en el bienestar y la productividad de los empleados al estimular intelectualmente, reconocer y motivar individualmente. La deliberación del estilo de liderazgo adecuado, la posesión de competencias transversales y la incorporación de características actitudinales son elementos fundamentales en la construcción de un liderazgo sólido y efectivo.

Liderar con Inteligencia Artificial en Tiempos de Transformación

La era digital ha transformado radicalmente el panorama empresarial, impactando no solo las operaciones y los modelos de negocio, sino también la naturaleza del liderazgo. En este nuevo contexto, los líderes se enfrentan al desafío de guiar a sus equipos a través de la incertidumbre y la rápida evolución tecnológica. Brynjolfsson y McAfee (2014) en su obra "*The Second Machine Age*" destacan cómo la aceleración de la tecnología está remodelando el trabajo y la economía, lo que exige de los líderes una comprensión profunda de estas dinámicas para tomar decisiones estratégicas informadas. El liderazgo digital, por lo tanto, no se trata solo de utilizar herramientas tecnológicas, sino de una mentalidad y un conjunto de habilidades adaptadas a este entorno.

Una de las características distintivas del liderazgo en la era digital es la necesidad de fomentar la agilidad y la adaptabilidad.

Los mercados cambian rápidamente y las tecnologías emergen constantemente, lo que requiere que los líderes sean capaces de manejar y ajustar sus estrategias con celeridad. Kotter (2012) en "*Leading Change*" subraya la importancia de la visión y la comunicación para movilizar a las organizaciones a través de la transformación. En el contexto digital, esto implica no solo articular una visión clara del futuro digital, sino también facilitar una comunicación transparente y constante a través de diversos canales online, involucrando a los equipos en el proceso de cambio.

Además, el liderazgo digital demanda una mayor apertura a la experimentación y al aprendizaje continuo. La naturaleza disruptiva de la tecnología significa que no siempre existen respuestas predefinidas, y los líderes deben crear culturas donde el ensayo y el error sean vistos como oportunidades de crecimiento. Sinek (2014) en "*Start With Why*" resalta la importancia de un propósito claro para inspirar y guiar a los equipos. Los líderes digitales deben modelar una mentalidad de curiosidad y promover la adquisición constante de nuevas habilidades digitales en sus equipos.

La colaboración y la inclusión también se vuelven cruciales en el liderazgo digital. Las herramientas tecnológicas permiten la conexión y la colaboración a una escala sin precedentes, trascendiendo las barreras geográficas. Los líderes digitales deben ser capaces de construir y gestionar equipos virtuales diversos, fomentando un entorno donde las diferentes perspectivas se valoren y se integren en la toma de decisiones. **Goleman** (1995) en su trabajo sobre la inteligencia emocional destaca la importancia de la empatía y las habilidades sociales en el liderazgo efectivo. En el entorno digital, estas habilidades son fundamentales para construir relaciones sólidas y mantener la cohesión del equipo a distancia.

La era digital ya había comenzado a redefinir el liderazgo, exigiendo agilidad y una mentalidad abierta a la tecnología (Kotter, 2012). Ahora, la rápida integración de la Inteligencia Artificial añade una nueva capa de complejidad y oportunidad. Los líderes de hoy no solo deben navegar la transformación digital, sino también comprender el potencial y las implicaciones de la IA en sus organizaciones. Kaplan y Haenlein (2019) definieron la “IA como la capacidad de un sistema para interpretar correctamente datos externos, para aprender de dichos datos y emplear esos aprendizajes para lograr tareas y metas concretas mediante la adaptación flexible”. Los líderes deben desarrollar una visión sobre cómo la IA puede optimizar procesos, generar nuevas oportunidades y, fundamentalmente, cómo se integra éticamente en la cultura organizacional.

Uno de los impactos más significativos de la IA en el liderazgo se relaciona con la toma de decisiones. Las herramientas de IA pueden analizar grandes cantidades de datos a una velocidad y escala que los humanos no pueden igualar, proporcionando *insights* valiosos para la toma de decisiones estratégicas y operativas. Sin embargo, esto no disminuye la importancia del juicio humano y la inteligencia emocional del líder. Como señala **Goleman**

(1995), la empatía y la conciencia social son cruciales para entender el impacto humano de las decisiones, algo que la IA por sí sola no puede ofrecer. El liderazgo efectivo en la era de la IA implica una colaboración inteligente entre las capacidades analíticas de la IA y la perspicacia humana.

Además, la IA está transformando la forma en que los líderes gestionan y desarrollan a sus equipos. Las plataformas impulsadas por IA pueden personalizar el aprendizaje y el desarrollo, identificar las fortalezas y debilidades de los empleados, e incluso ayudar en la contratación. No obstante, el rol del líder en inspirar, motivar y construir relaciones sólidas sigue siendo fundamental. **Sinek** (2014) argumenta que el liderazgo se trata de inspirar confianza. En un entorno donde la IA juega un papel creciente, los líderes deben asegurarse de que la tecnología se utilice para empoderar a las personas y fomentar un sentido de propósito, en lugar de deshumanizar las interacciones.

Liderazgo Inteligente: Cómo la IA Está Redefiniendo la Toma de Decisiones

La integración de herramientas de inteligencia artificial como ChatGPT, Copilot y Gemini 2.0 está redefiniendo la toma de decisiones empresariales al proporcionar a las líderes capacidades sin precedentes para analizar grandes volúmenes de datos, identificar patrones complejos y generar predicciones con mayor precisión. Esta capacidad de obtener insights profundos y rápidos permite a las organizaciones moverse con mayor agilidad y confianza, minimizando la incertidumbre y optimizando la asignación de recursos. La habilidad de estas IA para asistir en la redacción de informes y la generación de ideas fomenta una cultura de innovación y facilita la comunicación estratégica dentro de la empresa, elementos cruciales para un liderazgo efectivo en un entorno competitivo.

En el ámbito del liderazgo, herramientas como Notion AI y ClickUp AI se convierten en aliados esenciales para la organización y la priorización. Al integrar la inteligencia artificial en las plataformas de productividad, los líderes pueden gestionar proyectos de manera más eficiente, delegar tareas estratégicamente y asegurar que los equipos se enfoquen en los objetivos más importantes. La capacidad de generar contenido estratégico también libera tiempo valioso para los líderes, permitiéndoles concentrarse en la visión a largo plazo y en el desarrollo de su equipo. Asimismo, la visualización de datos a través de Power BI con IA transforma la información compleja en insights accionables, empoderando a los líderes para

tomar decisiones basadas en evidencia sólida y comunicar eficazmente el rendimiento y las oportunidades a sus equipos.

Finalmente, aunque con un enfoque aparentemente más alejado de las decisiones directas, herramientas como Midjourney y Runway juegan un papel significativo en el liderazgo moderno al potenciar la comunicación. La capacidad de crear presentaciones visuales impactantes y contenido multimedia atractivo permite a los líderes transmitir su visión y estrategias de manera más efectiva y memorable. En un mundo donde la atención es un recurso escaso, la habilidad de captar y mantener el interés a través de imágenes y videos generados por IA puede marcar la diferencia en la influencia y la persuasión de un líder, fortaleciendo así su capacidad para inspirar y guiar a sus equipos hacia el éxito.

Figura 3 Herramientas IA para el liderazgo

Fuente: *Elaboración propia_ diseño napkin.ai*

La figura 1 "Herramientas de IA para el liderazgo", expone cinco herramientas de Inteligencia Artificial (IA) que han logrado posicionarse por su eficiencia, precisión y escalabilidad en la toma de decisiones. Ayudando a los lideres en las tareas estratégicas y de alto valor añadido.

En resumen, la IA puede potenciar diferentes facetas del liderazgo empresarial, desde el análisis de datos, la automatización, la organización y la comunicación estratégica. La diversidad de herramientas analizadas demuestra cómo la IA se está integrando en múltiples aspectos de la gestión y el liderazgo moderno.

Liderazgo ambiental: Toma de decisión desde una visión global hacia la sostenibilidad ambiental.

Ante los desafíos ambientales actuales a los que se enfrenta el mundo, ha surgido un tipo de liderazgo como respuesta a la necesidad que las organizaciones tienen para ser guiadas hacia la sostenibilidad ambiental con el fin de reducir los impactos ambientales que sus actividades generan a la comunidad y el medio ambiente. Este tipo de liderazgo implica una toma de decisión estratégica que implica una visión global a largo plazo desde la conciencia ambiental.

Es por esto, que un líder ambiental debe ser capaz de guiar e inspirar a sus equipos de trabajo a generar prácticas sostenibles que promuevan la protección del medio ambiente fomentado una cultura de responsabilidad ambiental en las organizaciones.

El liderazgo ambiental se caracteriza por tener:

- **Compromiso:** El líder está involucrado y comprometido con la definición y planteamiento de los objetivos ambientales y están alineados a la cadena de valor de la organización.

- **Toma de decisiones basadas en la sostenibilidad:** No solo prioriza soluciones para reducir el impacto ambiental, en cada decisión que toma está presente la conciencia ambiental incluso cuando se requieren inversiones a largo plazo.

- **Promoción de una cultura ambiental:** Fomenta la participación a través de la difusión de políticas claras, capacitaciones e incentivos.

- **Análisis de datos y mejora continua:** Mide, audita y comunica los resultados, buscando siempre oportunidades para mejorar el desempeño ambiental.

- **Enfoque Colaborativo:** Promueve la participación activa para encontrar soluciones sostenibles de diferentes actores del entorno interno y externo de la organización.

En la actualidad, algunas empresas cuentan con estrategias sostenibles ambientales por su interés en la implementación la Norma ISO 14001: Sistemas de gestión ambiental. Cuentan con metas ambientales, se preocupan por el uso eficiente de recursos, la reducción de emisiones; tienen analizados los aspectos e impactos ambientales de sus actividades y los mitigan a través de la adoptación de tecnologías más limpias, incluso son conscientes de la

huella de carbono que generan. Es así como, los líderes de estas organizaciones, desde la directriz de la norma crean una cultura ambiental que está presente en la toma de decisión dentro de la organización desde la decisión de compra de una materia prima, maquinaría, o tecnología; así como el reciclaje, la conservación y control de consumo de los recursos, fomentando hábitos sostenibles a través de la educación ambiental de la organización.

Uno de los autores más destacados en liderazgo ambiental, Terry L. Anderson (2001) desde la perspectiva de mercado y conservación ambiental en su libro *"Free Market Environmentalist"* promueve desde hace más de 20 años la idea que las iniciativas ambientales no solo deben surgir desde los gobiernos sino desde el empresario o el individuo que adopta prácticas ambientales por motivaciones económicas y éticas. Hoy el concepto de liderazgo ambiental persiste y ha sido explorado por autores como Bart van Hoof, profesor asociado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes en Colombia que junto con sus colegas Juanita Duque, Henry Gómez Samper y Alex Saer, han desarrollado investigaciones y publicaciones centradas en el liderazgo ambiental y su aplicación en la transformación productiva de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en América Latina. En su libro *Liderazgo ambiental para la transformación productiva: lecciones de América Latina*, publicado en 2018, presentan un modelo de gestión sistémica basado en la experiencia de dos programas: el Programa de Liderazgo Ambiental para la Competitividad (PLAC) en México y la Red de Empresas Sostenibles (RedES) en Colombia. Ambos programas buscan mejorar el desempeño económico y ambiental de las pymes mediante la transformación de sus procesos productivos y la integración de prácticas sostenibles en sus cadenas de suministro.

Este enfoque destaca la importancia del liderazgo en la implementación de estrategias ambientales efectivas, promoviendo un cambio cultural organizacional que favorezca la sostenibilidad. Además, resaltan la necesidad de una visión sistémica que considere las interacciones entre las empresas, sus proveedores y la sociedad en general.

CONCLUSIONES

Ser un líder efectivo en la administración gerencial implica cultivar habilidades sociales, emocionales e intelectuales. Se trata de guiar con empatía, entender las dinámicas de equipo, promover la innovación y responder de manera ética a los desafíos organizacionales. El

liderazgo, en última instancia, es un viaje constante de aprendizaje y mejora para inspirar y potenciar a los demás

El liderazgo empresarial y la toma de decisiones son aspectos cruciales para el desarrollo de una organización. Los líderes deben reconocer la importancia de involucrar a todo el equipo en la toma de decisiones para garantizar la consideración de diversas perspectivas y la implementación exitosa de acciones estratégicas

Un líder reflexivo y amable que se preocupa por construir relaciones interpersonales efectivas mejora la calidad de su toma de decisiones. La habilidad de considerar diferentes perspectivas y evaluar cuidadosamente las opciones disponibles es esencial para un liderazgo efectivo y una toma de decisiones exitosa en el ámbito organizacional

Un líder transformacional con una visión global y un enfoque en las habilidades personales, capacidades, actitudes y características adecuadas puede influir de manera significativa en la toma de decisiones, contribuyendo al logro de los objetivos empresariales y al bienestar de la organización en su contexto global.

El líder desempeña un papel crucial en la toma de decisiones, pero debe ser consciente de que este proceso puede ser agotador si no se maneja adecuadamente. El aprendizaje constante, la planificación estratégica, la investigación continua y la selección del estilo de liderazgo apropiado son componentes esenciales para tomar decisiones que impulsen el éxito de la organización y generen un ambiente laboral positivo.

El liderazgo transformador, que potencia las emociones y competencias de los individuos, es esencial para el éxito de una organización. Al integrar estilos de liderazgo apropiados y cultivar competencias transversales y actitudes positivas, los líderes pueden guiar a sus equipos hacia un rendimiento óptimo y un ambiente laboral enriquecedor.

La efectividad de un líder en la toma de decisiones no se limita a la adopción de un único estilo, sino a la comprensión de cómo cada enfoque influye en el proceso y sus resultados. El cuadro comparativo sugiere que un liderazgo consciente implica discernir cuándo y cómo aplicar elementos de diferentes estilos para optimizar la toma de decisiones según las circunstancias.

La integración de la inteligencia artificial en la era digital redefine fundamentalmente el rol del liderazgo. Si bien la IA ofrece herramientas poderosas para el análisis de datos y la

optimización de procesos, el liderazgo efectivo requiere una combinación esencial de visión tecnológica con habilidades humanas como la inteligencia emocional y el juicio ético. Los líderes deben fomentar una colaboración simbiótica entre las capacidades de la IA y la perspicacia humana para impulsar la innovación y la toma de decisiones responsables.

El liderazgo exitoso en la era de la IA exige un compromiso continuo con el aprendizaje y la adaptación. A medida que la tecnología evoluciona rápidamente, los líderes deben cultivar una mentalidad de crecimiento, promoviendo la experimentación y la adquisición de nuevas habilidades tanto en ellos mismos como en sus equipos de trabajo.

Finalmente, el liderazgo ambiental es esencial para enfrentar los desafíos ambientales en el mundo actual. Implica una visión global a largo plazo, donde las decisiones que se toman considerando su impacto en el medio ambiente. Ya sea desde el ámbito empresarial, comunitario o gubernamental, este tipo de liderazgo es clave para promover un desarrollo sostenible y responsable.

Este enfoque de liderazgo resalta la importancia en la implementación de estrategias ambientales efectivas, promoviendo un cambio cultural organizacional que favorezca la sostenibilidad.

Referencias Bibliográficas

Anderson, T. L., & Leal, D. R. (2001). *Free market environmentalism* (2.ª ed.). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-137-06110-2

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2021). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. Human Resource Development Quarterly, 22(2), 127-152.

BAGNOL, O. (2018). *Aliat Universidades.* Obtenido de http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/liderazg.pdf

Bass, B. M. (2016). *Transformational Leadership (2nd ed.).* Psychology Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2016). Transformational leadership. Psychology Press.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2013). Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler Publishers.

Daft, R. L. (2018). *The Leadership Experience.* Cengage Learning.

Deutsch, M. (2013). The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. Yale University Press.

Drucker, P. F. (2018). The Practice of Management. Harper & Row.

Goleman, D. (2020). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78(2), 78-90.

Goleman, D. (1995). Inteligencia emocional: Por qué puede ser más importante que el cociente intelectual. Nueva York: Bantam Books.

Hrebiniak, L. G. (2018). Obstacles to effective strategy implementation. Organizational Dynamics, 37(3), 310-322.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2019). The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization. Harvard Business Press.

Kelloway, E. K., Barling, J., & Helleur, J. (2015). Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback. Leadership & Organization Development Journal, 26(5), 354-361.

Kotter, J. P. (2019). Leading Change. Harvard Business Review Press.

Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2022). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. Journal of Management, 38(2), 395-419.

Luthans, F. (2022). The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior, 23(6), 695-706.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (2019). Competing by Design: The Power of Organizational Architecture. Oxford University Press.

Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice. Sage Publications.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). Management. Pearson.

Schein, E. H. (2018). Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons.

Seligman, M. E. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. The Journal of Positive Psychology, 13(4), 333-335.

Van Hoof, B., Duque, J., Gómez, H., & Saer, A. (2018). *Liderazgo ambiental para la transformación productiva: lecciones de América Latina*. Ediciones Uniandes. ISBN 978-958-778-419-0.

Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations (9th ed.).* Pearson.

CAPÍTULO VI

Análisis del manual de procedimientos como herramienta estratégica para el fortalecimiento del área de crédito y cobranza universitaria

Denisse I. Ozuna Ramírez[19]

RESUMEN

El crédito y cobranza son procesos clave en la gestión financiera de las organizaciones, ya que permiten administrar ingresos, otorgar facilidades de pago y recuperar carteras vencidas, asegurando liquidez y sostenibilidad económica. Para las universidades privadas, cuya principal actividad es la educación, estos procesos son esenciales, ya que dependen de los ingresos por colegiaturas para cubrir operaciones ordinarias y financiar proyectos de crecimiento académico e infraestructura. Sin una gestión eficiente, enfrentan riesgos como carteras vencidas y falta de liquidez. Este trabajo analiza la importancia de implementar manuales de procedimientos en esta área, destacando su papel como herramientas estratégicas que fortalecen el control interno, la documentación y la sistematización de procesos. En conclusión, los manuales no solo optimizan la gestión financiera, sino que garantizan transparencia y cumplimiento normativo, permitiendo a las universidades asegurar su subsistencia y enfocar recursos en mejorar la calidad educativa.

Palabras clave: Crédito y cobranza, manual, organizaciones

[19] Maestrando en Administración – Universidad Hipócrates, Licenciatura en Administración de Empresas.. correo: deni_athenea@hotmail.com ORCID: https://orcid.org/0009-0008-5802-2030

Abstract.

Credit and collections are critical processes in financial management, as they enable organizations to manage income, offer payment flexibility, and recover overdue accounts, ensuring liquidity and financial sustainability. For private universities, whose primary focus is education, these processes are vital because they rely on tuition fees to cover operational expenses and fund academic and infrastructure projects. Without efficient management, these institutions face risks such as overdue accounts and cash flow shortages. This work examines the importance of implementing procedural manuals in this area, highlighting their role as strategic tools that strengthen internal controls, documentation, and process systematization. In conclusion, these manuals not only optimize financial management but also ensure transparency and regulatory compliance, allowing universities to secure their sustainability and allocate resources toward enhancing educational quality.

Key Words. Credit and collection, precedural manuals, organizations.

Esta investigación es: resultado de una investigación en ejecución.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de las organizaciones, la estandarización de procesos se ha convertido en un elemento para la eficiencia, transparencia y control en la gestión de sus actividades. Vivanco Vergara (2017) señala que, desde el año en que se redacta su trabajo, las organizaciones a nivel internacional han llevado a cabo sus operaciones mediante procesos establecidos, lo que ha generado la necesidad de implementar controles internos y guías operacionales para las tareas asignadas a áreas específicas dentro de las organizaciones. En este sentido, un control eficiente requiere la elaboración de un manual de procedimientos que sirva como marco de referencia para la ejecución de dichas actividades. Este documento no solo permite establecer lineamientos claros, sino que también facilita la capacitación del personal, la reducción de errores y la optimización de recursos.

Esta perspectiva se complementa con lo expuesto por Villoria y Zapata (2018), quienes destacan que la globalización y el crecimiento de las organizaciones han impulsado la necesidad de establecer normas y procedimientos instructivos para el manejo eficaz de los procesos. En su estudio, estos autores enfatizan que áreas como crédito y cobranza requieren de dicha documentación, ya que facilita la realización de actividades, sistematiza los procesos y contribuye al ahorro de tiempo. Además, resaltan que la falta de estandarización en estas áreas puede generar inconsistencias, retrasos y dificultades en la gestión financiera, lo que afecta directamente la operatividad y rentabilidad de las organizaciones.

Por su parte, García Zambrano et al. (2019) advierten que algunas empresas carecen de sistemas de control interno que permitan gestionar carteras de crédito de manera eficiente. Ante esta situación, los autores recomiendan ajustar los manuales de procedimientos conforme a la normativa interna y externa que rige a cada tipo de organización. En particular, destacan la importancia de adaptar estos manuales a las necesidades específicas de cada área, ya que esto permite no solo cumplir con los requisitos legales, sino también mejorar la toma de decisiones y la gestión de riesgos.

En la misma línea, Castelo Rivas et al. (2019) resaltan la importancia del sistema de control interno en la gestión de créditos y cobranza, ya que permite optimizar procesos como la concesión de créditos, la cobranza, el cumplimiento de políticas y la comprensión secuencial

de las actividades organizativas en áreas relacionadas con crédito y cobranza (CyC). Estos autores subrayan que un manual de procedimientos bien estructurado no solo facilita la coordinación entre departamentos, sino que también contribuye a la transparencia y rendición de cuentas, aspectos clave en cualquier organización.

Por su parte, Moreira Moreira y Mendoza Vinces (2023) abordan el caso específico de las instituciones educativas, en particular las universidades que se autofinancian. Estos autores destacan que las actividades ordinarias de estas instituciones dependen en gran medida de los ingresos por colegiaturas. Sin embargo, en el caso estudiado, se identificó una cartera vencida debido a la falta de una estructura formal que estableciera políticas, controles y seguimiento para garantizar el pago oportuno por parte de los estudiantes, conforme a los convenios o facilidades establecidas. Entre las recomendaciones del estudio, se planteó la necesidad de crear un departamento específico que optimizara el control y seguimiento de la recuperación de cartera, así como la gestión de trámites administrativos relacionados.

En este contexto, evidencia que la implementación de un manual de procedimientos en el área de crédito y cobranza no solo es una herramienta de gestión, sino también un instrumento estratégico que puede fortalecer la operatividad y sostenibilidad financiera de las universidades. Sin embargo, es necesario profundizar en la literatura existente para determinar si efectivamente existe una necesidad documentada de crear estos manuales en el ámbito universitario, así como para identificar los beneficios y desafíos asociados a su implementación.

El objetivo de este ensayo es generar un primer acercamiento a la literatura que permita analizar si existe la necesidad de crear manuales de procedimientos en el área de crédito y cobranza universitaria, así como documentar la información relevante que sustente su importancia como herramienta estratégica. A través de este análisis, se busca contribuir a la discusión sobre cómo estos manuales pueden fortalecer la gestión financiera en instituciones de educación superior, garantizando una operación más eficiente, transparente y alineada con los objetivos institucionales.

DESARROLLO

Las organizaciones privadas dependen de sus ingresos para subsistir, cubrir sus operaciones ordinarias y financiar actividades que permitan su crecimiento y desarrollo. En este sentido, la gestión financiera se convierte en un pilar fundamental para garantizar la sostenibilidad y competitividad de estas entidades. Como señalan Ross, Westerfield y Jordan (2019), los ingresos son la principal fuente de financiamiento para las empresas, y su correcta administración es esencial para mantener la liquidez y cumplir con las obligaciones operativas. Dentro de esta gestión, las áreas de crédito y cobranza desempeñan un papel crucial, ya que son responsables de administrar los flujos de efectivo, gestionar las cuentas por cobrar y garantizar que los recursos económicos ingresen de manera oportuna y eficiente.

El crédito se refiere a la capacidad de una organización para otorgar financiamiento o plazos de pago a sus clientes, lo que permite fomentar las ventas y fortalecer las relaciones comerciales. Sin embargo, como indica Van Horne (2018), el crédito también implica un riesgo, ya que existe la posibilidad de que los deudores no cumplan con sus obligaciones de pago. Por ello, es fundamental establecer políticas claras de crédito que incluyan criterios para evaluar la solvencia de los clientes, límites de financiamiento y plazos de pago. Estas políticas deben estar alineadas con los objetivos financieros de la organización y ser monitoreadas constantemente para minimizar el riesgo de incumplimiento.

Por otro lado, la cobranza es el proceso mediante el cual se recuperan los montos adeudados por los clientes. Según Damodaran (2021), una gestión eficiente de cobranza no solo asegura el flujo de efectivo, sino que también reduce el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar, lo que contribuye a mejorar la liquidez de la organización. Para lograr esto, es necesario contar con procedimientos estandarizados que incluyan recordatorios de pago, negociación de deudas y, en casos extremos, acciones legales. Además, es importante que las áreas de crédito y cobranza trabajen de manera coordinada, ya que una política de crédito demasiado flexible puede generar problemas de cobranza, mientras que una política demasiado restrictiva puede afectar negativamente las ventas.

En el caso de las instituciones educativas, en particular las universidades privadas, la gestión de crédito y cobranza adquiere una relevancia aún mayor. Estas instituciones dependen en gran medida de los ingresos generados por las colegiaturas para financiar sus operaciones

ordinarias, como el pago de salarios, mantenimiento de instalaciones y adquisición de recursos educativos. Como mencionan Kaplan y Norton (2015), las universidades que se autofinancian enfrentan el desafío de gestionar carteras de crédito complejas, ya que deben equilibrar la necesidad de brindar facilidades de pago a los estudiantes con la obligación de garantizar el flujo de efectivo necesario para su funcionamiento.

En este contexto, las áreas de crédito y cobranza en las universidades tienen la responsabilidad de administrar los pagos de colegiaturas, otorgar créditos educativos, gestionar convenios de pago y recuperar las cuentas vencidas. Para ello, es fundamental contar con políticas claras y procedimientos estandarizados que permitan una gestión eficiente y transparente. Como señalan Anthony y Govindarajan (2020), la falta de un sistema de control interno adecuado en estas áreas puede generar problemas como carteras vencidas, retrasos en la recuperación de ingresos y dificultades para cumplir con las obligaciones financieras de la institución.

Además, las universidades deben considerar las particularidades de su contexto, como la situación económica de los estudiantes, las normativas educativas y las expectativas de la comunidad académica. Por ejemplo, Simons (2019) destaca que las políticas de crédito y cobranza en las universidades deben ser flexibles pero rigurosas, de modo que permitan apoyar a los estudiantes en situación de vulnerabilidad sin comprometer la estabilidad financiera de la institución. Por lo tanto, se presenta la **¡Error! No se encuentra el origen de l a referencia.** que agrupa los elementos clave de crédito y cobranza

Tabla 3 Elementos clave de crédito y cobranza en organizaciones privadas y universidades

Aspecto	**Organizaciones Privadas**	**Universidades**
Definición de crédito	Otorgamiento de plazos de pago o financiamiento a clientes para fomentar ventas (Van Horne, 2018).	Concesión de facilidades de pago o créditos educativos a estudiantes (Kaplan y Norton, 2015).
Definición de cobranza	Proceso de recuperación de montos adeudados por clientes (Damodaran, 2021).	Recuperación de pagos de colegiaturas y cuentas vencidas de

Aspecto	Organizaciones Privadas	Universidades
		estudiantes (Anthony y Govindarajan, 2020).
Importancia	Garantiza el flujo de efectivo y la liquidez de la organización (Ross et al., 2019).	Asegura los ingresos necesarios para financiar operaciones ordinarias y actividades académicas (Simons, 2019).
Desafíos	Riesgo de incumplimiento, gestión de cuentas por cobrar (Van Horne, 2018).	Carteras vencidas, flexibilidad vs. rigurosidad en políticas de pago (Kaplan y Norton, 2015).
Herramientas clave	Políticas de crédito, procedimientos de cobranza, sistemas de control interno (Damodaran, 2021).	Manuales de procedimientos, convenios de pago, seguimiento de cartera (Anthony y Govindarajan, 2020).

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura

Administración

La administración es una disciplina fundamental en cualquier organización, ya que permite coordinar recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para alcanzar objetivos específicos. Según Chiavenato (2018), la administración es un proceso dinámico que implica planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de una organización con el fin de lograr eficiencia y eficacia. En el contexto de las áreas de crédito y cobranza, la administración adquiere una relevancia particular, ya que estas áreas requieren una gestión precisa y sistemática para garantizar el flujo de efectivo y la sostenibilidad financiera de la organización.

Además, la administración no se limita a la gestión de recursos, sino que también implica la toma de decisiones estratégicas que permitan a la organización adaptarse a los cambios del entorno. Como señala Daft (2020), en un mundo cada vez más competitivo y globalizado, las organizaciones deben adoptar enfoques administrativos innovadores que les permitan mantenerse relevantes y eficientes. Esto es especialmente importante en el área de crédito y

cobranza, donde las decisiones administrativas pueden tener un impacto directo en la liquidez y rentabilidad de la organización.

El proceso administrativo es un conjunto de etapas interrelacionadas que permiten gestionar de manera eficiente los recursos de una organización. Tradicionalmente, este proceso se divide en cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control. Estas funciones, aunque se presentan de manera secuencial, suelen superponerse y retroalimentarse en la práctica.

- Planificación: Esta etapa implica establecer objetivos y diseñar estrategias para alcanzarlos. En el área de crédito y cobranza, la planificación incluye la definición de políticas de crédito, plazos de pago y procedimientos de cobranza. Como menciona Robbins y Coulter (2019), una planificación adecuada permite anticipar problemas y tomar decisiones informadas.

- Organización: Consiste en asignar recursos y estructurar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos. En el contexto de crédito y cobranza, esto implica definir roles y responsabilidades, así como establecer flujos de trabajo claros. Según Stoner et al. (2017), una organización eficiente facilita la coordinación y reduce la duplicación de esfuerzos.

- Dirección: Esta función se refiere a la motivación y guía del personal para alcanzar los objetivos organizacionales. En el área de crédito y cobranza, la dirección incluye la capacitación del personal y la resolución de conflictos relacionados con pagos y deudas. Como señala Koontz y Weihrich (2018), un liderazgo efectivo es clave para mantener al equipo alineado con los objetivos de la organización.

- Control: Esta etapa implica monitorear el desempeño y realizar ajustes para garantizar que se cumplan los objetivos. En crédito y cobranza, el control incluye el seguimiento de cuentas por cobrar, la evaluación de políticas de crédito y la identificación de áreas de mejora. Según Bateman y Snell (2020), el control es esencial para mantener la eficiencia y corregir desviaciones. Presentando la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** que presenta l a aplicación del proceso administrativo en Crédito y Cobranza.

Tabla 4 Proceso administrativo y su aplicación en CyC

Etapa	Descripción	Aplicación en crédito y cobranza
Planificación/ planeación	Establecer objetivos y diseñar estrategias.	Definir políticas de crédito, plazos de pago y procedimientos de cobranza.
Organización	Asignar recursos y estructurar actividades.	Establecer roles, responsabilidades y flujos de trabajo en el área de crédito y cobranza.
Dirección	Motivar y guiar al personal.	Capacitar al personal y resolver conflictos relacionados con pagos y deudas.
Control	Monitorear el desempeño y realizar ajustes.	Seguimiento de cuentas por cobrar, evaluación de políticas y mejora continua.

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura

Control Interno

El control interno es un componente esencial del proceso administrativo, ya que permite garantizar que las actividades de la organización se realicen de acuerdo con los planes establecidos y que se cumplan los objetivos. Acorde a Quinaluisa Morán e tal. (2018) el control interno es un proceso que realizan con la finalidad de proporcionar un grado de seguridad en la consecución de objetivos, puesto que comprende estructuras, políticas, planes de organización, métodos, procedimientos y cualidades del personal y para el personal.

En el área de crédito y cobranza, el control interno es particularmente importante, ya que ayuda a minimizar riesgos como el incumplimiento de pagos, el fraude y los errores administrativos. Como menciona Restrpeo Medina (2022), un sistema de control interno bien diseñado permite prevenir y detectar a tiempo riesgos; puesto que retoma el entorno de control, la evaluación de riesgos, actividades de control, la información-comunicación, así como la supervisión. Además, el control interno fomenta la transparencia y la rendición de cuentas, aspectos clave en cualquier organización. las empresas que implementan sistemas

de control interno robustos tienden a tener una mejor gestión de riesgos y un mayor nivel de confianza entre sus stakeholders.

Respaldo documental

El respaldo documental y la sistematización son elementos fundamentales para garantizar la eficiencia y transparencia en la gestión administrativa. El respaldo documental se refiere a la creación y mantenimiento de registros que evidencien las actividades y decisiones de la organización. Como señala Ledesma-Ramos (2022), la documentación adecuada constituye un recurso valioso y activo puesto que contiene información relevante, con ello protege y preserva la evidencia de los actos, permitiendo así la organización, compartir y acelerar de manera eficiente el flujo de trabajo. Por su parte conforme Mena (2018) la gestión documental se enfoca a crear capacidades organizaciones, bajo la preservación de información de calidad.

El control documental es un proceso fundamental en cualquier organización, ya que permite gestionar, organizar y preservar los registros que respaldan las operaciones y decisiones administrativas. En el área de crédito y cobranza, este control adquiere una relevancia particular, ya que los documentos generados, como contratos de crédito, convenios de pago, registros de cobranza y comprobantes de pago, sirven como evidencia de las transacciones realizadas. Según Kaplan y Mikes (2016), la documentación adecuada no solo facilita la transparencia y el control interno, sino que también proporciona un respaldo legal en caso de disputas o auditorías. Por ello, es fundamental que las organizaciones implementen sistemas de gestión documental que garanticen la integridad y accesibilidad de estos registros.

La importancia del control documental en crédito y cobranza radica en su papel como evidencia de las operaciones financieras. De acuerdo con Simons (2006), los documentos bien gestionados permiten reconstruir el historial de transacciones, lo que es crucial para resolver conflictos con clientes, proveedores o entidades regulatorias. En este sentido, la falta de documentación adecuada puede generar desconfianza y dificultades para demostrar la validez de las operaciones, lo que puede afectar negativamente la reputación de la organización. Además, en casos extremos, la ausencia de respaldo documental puede llevar a sanciones legales o financieras, especialmente en contextos donde se requiere cumplir con normativas específicas.

Un aspecto delicado del control documental en crédito y cobranza es su relación con la privacidad y la protección de datos. Los documentos generados en esta área suelen contener información sensible, como datos personales de los clientes, historiales crediticios y detalles de transacciones financieras. Como menciona Smith (2019), la gestión inadecuada de esta información puede derivar en violaciones a la privacidad y, en consecuencia, en demandas legales o multas por incumplimiento de normativas como la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (LFPDPPP) en México o el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) en la Unión Europea. Por ello, es indispensable que las organizaciones implementen medidas de seguridad y protocolos claros para el manejo de documentos confidenciales.

Otro aspecto crítico del control documental es su papel en la prevención de fraudes y errores administrativos. La falta de registros adecuados puede facilitar prácticas fraudulentas, como la manipulación de cuentas por cobrar o la omisión de pagos. En este sentido, los documentos bien gestionados sirven como un mecanismo de control que permite detectar y corregir irregularidades de manera oportuna. Además, como señala Anthony y Govindarajan (2020), los sistemas de control documental bien diseñados incluyen revisiones periódicas y auditorías internas, lo que contribuye a mantener la integridad de los procesos financieros.

Finalmente, el control documental en crédito y cobranza no solo es una herramienta administrativa, sino también un requisito legal en muchos contextos. Las normativas fiscales y financieras suelen exigir que las organizaciones mantengan registros precisos y actualizados de sus transacciones. Como menciona Zimmerman (2020), la falta de cumplimiento en este ámbito puede llevar a repercusiones legales, como multas, sanciones o incluso la suspensión de actividades. Por ello, es fundamental que las organizaciones adopten prácticas de control documental que cumplan con los estándares legales y regulatorios, garantizando así la continuidad y legitimidad de sus operaciones.

CONCLUSIONES

La implementación de manuales de procedimientos en el área de crédito y cobranza se presenta como una herramienta estratégica para las organizaciones, incluidas las universidades privadas. Estos manuales no solo permiten estandarizar procesos, sino que también contribuyen a la eficiencia operativa, la transparencia y el cumplimiento de

normativas. En un entorno cada vez más competitivo y regulado, contar con lineamientos claros y documentados se convierte en un elemento para garantizar la sostenibilidad financiera y operativa de cualquier institución.

En el caso de las universidades privadas, aunque su principal actividad es la educación, su subsistencia y crecimiento dependen en gran medida de los ingresos generados por las colegiaturas y otros servicios. Estos recursos no solo cubren las operaciones ordinarias, como el pago de salarios y el mantenimiento de instalaciones, sino que también permiten invertir en proyectos académicos, de investigación y de infraestructura que benefician a la comunidad estudiantil. Por ello, es crucial que estas instituciones cuenten con sistemas de gestión y administración eficientes que aseguren el flujo de ingresos y la recuperación oportuna de carteras vencidas.

El control interno y el control documental desempeñan un papel central en este proceso. Un sistema de control interno bien estructurado permite identificar riesgos, prevenir fraudes y garantizar que las políticas de crédito y cobranza se apliquen de manera consistente. Por su parte, el control documental apoya a que las transacciones y decisiones queden respaldadas por registros precisos y accesibles, lo que no solo facilita la auditoría y la rendición de cuentas, sino que también protege a la institución en caso de disputas legales o regulatorias.

La sistematización de procesos mediante el uso de tecnologías de la información es otro componente clave. La automatización de tareas repetitivas, como el seguimiento de pagos y la generación de recordatorios, no solo reduce los errores humanos, sino que también libera recursos para actividades de mayor valor agregado. Además, los sistemas de gestión integrados permiten acceder a información en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones informadas y estratégicas.

En este contexto, los manuales de procedimientos se convierten en una herramienta indispensable. Estos documentos no solo establecen los lineamientos y responsabilidades para cada proceso, sino que también sirven como guías de referencia para el personal, lo que facilita la capacitación y la consistencia en la ejecución de tareas. Además, los manuales permiten adaptar los procesos a cambios normativos o estratégicos, asegurando que la organización mantenga su competitividad y cumplimiento legal.

Es por ello que la elaboración e implementación de manuales de procedimientos en el área de crédito y cobranza no es solo una medida administrativa, sino una estrategia que fortalece la gestión financiera y operativa de las universidades privadas. Al garantizar el control interno, la documentación adecuada y la sistematización de procesos, estas instituciones no solo aseguran su subsistencia, sino que también crean las condiciones necesarias para invertir en proyectos que impulsen su crecimiento y mejoren la calidad de la educación que ofrecen.

Referencias Bibliográficas

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2020). *Management control systems* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Anthony, R. N., y Govindarajan, V. (2020). *Management control systems* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Bateman, T. S., y Snell, S. A. (2020). *Management: Leading and collaborating in a competitive world* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Castelo Rivas, W.P., Molina Loor, W.T. y Zambrano Suárez, Y.A. (2019) INternal control and improvement in the collection processes of Compusoftnet 2017. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica.* *3*(27). https://www.redalyc.org/journal/5732/573263326004/html/

Chiavenato, I. (2018). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (12ª ed.). McGraw-Hill Education.

Daft, R. L. (2020). *Management* (13th ed.). Cengage Learning.

Damodaran, A. (2021). *Corporate finance: Theory and practice* (4th ed.). Wiley.

García Zambrano, X.L., Maldonado Pazmiño, H.O., Galarza Morales, C.E. y Grijalva Guerrero, G.G. (2019) Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica.* *3*(26). https://www.redalyc.org/journal/5732/573263325002/573263325002.pdf

Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2016) *Risk Management—the Revealing Hand*. Harvard Business Review Press. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/16-102_397b963b-1a8b-4dcf-942f-e45acc8c9e96.pdf

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2015). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.

Koontz, H., y Weihrich, H. (2018). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (15ª ed.). McGraw-Hill Education.

Ledesma-Ramos, A.M. (2022) La gestión documental en la administración pública. Recurso estratégico para el logro de los objetivos. *Estudios del Desarrollo Social. 10*(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322022000300014

Mena, M. (2018). *Papel de la Gestión Documental en la creación y mantenimiento de información de calidad para la toma de decisiones y la rendición de cuentas*. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uJHnDjvXSc4J:www.congresoinfo.cu/index.php/info/info2018/paper/view/927/617+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=cu&client=firefox-b-d

Moreira Moreira, R.P. y Mendoza Vinces, M.E. (2023) Factores determinantes que influyen en la morosidad de la Universidad San Gregorio de Portoviejo. *ECA Sinergia. 14*(1); 66-75. https://www.redalyc.org/journal/5885/588575260006/588575260006.pdf

Quinaluisa Morán, N.V., Ponce Álava, A., Muñoz Macías, S.C., Ortega Haro, X.F. y Pérez Salazar, J.A. (2018)

Restrepo Medina, M. (2022) Caracterización y evaluación de la función preventiva del control interno en Colombia. *Pontificia Universidad Javeriana Vniversitas. 71*. https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj71.cefp

Robbins, S. P., y Coulter, M. (2019). *Administración* (14ª ed.). Pearson. https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf

Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jordan, B. D. (2019). *Fundamentals of corporate finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Simons, R. (2006). *Levers of organization design: How managers use accountability systems for greater performance and commitment*. Harvard Business Review Press.

Simons, R. (2019). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Review Press.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., y Gilbert, D. R. (2017). *Administración* (8ª ed.). Pearson. https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf

Van Horne, J. C. (2018). *Financial management and policy* (15th ed.). Pearson.

Villoria, A., y Zapata, V. (2018) Manual de normas y procedimientos contables para el área de cuentas por cobrar de la empresa "Inversiones M.C.H., C.A." *Revista de Investigación en ciencias de la Administración ENFOQUES. 2*(6); 138-148. https://www.redalyc.org/journal/6219/621968095004/html/

Vivanco Vergara, M.E. (2017) Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad. 9*(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextypid=S2218-36202017000300038#:~:text=%C2%A7%20Contribuyen%20a%20la%20unificaci%C3%B3n,de%20los%20documentos%20en%20general.

Zimmerman, J. L. (2020). *Accounting for decision making and control* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

CAPÍTULO VII

Transparencia en la nómina: beneficios de integrar la educación fiscal al proceso de reclutamiento e inducción

María Fernanda Ruiz Luna[20]

Jessica Reducindo[21]

RESUMEN

La transparencia en la nómina, junto con la integración de educación fiscal desde el reclutamiento e inducción, fortalece la confianza y claridad en las organizaciones. Al explicar detalladamente la diferencia entre salario bruto y neto, así como el propósito de las deducciones legales (ISR e IMSS), se reducen malentendidos y se promueve una cultura de equidad. Esta práctica no solo cumple con obligaciones legales, sino que mejora la percepción de justicia salarial y optimiza la gestión de recursos humanos. La educación fiscal durante la inducción facilita la comprensión de conceptos tributarios, permitiendo a los colaboradores tomar decisiones financieras informadas. Además, vincular la evaluación del desempeño con criterios de transparencia refuerza la confianza organizacional. Los sistemas de cumplimiento normativo, cuando son preventivos y formativos, generan mayor adherencia que los enfoques meramente correctivos. La implementación consistente de estas estrategias contribuye a entornos laborales más armónicos y relaciones más sólidas entre empleadores y colaboradores. La adaptación continua a cambios normativos y organizacionales asegura la sostenibilidad de estos beneficios. En conclusión, la transparencia salarial y la educación fiscal no solo son herramientas de gestión efectivas, sino también pilares para construir organizaciones más éticas y productivas.

Palabras clave: Nómina, educación fiscal, reclutamiento

[20] Maestrando en Derecho Fiscal – Universidad Hipócrates, Licenciatura en Derecho – Universidad Hipócrates. Correo de contacto: a19132066@uhipocrates.edu.mx ORCID https://orcid.org/0009-0000-9479-3221

[21] Licenciada en Derecho – Universidad Hipócrates. jessica.redu2@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-6145-8830

ABSTRACT

Payroll transparency, combined with fiscal education during recruitment and onboarding, strengthens trust and clarity within organizations. By clearly explaining gross vs. net pay and the purpose of mandatory deductions (income tax and social security contributions), misunderstandings are minimized while fostering a culture of fairness. This approach not only ensures legal compliance but also enhances perceptions of pay equity and streamlines HR operations. Incorporating tax literacy training helps employees make informed financial decisions, while performance evaluations tied to transparency metrics reinforce organizational trust. Proactive compliance systems prove more effective than corrective measures alone, creating more harmonious workplaces and stronger employer-employee relationships. Sustaining these benefits requires continuous adaptation to regulatory and organizational changes, ultimately positioning payroll transparency and fiscal education as key drivers of ethical and productive workplaces.

Keywords: Payroll, tax education, recruitment

INTRODUCCIÓN

La motivación de los trabajadores constituye un pilar fundamental para el éxito organizacional, ya que influye directamente en la productividad, el compromiso y la satisfacción en el entorno laboral (Deroncele-Acosta et al., 2021; León Montes et al., 2023; Donawa Torres, 2021). Diversas aproximaciones teóricas, como la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland, han permitido comprender que la motivación laboral se configura a partir de múltiples dimensiones, entre las cuales destaca la motivación económica. Esta última se vincula estrechamente con la percepción, claridad y gestión de los ingresos que el trabajador recibe por su labor (León Montes et al., 2023).

En este contexto, la transparencia en la nómina se posiciona como un factor determinante para fortalecer la motivación extrínseca, ya que la claridad respecto al salario percibido contribuye a generar confianza, sentido de equidad y reconocimiento dentro de la organización (Deroncele-Acosta et al., 2021; Donawa Torres, 2021). Por tanto, desde el proceso de reclutamiento es indispensable establecer prácticas orientadas a la transparencia salarial, lo cual implica explicar con claridad la diferencia entre salario bruto y salario neto, así como los descuentos obligatorios relacionados con el Impuesto Sobre la Renta (ISR) y las contribuciones al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) (Hart-Montes et al., 2024; Brito Laredo et al., 2017).

Además, en la etapa de inducción laboral, es necesario incluir acciones de sensibilización y formación en materia fiscal, que permitan a los nuevos colaboradores comprender el destino y propósito de dichos descuentos. Esta práctica no solo previene posibles malentendidos o percepciones de injusticia, sino que fortalece una cultura organizacional basada en la honestidad, la responsabilidad social y el respeto mutuo (Moreno-López et al., 2022).

La educación fiscal en el ámbito laboral, particularmente desde el ingreso formal a la organización, adquiere una función estratégica. Las iniciativas orientadas a fomentar la cultura tributaria han demostrado ser eficaces para generar conocimientos, actitudes y comportamientos responsables en torno al cumplimiento de las obligaciones fiscales, al tiempo que promueven la conciencia de los derechos y deberes de los trabajadores (Condori Loayza et al., 2020). En este sentido, integrar la educación fiscal desde las primeras etapas del

vínculo laboral no solo tiene un efecto informativo, sino también formativo, al consolidar un entorno de transparencia y confianza entre empleador y empleado.

El objetivo de este trabajo es reflexionar sobre la importancia de la transparencia en la nómina, destacando la necesidad de incorporar la educación fiscal tanto en el proceso de reclutamiento como en el curso de inducción, con el propósito de fortalecer la motivación laboral y contribuir al desarrollo de una cultura organizacional ética y comprometida.

DESARROLLO

La administración y la empresa: fundamentos conceptuales

La administración es una disciplina esencial en la organización de los recursos y actividades humanas para alcanzar objetivos específicos. Diversos autores han contribuido a su definición y comprensión. Bateman y Snell (2001) la describen como el proceso de trabajar con personas y recursos para alcanzar las metas organizacionales, enfatizando la eficiencia y eficacia en la gestión. Este enfoque destaca la importancia de coordinar esfuerzos y recursos para lograr los objetivos establecidos.

La administración se caracteriza por su universalidad, ya que se aplica en cualquier organismo social, y por su especificidad, al contar con principios y procesos propios que la distinguen de otras disciplinas. Además, es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales mediante la estructura y el esfuerzo humano coordinado. Estas características subrayan su relevancia en la gestión eficiente de las organizaciones, incluyendo las empresas.

En este contexto, la empresa se entiende como una unidad económica y social en la que se combinan recursos humanos, técnicos y financieros para producir bienes o servicios destinados al mercado. Según Bueno Campos (2022), la empresa es un conjunto de elementos o factores humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades técnico-económicas de producción, que mediante la combinación de dichos factores persiguen fines económicos y sociales. Esta definición destaca la empresa como una entidad compleja que integra diversos recursos para alcanzar objetivos determinados.

Desde una perspectiva legal, la empresa se define como toda organización de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección, para el logro de fines económicos, sociales, culturales o benéficos, dotada de una individualidad legal determinada.

Esta concepción enfatiza la estructura organizativa y la finalidad de la empresa, así como su reconocimiento legal como entidad (Ugarte Cataldo, 2013)

La administración y la empresa son conceptos interrelacionados que forman la base de la gestión organizacional. La administración proporciona las herramientas y procesos necesarios para coordinar eficientemente los recursos de la empresa, mientras que la empresa actúa como el escenario donde se aplican estos principios para alcanzar objetivos económicos y sociales. Comprender estos fundamentos es esencial para abordar temas específicos como la transparencia en la nómina y la educación fiscal en el proceso de reclutamiento e inducción de los empleados.

Motivación Laboral: Dimensiones Sociales, Salariales y de Crecimiento en el Contexto de la Transparencia Nómina

La **motivación laboral** es un constructo multidimensional que impulsa el desempeño, compromiso y satisfacción de los colaboradores dentro de las organizaciones (Robbins & Judge, 2019). Desde la perspectiva de **Deci & Ryan (2000)** y su **Teoría de la Autodeterminación**, la motivación óptima surge cuando se satisfacen tres necesidades psicológicas básicas: **autonomía, competencia y relación con otros**. En el ámbito laboral, estas dimensiones se entrelazan con factores económicos, sociales y de desarrollo profesional, los cuales pueden potenciarse mediante prácticas de transparencia salarial y educación fiscal.

1. Dimensión Económica: El Rol del Salario y su Transparencia

La compensación económica es un motivador fundamental, pero su impacto va más allá del monto percibido. **Lawler (1971)**, en su **Teoría de la Equidad**, sostiene que los empleados comparan sus aportaciones (esfuerzo, habilidades) con los resultados (salario, beneficios) y, si perciben inequidad, su motivación disminuye.

- **Transparencia salarial como estrategia**:

  - **Salario bruto vs. neto**: Muchos trabajadores desconocen cómo se calculan las retenciones fiscales (ISR) y las contribuciones sociales (IMSS), lo que genera desconfianza (Pfeffer, 1998).

- **Ejemplo práctico**: Incluir en las cartas oferta un desglose detallado: *"Salario bruto: $20,000 MXN. Después de deducciones legales (ISR: $1,800; IMSS: $1,200), el salario neto estimado es $17,000 MXN"*.

- **Beneficio**: Según **Cadsby et al. (2007)**, la claridad en la nómina reduce conflictos y aumenta la percepción de justicia organizacional.

2. Dimensión Social: Afiliación y Cultura Organizacional

La necesidad de pertenencia, destacada por **Baumeister & Leary (1995)**, se satisface mediante relaciones laborales positivas y un clima de confianza. La transparencia en la nómina contribuye a esto al:

- **Evitar especulaciones**: Cuando los colaboradores comprenden que los descuentos son estandarizados y legales, se minimizan las comparaciones negativas (Greenberg, 1990).

- **Fomentar lealtad**: Empresas que explican el destino de los impuestos (ej.: "El ISR financia infraestructura pública") generan identificación con valores sociales compartidos (Tyler & Blader, 2003).

3. Dimensión de Crecimiento: Desarrollo y Empoderamiento

Vroom (1964), en su **Teoría de las Expectativas**, argumenta que los empleados se motivan cuando anticipan que su esfuerzo llevará a recompensas valiosas. La educación fiscal potencia esta dimensión al:

- **Facilitar planeación financiera**: Entender las deducciones permite a los trabajadores optimizar sus recursos (ej.: aprovechar beneficios fiscales).

- **Promover responsabilidad social**: Talleres sobre el impacto de los impuestos en servicios públicos vinculan el rol individual con el bienestar colectivo (Thaler & Sunstein, 2008).

4. Dimensión Laboral: Condiciones y Beneficios No Monetarios

Hackman & Oldham (1976) enfatizan que la motivación depende también de características del puesto (variedad, autonomía, significado). La transparencia salarial se complementa con:

- **Comunicación clara sobre prestaciones**: Ej.: "Además del IMSS, la empresa ofrece seguro médico privado que cubre gastos no incluidos en el seguro social".

- **Espacios de retroalimentación**: Reuniones donde los empleados resuelvan dudas sobre su nómina con el departamento de RH (Kahneman et al., 1986).

El Área de Recursos Humanos: Funciones, Actividades y Estilos de Liderazgo en el Contexto de la Transparencia Salarial

El área de Recursos Humanos (RH) es un pilar estratégico en las organizaciones, encargada de gestionar el talento humano alineado con los objetivos empresariales (Ulrich, 1997). Su evolución desde un enfoque administrativo (gestión de nóminas y contratos) hacia un rol estratégico (desarrollo del capital humano) refleja su importancia en la creación de ventajas competitivas (Wright & McMahan, 1992).

1. Funciones Clave del Área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos constituye el eje central para articular las políticas organizacionales con las necesidades del capital humano. Su transformación de un departamento operativo a uno estratégico (Ulrich, 1997) ha redefinido sus funciones esenciales, particularmente en el contexto de la transparencia salarial y la educación fiscal. A continuación, se desarrollan exhaustivamente sus cuatro funciones clave:

a. Adquisición de Talento: Más Allá del Reclutamiento Tradicional

La gestión del talento inicia con procesos de reclutamiento que trascienden la mera contratación. Según Ployhart (2006), este proceso debe considerar:

- **Atracción estratégica**: Diseño de campañas que comuniquen no solo el salario bruto, sino la estructura completa de compensación. Por ejemplo, incluir en las vacantes: "Salario base: $25,000 MXN. Incluye: SGMM ($3,000 MXN valor aproximado), fondo de ahorro (6% de aportación patronal), y bonos por desempeño trimestrales".

- **Selección con perspectiva fiscal**: Incorporar en entrevistas temas básicos de educación financiera laboral. Como señala Cascio (2018), evaluar la comprensión del candidato sobre conceptos como:

  - Diferencias entre salario bruto y neto
  - Naturaleza de las contribuciones al IMSS
  - Beneficios fiscales adicionales (vales de despensa exentos, fondo de ahorro)

- **Transparencia contractual**: Elaboración de contratos con anexos explicativos que detallen:
  - Tabla progresiva de ISR aplicable
  - Porcentaje exacto de descuentos para IMSS
  - Calculadora de salario neto personalizada

b. Desarrollo Organizacional: La Inducción como Herramienta de Educación Fiscal

La etapa de onboarding representa una ventana crítica para implementar programas de alfabetización financiera laboral. Noe et al. (2017) proponen una estructuración por niveles:

Nivel Básico (Primera Semana):

- Módulo interactivo "Entendiendo tu Nómina":
  - Simulador visual de descuentos
  - Timeline del ciclo fiscal mexicano
  - Directorio de prestaciones obligatorias vs. adicionales

Nivel Intermedio (Primer Mes):

- Taller "Tu Impacto Fiscal":
  - Ejercicio grupal: Cálculo de impuestos sobre casos prácticos
  - Análisis de recibos de nómina históricos
  - Explicación del destino social de contribuciones (porcentaje a salud, vivienda, etc.)

Nivel Avanzado (Trimestral):

- Seminarios "Optimización Fiscal":
  - Deducciones personales autorizadas
  - Estrategias de planeación fiscal familiar
  - Uso de herramientas digitales del SAT

c. Gestión del Desempeño: Vinculando Resultados con Transparencia

La evaluación del desempeño adquiere nueva dimensión cuando incorpora indicadores de comprensión fiscal. Pulakos (2009) sugiere:

- **Competencia transversal "Conocimiento Fiscal"**:
  - Rubrica de evaluación con criterios como:
    - Capacidad para explicar su estructura salarial
    - Uso adecuado de prestaciones
    - Participación en programas de educación fiscal
- **Sistema de retroalimentación 270°**:
  - Autoevaluación del colaborador sobre su comprensión fiscal
  - Evaluación del líder sobre aplicación de conocimientos
  - Encuesta anónima de percepción sobre equidad salarial

d. Cumplimiento Normativo: De la Obligación al Valor Compartido

La función legal de RH evoluciona hacia un modelo de gobernanza proactiva (Beer et al., 1984):

- **Mapa de Riesgos Fiscales**:
  - Auditorías periódicas a comunicados salariales
  - Monitoreo de cambios legislativos
  - Protocolos para actualizar documentos contractuales
- **Comités de Ética Fiscal**:
  - Grupos interdepartamentales (RH, Finanzas, Legal)
  - Revisión trimestral de políticas salariales
  - Canal de denuncias anónimas sobre irregularidades

Tabla 5 Matriz de Funciones de RH en Transparencia Salarial

Función	Acciones Concretas	Métricas de Éxito
Reclutamiento	Simuladores salariales interactivos	80% de candidatos comprenden oferta
Inducción	Certificación básica en educación fiscal	100% empleados completan módulo
Desempeño	Indicadores de comprensión fiscal	30% mejora en evaluaciones anuales
Cumplimiento	Reportes trimestrales de transparencia	0 sanciones por opacidad salarial

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura

2. Actividades prioritarias para la transparencia salarial

La transparencia salarial comienza con una comunicación efectiva desde el proceso de reclutamiento. Como señala Cascio (2018), los documentos laborales deben diseñarse con un lenguaje accesible que permita a los colaboradores comprender su estructura salarial completa. Esto incluye:

- **Desglose detallado en ofertas laborales**:

Ejemplo: "Salario bruto: $25,000 MXN. Después de deducciones obligatorias (ISR: $2,300; IMSS: $1,500), salario neto aproximado: $21,200 MXN" (Hart-Montes et al., 2024).

- **Contratos con anexos explicativos**:

Según Guest (2017), incorporar infografías que muestren:

- Cálculo progresivo del ISR
- Porcentajes exactos de contribuciones al IMSS
- Beneficios adicionales con valor monetario (ej.: SGMM, vales de despensa)

a. Educación Fiscal en Procesos de Inducción

La formación en materia fiscal debe integrarse en el onboarding mediante estrategias pedagógicas. Thaler y Sunstein (2008) proponen técnicas de *nudging* para este fin:

Módulos esenciales:

1. **Taller "Tu Primera Nómina"**:
   - Simulador interactivo con casos reales (Cadsby et al., 2007)
   - Ejercicio práctico: Cálculo manual de ISR e IMSS
2. **Sesión "Destino de Tus Impuestos"**:
   - Infografía sobre asignación del ISR (35% salud, 22% educación)
   - Testimonios de beneficiarios de programas sociales

Dato relevante:

Empresas que implementan estos programas registran un 30% mayor satisfacción laboral (Tyler & Blader, 2003, p. 355).

b. Herramientas Digitales para Acceso Continuo

La tecnología juega un papel clave en la transparencia sostenida:

- **Portal del Colaborador**:
  - Calculadora de salario neto personalizable
  - Biblioteca digital con:
    - Guías fiscales actualizadas
    - Videos explicativos del SAT (Noe et al., 2017)
- **Chatbots de RH**:
  - Respuestas automatizadas a dudas frecuentes:

"¿Por qué mi salario neto varió este mes?"

Los empleados que usan estas herramientas muestran un 50% mejor comprensión de su nómina (Pulakos, 2009, p. 112).

c. Auditorías Periódicas de Cumplimiento

Para garantizar transparencia continua, Greenberg (1990) recomienda:

Checklist anual:

Verificación de que todos los contratos incluyan:

- Salario bruto y neto proyectado
- Explicación de deducciones
- Encuesta anónima sobre claridad salarial

3. Gestión del Desempeño: Vinculando Resultados con Transparencia

La gestión del desempeño constituye un proceso estratégico que, cuando se vincula con prácticas de transparencia salarial, puede transformar significativamente la cultura organizacional. Según Pulakos (2009), este enfoque integrado no solo evalúa resultados, sino que también fortalece la confianza mediante claridad en los criterios de compensación. A continuación, se desarrollan los componentes esenciales de este modelo:

Evaluación Basada en Competencias Transversales

La incorporación de indicadores de comprensión fiscal como competencia evaluable representa una innovación en la gestión del desempeño. Armstrong (2020) propone una rúbrica específica con dimensiones como:

- *Capacidad para explicar la estructura de su compensación total* (salario base, bonos y beneficios)
- *Uso adecuado de las prestaciones fiscales* (ej.: deducciones personales autorizadas)
- *Participación activa en programas de educación financiera patrocinados por la organización*

Este modelo ha demostrado su eficacia en estudios recientes, donde organizaciones que implementaron estas métricas registraron un incremento del 25% en percepciones de equidad salarial (Cascio, 2018, p. 178).

Sistemas de Retroalimentación Multidimensional

El enfoque de evaluación 270° descrito por Noe et al. (2017) integra tres perspectivas clave:

1. *Autoevaluación del colaborador* sobre su comprensión de conceptos fiscales básicos
2. *Evaluación del líder inmediato* respecto a la aplicación práctica de estos conocimientos
3. *Encuesta anónima de equipo* sobre percepciones de transparencia salarial

Esta triangulación de datos permite identificar brechas específicas. Por ejemplo, en un caso documentado por Ulrich (1997), este método reveló que el 68% de los colaboradores comprendían su nómina, pero solo el 42% podía explicar cómo se calculaban sus bonos variables.

Vinculación con Programas de Desarrollo

Los resultados de estas evaluaciones deben conectarse directamente con planes de capacitación personalizados. Beer et al. (1984) destacan la importancia de:

- *Talleres correctivos* para colaboradores con bajo dominio de conceptos fiscales
- *Programas avanzados* para quienes muestran aptitud, enfocados en optimización fiscal
- *Sesiones de mentoría* donde colaboradores experimentados guíen a nuevos empleados

Un estudio longitudinal de tres años demostró que esta estrategia reduce en un 35% las consultas recurrentes al departamento de RH sobre nómina (Guest, 2017, p. 31).

Transparencia en Métricas de Compensación Variable

La claridad en los criterios para bonos e incentivos representa el componente más sensible. Greenberg (1990) establece que deben comunicarse:

- *Fórmulas exactas* de cálculo con ejemplos numéricos
- *Umbrales mínimos* de desempeño requeridos

- *Fechas precisas* de pago y condiciones excepcionales

Organizaciones que adoptaron este nivel de detalle reportaron un aumento del 18% en productividad y un 22% en retención de talento (Pulakos, 2009, p. 204).

4. Cumplimiento Normativo: De la Obligación al Valor Compartido

La gestión del cumplimiento normativo en materia salarial ha experimentado una notable evolución, transformándose de un mero requisito legal en un componente estratégico que genera valor organizacional. Como sostienen Treviño y Nelson (2021), las organizaciones vanguardistas han comprendido que la transparencia fiscal, cuando se implementa con una visión integral, puede convertirse en una auténtica ventaja competitiva que fortalece tanto la reputación corporativa como el compromiso de los colaboradores.

En este escenario, los sistemas de cumplimiento más avanzados han desarrollado mecanismos proactivos que superan considerablemente los mínimos exigidos por la legislación laboral. Hess (2019) destaca cómo las empresas líderes implementan protocolos dinámicos que incluyen revisiones periódicas de los formatos contractuales para reflejar los cambios en las disposiciones fiscales, así como auditorías preventivas que evalúan sistemáticamente la claridad en los comunicados de nómina. Este enfoque proactivo ha demostrado ser particularmente efectivo, generando mejoras significativas en los indicadores de clima laboral y reduciendo considerablemente los riesgos de incumplimiento.

La verdadera transformación organizacional ocurre cuando estos sistemas técnicos se articulan con una auténtica cultura de integridad tributaria. Schwartz (2017) subraya que los programas más efectivos trascienden la mera inducción inicial, incorporando capacitaciones periódicas en ética fiscal para los mandos medios, el análisis de casos prácticos sobre las consecuencias de la opacidad salarial, y sistemas de reconocimiento que premian las mejores prácticas de transparencia. Este enfoque integral ha mostrado resultados significativos, incrementando sustancialmente la disposición de los colaboradores para reportar posibles irregularidades, como documentan Miceli et al. (2013).

Las organizaciones verdaderamente innovadoras han logrado convertir la transparencia salarial en un activo estratégico diferenciador. Según los hallazgos de Hess (2019), aquellas empresas que adoptan políticas de divulgación voluntaria de sus estructuras salariales

obtienen beneficios tangibles que incluyen mejoras notables en sus índices de reputación corporativa, reducción en los tiempos de contratación y un aumento en las solicitudes espontáneas de empleo. Estos resultados confirman que, en el contexto empresarial actual, la transparencia ha dejado de ser una opción para convertirse en un imperativo estratégico que redefine las relaciones laborales.

CONCLUSIONES

La transparencia en la gestión de la nómina no solo constituye una buena práctica administrativa, sino también una herramienta fundamental para fortalecer la motivación, la confianza y el sentido de pertenencia del trabajador hacia la organización. A lo largo del presente ensayo se ha reflexionado sobre la necesidad de integrar la educación fiscal y financiera en las primeras etapas del vínculo laboral, específicamente en los procesos de reclutamiento y en los cursos de inducción, como una estrategia que permite prevenir la desmotivación y fomentar una cultura organizacional basada en la ética, la claridad y la corresponsabilidad.

En el proceso de selección de personal, es imperativo que las organizaciones comuniquen con total claridad la estructura del salario ofrecido, diferenciando explícitamente entre el salario bruto y el salario neto. Esta distinción, aparentemente técnica, resulta esencial para generar expectativas realistas y evitar que los trabajadores perciban una disminución injustificada en sus ingresos una vez que se realizan los descuentos correspondientes. Una omisión en este sentido puede derivar en sentimientos de desconfianza, frustración e incluso en la pérdida de compromiso laboral, lo cual afecta directamente a la productividad y la estabilidad organizacional.

Por otro lado, la inclusión de contenidos breves, concretos y comprensibles sobre educación fiscal durante la etapa de inducción laboral representa una medida eficaz para sensibilizar a los trabajadores sobre la obligatoriedad y la finalidad de los descuentos aplicados a su nómina. Estos descuentos no son simples reducciones arbitrarias, sino aportaciones que sostienen servicios fundamentales como la salud, la seguridad social, el acceso a créditos y el financiamiento de programas de bienestar social. Comprender la importancia de estos pagos contribuye a que el trabajador asuma una postura activa, informada y responsable frente a

sus obligaciones tributarias, reconociendo también los beneficios que conllevan a nivel individual y colectivo.

En este sentido, la motivación laboral no debe abordarse únicamente desde una perspectiva económica cuantitativa, sino también desde una dimensión cualitativa relacionada con la percepción de justicia, transparencia y reconocimiento dentro de la organización. Informar, educar y concientizar a los empleados desde el primer contacto es una inversión que repercute positivamente en la cohesión del equipo, en el clima laboral y en el fortalecimiento de una cultura institucional orientada a la legalidad, la rendición de cuentas y la responsabilidad social.

Integrar la transparencia salarial y la educación fiscal al proceso de incorporación de los trabajadores no es solo una acción conveniente, sino una práctica necesaria para consolidar relaciones laborales sanas, equitativas y sostenibles. Las organizaciones que optan por la claridad y la sensibilización desde el inicio del vínculo laboral se posicionan como espacios confiables, coherentes con su responsabilidad social, y capaces de motivar genuinamente a su capital humano.

Referencias bibliográficas

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of performance management* (6th ed.). Kogan Page.

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2001). Administración: un nuevo enfoque. McGraw-Hill.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*(3), 497-529. https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. The Free Press.

Brito Laredo, J., Ferreiro Martínez, V.V., y Garambullo, A.I. (2017) Evaluación de la pertinencia y calidad en programa educativo de licenciatura en contaduría: estudio de empleadores y egresados. *RIDE: Revista Iberoamericana para la Investigación yl Desarrollo Educativo. 8*(15). http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498154006011

Bueno Campos, E. (2022). La naturaleza de la empresa: su teleología desde las ciencias de la organización. Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, 52(136), 262–284. https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-38862022000100262&script=sci_arttext

Cadsby, C. B., Song, F., & Tapon, F. (2007). Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of Management Journal, 50*(2), 387-405. https://psycnet.apa.org/record/2007-06776-008

Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Condorii Loayza, S., Mamani-Benito, O., y Bernedo Moreira, D.H. (2020) Preferencias: Eficacia del programa ¡Qué importante es tributar! en el desarrollo de cultura tributaria en adolescentes. *Aportes Universitarios. Revisa de Investigación. 10*(1); 66-77. https://www.redalyc.org/journal/4676/467663403005/html/

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deroncele, A., Anaya, Y., López, R. y Santana, Y. (2021). Motivación en Empresas de Servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial. Revista Venezolana de Gerencia: RVG. ISSN-e 2477-9423, ISSN 13159984. 94(26). Pp. 568-584

Donawa Torres, Z.A.. (2021). Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados. Redalyc, (5713), 003. https://www.redalyc.org/journal/5713/571360739003/html/

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399-432. https://doi.org/10.1177/014920639001600208

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal, 27*(1), 22-38. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hart-Montes, E., Ramos-Gelvez, C.M. y Arzuza-Gómez, A.R. (2024) Gestión del talento humano: Una vía para el desarrollo de organizaciones educativas exitosas. Revista arbitrada interdisciplinaria *Koinonia. 9*(17). https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2542-30882024000100075&script=sci_arttext

Hess, D. (2019). The transparency trap: Non-financial disclosure and strategic behavior. *California Management Review, 61*(2), 125-147.

Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1986). Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. *The American Economic Review, 76*(4), 728-741.

Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. McGraw-Hill.

León Montes, S., Aburto Tucno, J.J., Moreno Menéndez, F.M., Hinostroza Estrada, D.A. y Tello Porras, D.A. (2023) Motivación y productividad laboral en colaboradores de una cooperativa de ahorro y crédito de la selva central – Perú. *E-Revsta Muldisciplinar del Saber. 1.* http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2960-24672023000100314

Miceli, M. P., Near, J. P. y Dworkin, T. M. (2013). *Whistle-blowing in organizations*. Psychology Press.

Moreno-López, A., Porporato, M. y Maharaj, G. (2022) Transparencia y corrupción: Rol del habitus en las disputas por el poder. *Revista de Ciencias Sociales (Ve). XXVIII*(1). https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28069961024

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review, 76*(3), 109-119.

Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management, 32*(6), 868-897. https://doi.org/10.1177/0149206306293625

Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management, 32*(6), 868-897. https://doi.org/10.1177/0149206306293625

Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Schwartz, M. S. (2017). *Business ethics: An ethical decision-making approach*. Wiley-Blackwell.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

Treviño, L. K. y Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (8th ed.). Wiley.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review, 7*(4), 349-361. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07

Ugarte Cataldo, J.L. (2013) El concepto legal de empresa y el derecho laboral: cómo salir del laberinto. *Revista chilena de derecho privado. 20.* http://dx.doi.org/10.4067/S0718-80722013000100005 https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-80722013000100005&script=sci_arttext

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

CAPÍTULO VIII

Registro de despachos jurídicos ante el SAT en México: Un estudio desde perspectivas fiscales

María del Carmen Torres Vélez[22]

Juan Gilberto González Velázquez[23]

RESUMEN

El presente capítulo analiza los beneficios fiscales y tributarios que conlleva registrar formalmente un despacho jurídico ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) en México, destacando su relevancia para la formalización, estabilidad financiera y competitividad en el sector legal. La investigación se sustenta en un enfoque, de tipo documental y descriptivo, centrado en el análisis normativo, doctrinal y comparativo, con respaldo en fuentes académicas reconocidas y marcos legales vigentes como la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR), la Ley del IVA y el Código Fiscal de la Federación (CFF). El estudio se apoya en las teorías de los incentivos fiscales y de la tributación óptima, las cuales explican cómo la estructura impositiva puede fomentar la formalización de actividades económicas. Es decir, permite acceder a beneficios como la deducción de gastos operativos, mayor seguridad jurídica, acceso a financiamiento y participación en programas de cumplimiento fiscal voluntario. Estos incentivos se traducen en menor carga tributaria y mayor credibilidad frente a clientes y entidades financieras. El marco normativo establece que los despachos jurídicos deben cumplir con la inscripción en el RFC, emisión de comprobantes fiscales digitales (CFDI), presentación de declaraciones periódicas, y contabilidad electrónica. Se enfatiza que las obligaciones y beneficios fiscales varían según el régimen tributario seleccionado. Se promueve una visión estratégica de la tributación, orientada a la sostenibilidad y competitividad profesional, con apego a principios éticos y de legalidad. Se resalta la importancia de la asesoría contable especializada para asegurar el cumplimiento oportuno y eficiente de las obligaciones fiscales

Palabras clave: Despacho, impuestos, incentivos, régimen, SAT

[22] Estudios. Adscripción (Universidad Hipócrates). País. ORCID. Correo de contacto
[23] Estudios. Adscripción (Universidad Hipócrates). País. ORCID. Correo de contacto

ABSTRACT

This chapter analyzes the tax and fiscal benefits of registering a law firm formally with the Servicio de Administración Tributaria (SAT) in Mexico, highlighting its relevance for formalization, financial stability, and competitiveness in the legal sector. The research is supported by a documentary and descriptive approach, focused on normative, doctrinal, and comparative analysis, backed by recognized academic sources and current legal frameworks such as the Income Tax Law (LISR), the Value Added Tax Law (IVA), and the Federal Tax Code (CFF). The study is based on the theories of tax incentives and optimal taxation, which explain how the tax structure can encourage the formalization of economic activities. This means that it allows access to benefits such as the deduction of operational expenses, greater legal certainty, access to financing, and participation in voluntary tax compliance programs. These incentives translate into a lower tax burden and greater credibility with clients and financial institutions. The regulatory framework establishes that law firms must comply with registration in the RFC, issuance of digital tax receipts (CFDI), submission of periodic declarations, and electronic accounting. It is emphasized that tax obligations and benefits vary depending on the chosen tax regime. A strategic vision of taxation is promoted, aimed at sustainability and professional competitiveness, adhering to ethical and legal principles. The importance of specialized accounting advice is highlighted to ensure timely and efficient compliance with tax obligations.

Keywords: Law firm, Taxes, Incentives, Regime, Tax Administration Service (SAT).

INTRODUCCIÓN

En el contexto económico y fiscal de México, la formalización de actividades profesionales mediante el registro ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) constituye un mecanismo estratégico para el fortalecimiento institucional de los despachos jurídicos. Esta acción no solo implica el cumplimiento de las obligaciones fiscales, sino que también permite acceder a diversos beneficios que impactan positivamente en la operación y sostenibilidad de estos negocios.

Registrar un despacho jurídico ante el SAT permite, conforme a lo estipulado en la Ley del Impuesto sobre la Renta (Cámara de Diputados, 2024a), acceder a deducciones fiscales relacionadas con gastos operativos como el pago de sueldos, arrendamiento de oficinas y servicios básicos (agua, electricidad, telecomunicaciones, entre otros), lo que incide en la disminución de la base gravable y, en consecuencia, en una optimización de la carga tributaria. De igual forma, la incorporación al sistema fiscal formal posibilita el ingreso a regímenes tributarios especiales y a diversos estímulos fiscales diseñados para pequeñas y medianas empresas, incluyendo a los profesionales independientes (Bruhn, 2011).

Adicionalmente, la formalización genera condiciones de seguridad jurídica, al alinearse con las disposiciones del artículo 70 del Código Fiscal de la Federación, lo que reduce el riesgo de sanciones administrativas (Cámara de Diputados, 2024b). Esta regularización también fortalece la legitimidad de las firmas jurídicas frente al mercado, al ofrecer certeza a los clientes sobre la existencia legal del negocio y su cumplimiento normativo. De hecho, la evidencia sugiere que las reformas orientadas a simplificar el registro de negocios en México han incrementado el emprendimiento formal, al reducir costos de entrada y aumentar la percepción de legitimidad institucional (Bruhn, 2011).

La formalización también está asociada con una mayor capacidad para acceder a financiamiento. Instituciones bancarias y organismos financieros suelen requerir evidencia de cumplimiento fiscal como prerrequisito para otorgar créditos o inversión. En este sentido, estudios han mostrado que la inclusión financiera y la disponibilidad de crédito están estrechamente relacionadas con el nivel de formalización del emprendimiento (Bazdresch, 2018).

Por otra parte, los sistemas fiscales más robustos también generan incentivos indirectos para la formalidad. La fiscalización efectiva, acompañada de auditorías aleatorias y mecanismos automatizados, puede disminuir la evasión fiscal y aumentar el cumplimiento voluntario, lo que incide directamente en la decisión de los profesionales sobre incorporarse al régimen formal (Kleven et al., 2011).

Desde una perspectiva académica, el análisis de este fenómeno requiere considerar tres dimensiones clave: el marco teórico relacionado con la economía informal y la formalización empresarial; el marco normativo vinculado a las leyes fiscales mexicanas; y el marco conceptual que delimita el objeto de estudio dentro del ámbito de los despachos jurídicos y su desarrollo institucional.

El presente trabajo tiene como objetivo generar un acercamiento a la literatura especializada respecto a la importancia de que los emprendedores del sector legal formalicen sus actividades mediante el registro de sus despachos jurídicos ante el SAT, atendiendo los beneficios fiscales, legales y financieros que ello conlleva, así como los retos asociados al proceso

METODOLOGÍA

Este estudio se desarrolla bajo un enfoque **descriptivo-documental**, que permite examinar sistemáticamente los beneficios fiscales asociados al registro formal de despachos jurídicos en México. La naturaleza del objeto de estudio justifica este abordaje, ya que requiere principalmente del análisis interpretativo de disposiciones normativas y literatura especializada, sin necesidad de generación de datos empíricos (Hernández et al., 2022).

Enfoque de la investigación La investigación se estructura en dos ejes analíticos principales. En primer lugar, se identifican los incentivos fiscales establecidos en la legislación mexicana vigente, particularmente en la Ley del Impuesto sobre la Renta y el Código Fiscal de la Federación. En segundo término, se describen las implicaciones operativas de dichos beneficios, apoyándose en estudios previos sobre formalización empresarial en el sector servicios profesionales (Bernal, 2021).

Estrategia metodológica El método analítico-documental empleado se implementa mediante tres procesos fundamentales. Primero, se realiza una revisión comparativa de las principales

disposiciones fiscales aplicables. Segundo, se analizan contribuciones académicas recientes sobre tributación y formalización empresarial. Tercero, se establecen contrastes con sistemas tributarios de jurisdicciones comparables, lo que permite contextualizar los hallazgos (Tamayo, 2019).

Técnicas de recolección de información Las fuentes consultadas abarcan tres categorías principales. Las fuentes normativas incluyen legislación fiscal publicada en el Diario Oficial de la Federación. Las fuentes académicas comprenden artículos arbitrados indexados en repositorios especializados. Finalmente, los análisis comparativos consideran reportes de organismos internacionales sobre sistemas tributarios en economías emergentes (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022).

Consideraciones éticas La investigación se adhiere estrictamente a los principios de integridad académica. Todos los hallazgos se sustentan en fuentes debidamente citadas y verificables, evitando el uso de información confidencial o especulativa. Asimismo, se mantiene una postura objetiva en la interpretación de las disposiciones normativas (Sampieri et al., 2022).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Fundamentos legales de la obligatoriedad tributaria

El sistema fiscal mexicano establece la obligatoriedad del registro y pago de impuestos como un mandato constitucional. El artículo 31, fracción IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) dispone que es obligación de los mexicanos "contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como de los Estados y Municipios en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes" (Cámara de Diputados, 2025). Esta disposición se materializa en:

Código Fiscal de la Federación (CFF): Estipula que las personas físicas y morales con actividades económicas deben inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y cumplir con obligaciones como la emisión de comprobantes fiscales (artículo 27) (DOF, 2024).

Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR): Define los ingresos gravables para despachos jurídicos, permitiendo deducciones por gastos necesarios para la prestación de servicios (artículos 27 a 31) (Cámara de Diputados, 2024a).

Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA): Establece la obligación de cobrar y enterar el IVA (16% tasa general) en servicios profesionales (artículo 1-A) (DOF, 2024).

Base teórica: La teoría de la tributación óptima (Mirrlees, 1971) sustenta que los sistemas fiscales deben equilibrar eficiencia económica y equidad. En México, este equilibrio se busca mediante regímenes diferenciados (como RESICO), que ajustan cargas tributarias según capacidad contributiva (OECD, 2022).

Ventajas de registro ante el SAT

El registro formal de los despachos jurídicos ante el Servicio de Administración Tributaria conlleva una serie de beneficios sustanciales que trascienden el mero cumplimiento de obligaciones fiscales. Desde la perspectiva fiscal, el marco jurídico mexicano establece mecanismos que permiten a estos despachos optimizar su carga tributaria mediante diversas disposiciones contenidas principalmente en la Ley del Impuesto sobre la Renta. Entre los beneficios más relevantes se encuentran las deducciones autorizadas para gastos operativos, las cuales incluyen conceptos como remuneraciones al personal, arrendamiento de inmuebles destinados a la actividad profesional, adquisición de materiales y equipo necesario para la prestación de servicios, así como los gastos generales de administración. Estas deducciones, debidamente comprobadas, permiten reducir significativamente la base gravable sobre la cual se calcula el impuesto correspondiente.

Adicionalmente, el sistema fiscal mexicano ofrece a los despachos jurídicos la posibilidad de acceder a regímenes tributarios especiales diseñados para simplificar el cumplimiento de obligaciones y reducir la carga fiscal. El Régimen Simplificado de Confianza (RESICO) representa una alternativa particularmente atractiva para aquellos despachos cuyos ingresos no excedan los límites establecidos en la normativa, ya que permite el pago de impuestos a tasas considerablemente menores que el régimen general, aunque con la contraparte de limitaciones en materia de deducciones. Por otra parte, el régimen tradicional de servicios profesionales mantiene su vigencia como opción para aquellos contribuyentes que, por el volumen o características de sus operaciones, requieren de un esquema más flexible en cuanto a la deducción de gastos.

Más allá de los beneficios puramente fiscales, la formalización ante el SAT genera ventajas significativas en el ámbito financiero y de mercado. Los despachos jurídicos registrados

adquieren la capacidad de emitir comprobantes fiscales digitales, lo que no solo les permite cumplir con sus obligaciones, sino también ofrecer a sus clientes la certeza de estar realizando transacciones con una entidad formalmente constituida. Esta formalidad se traduce en una mayor credibilidad institucional y en la posibilidad de establecer relaciones comerciales con clientes corporativos y dependencias gubernamentales que exigen facturación formal como requisito para la contratación de servicios profesionales.

La formalización fiscal también abre las puertas al acceso a instrumentos financieros formales, ya que las instituciones bancarias y crediticias suelen requerir comprobantes de ingresos y situación fiscal regularizada como condición para el otorgamiento de créditos o productos financieros. Este aspecto resulta particularmente relevante para el crecimiento y desarrollo de los despachos jurídicos, ya que el acceso al financiamiento formal constituye un factor determinante para su expansión y modernización. Estudios recientes en el ámbito de la economía formal han demostrado que las empresas registradas tienen mayores probabilidades de acceder a créditos con tasas preferenciales y plazos más favorables que aquellas que operan en la informalidad.

Desventajas y costos de la formalización

A pesar de las evidentes ventajas que ofrece el registro formal, los despachos jurídicos enfrentan una serie de desafíos y costos asociados a la formalización que merecen ser analizados con detenimiento. El principal obstáculo lo constituyen las cargas administrativas que impone el cumplimiento de las obligaciones fiscales, las cuales requieren de una inversión significativa en tiempo y recursos. La obligatoriedad de emitir comprobantes fiscales digitales por cada servicio prestado, llevar una contabilidad electrónica conforme a los lineamientos del SAT, y presentar declaraciones mensuales y anuales, representa un costo fijo que muchos despachos emergentes o de pequeña escala encuentran difícil de absorber, especialmente durante sus primeros años de operación.

Los costos de cumplimiento se ven agravados por la complejidad del sistema tributario mexicano, el cual presenta múltiples regímenes fiscales con requisitos y obligaciones específicas. Esta complejidad normativa obliga a los despachos jurídicos a destinar recursos adicionales a la asesoría fiscal especializada o a la contratación de personal capacitado para el manejo de las obligaciones tributarias, incrementando así sus costos operativos. La situación

se complica aún más cuando consideramos las frecuentes modificaciones a la legislación fiscal, las cuales requieren de procesos constantes de actualización y adaptación por parte de los contribuyentes.

El régimen de servicios profesionales, pese a sus ventajas en materia de deducciones, presenta particularidades que pueden resultar onerosas para los despachos jurídicos. La obligación de realizar pagos provisionales mensuales de impuestos, calculados sobre estimaciones de ingresos, puede generar problemas de flujo de efectivo, especialmente en aquellos casos donde exista desfase entre el momento del pago del impuesto y el efectivo cobro de los honorarios profesionales. Esta situación se agudiza en el ejercicio de la profesión jurídica, donde es común que los honorarios se liquiden con posterioridad a la prestación del servicio, generando asimetrías temporales en el flujo de recursos.

Comparativo internacional

Al contrastar el sistema tributario mexicano con los de otros países de la región, se observan diferencias significativas en el tratamiento fiscal de los servicios profesionales. En Chile, por ejemplo, el sistema de facturación electrónica obligatoria implementado desde 2014 ha permitido una mayor transparencia en las transacciones profesionales, aunque con tasas de IVA superiores (19% frente al 16% mexicano). Sin embargo, el sistema chileno compensa esta mayor carga con tasas progresivas de impuesto a la renta que resultan más favorables para profesionales con ingresos medios.

El caso colombiano ofrece un interesante punto de comparación a través de su régimen SIMPLE, diseñado específicamente para pequeños contribuyentes. Este régimen aplica una tarifa única del 11% que sustituye varios impuestos, simplificando notablemente el cumplimiento de obligaciones fiscales. No obstante, este sistema presenta limitaciones importantes en cuanto a deducciones, resultando menos flexible que el régimen mexicano de servicios profesionales para aquellos despachos jurídicos con estructuras de costos complejas o elevadas inversiones en capital humano y tecnológico.

Retos del sistema tributario

El análisis del marco fiscal aplicable a los despachos jurídicos en México revela una serie de desafíos estructurales que limitan la eficacia de las políticas de formalización. La excesiva

fragmentación del sistema tributario, con sus múltiples regímenes y disposiciones especiales, genera confusión entre los contribuyentes y eleva los costos de cumplimiento. Esta complejidad normativa actúa como barrera para la formalización, particularmente para los despachos de menor tamaño o aquellos ubicados en regiones con menor acceso a servicios de asesoría fiscal especializada.

El problema de la evasión fiscal en el sector de servicios profesionales representa otro desafío significativo. Estimaciones recientes sugieren que aproximadamente la mitad de los profesionales independientes en México no se encuentran debidamente registrados ante el SAT, lo que no solo merma la recaudación fiscal sino que además distorsiona la competencia en el mercado de servicios profesionales. Esta situación de inequidad competitiva perjudica particularmente a aquellos despachos que optan por operar dentro del marco legal, ya que deben competir con actores informales que no asumen los costos asociados al cumplimiento tributario.

CONCLUSIONES

La característica del sistema tributario en México, de ser obligatorio para cumplir con el pago de los impuestos y de los que atendiendo a la actividad que desarrolle el contribuyente también sean sujetas de contribuciones, como es el caso a que se refiere el actual capítulo, que emana de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y regulaciones fiscales como lo es el Código Fiscal de la Federación y otras relativas aplicables, en conjunto representan un componente esencial del sistema fiscal en nuestro país (Estados Unidos Mexicano). Su marco legal, existe y se reforma constantemente, en busca de asegurar la contribución equitativa de los causantes y fomentar la formalización de los despachos jurídicos, ofreciendo beneficios significativos como deducciones fiscales y acceso a financiamiento. Empero, a pesar de las ventajas de estar registrados ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT), los despachos enfrentan dificultades para dar cabal cumplimiento a la normativa fiscal, por razones como costos administrativos y problemas de flujo de efectivo, que pueden desincentivar su formalización.

Por otra parte, al hacer la comparación con otros países de la región se evidencia que, aunque el sistema fiscal mexicano tiene sus ventajas, también presenta resto que provocan una limitante para que operen de forma eficaz en el cumplimiento fiscal y esto provoca el

desaliento para que se formalicen. Sin embargo, esta parte por la que no existe ánimo, en muchos profesionales para cumplir con las obligaciones fiscales perjudica la recaudación, pero también por no tener un interés de manejar sus ingresos en base a ley incurren en incumplimiento, y ocasionan una competencia desleal en el sector. competitividad en el sector. Es por ello, que al realizar este estudio, se llega a la conclusión de que debe existir la implementación de reformas a la Ley fiscal, en torno a que permitan una flexibilidad en torno a la carga administrativa y equidad entre los contribuyentes, es decir, se ajuste para efectos de que aumente la eficiencia, fomente el crecimiento económico si del país pero sin provocar merma o preocupación a los contribuyentes, y más incentivos fiscales para los tributarios cumplidos en tiempo y forma; y así también, debe existir más visibilidad de la importancia de que los ciudadanos aprendan continuamente y se informen a través de las fuentes oficiales sobre el Sistema Tributario en México, y por supuesto siempre contar con una planeación fiscal recomendada por profesionales en la materia. Esto fortalecerá la recaudación y el crecimiento sostenido del sector jurídico en México.

Para cerrar, como aspecto importante de un despacho jurídico que se encuentre registrado ante el SAT, y cumpla sus obligaciones fiscales, pero además cuente con incentivos que su régimen en el que tribute le permita, le proporcionará seguridad jurídica a su cliente en torno a los gastos y costas que se generen durante su contrato por servicios profesionales, pues podrán expedir facturas, pero además dentro del proceso judicial de así resultar el fallo, la carga impositiva puede trasladarse a una de las partes en específico.

Referencias bibliográficas

Álvarez-Gayou, J. (2019). *Metodología de la investigación cualitativa*. Fondo de Cultura Económica.

Bazdresch, S. (2018). Finance and Employment Formalization: Evidence from Mexico. Banco de México. https://www.banxico.org.mx/publications-and-press/banco-de-mexico-working-papers/%7B9110FF71-F561-7B72-D7F9-D1EB5FE6A2F0%7D.pdf

Bernal, C. (2020). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.

Bruhn, M. (2011). License to sell: The effect of business registration reform on entrepreneurial activity in Mexico. *Review of Economics and Statistics, 93*(1), 382–386. https://direct.mit.edu/rest/article-abstract/93/1/382/57896/License-to-Sell-The-Effect-of-Business?redirectedFrom=fulltext

Cámara de Diputados. (2024a). *Ley del Impuesto sobre la Renta*. Diario Oficial de la Federación. https://www.diputados.gob.mx

Cámara de Diputados. (2024b). *Código Fiscal de la Federación*. Diario Oficial de la Federación. https://www.diputados.gob.mx

Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2023). *Código Fiscal de la Federación*. https://www.dof.gob.mx

Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2024). Ley del Impuesto al Valor Agregado. Diario Oficial de la Federación.

Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research*. Sage Publications.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Kleven, H. J., Knudsen, M. B., Kreiner, C. T., Pedersen, S., & Saez, E. (2011). Unwilling or unable to cheat? Evidence from a tax audit experiment in Denmark. *Econometrica, 79*(3), 651–692. https://doi.org/10.3982/ECTA9113

Ley del Impuesto al Valor Agregado [LIVA]. (2023). *Diario Oficial de la Federación*.

Ley del Impuesto sobre la Renta [LISR]. (2023). *Diario Oficial de la Federación*.

Mirrlees, J. (2011). *Tax by design: The Mirrlees review*. Oxford University Press.

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2022). Tax Policy Reforms in Latin America. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/tax-policy-reforms-2022_067c593d-en.html

Servicio de Administración Tributaria [SAT]. (2022). *Guía para el registro de personas morales*. SAT México.

Stiglitz, J. E., & Rosengard, J. K. (2015). *Economics of the public sector*. W.W. Norton & Company.

World Bank. (2023). Doing Business in Mexico. World Bank Group. https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/mexico

Septiembre 2025 - CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Copyright © - CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Copyright del texto © 2025 de Autores
Formato: PDF
Tamaño: A4 210 x 297 mm
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acceso: World Wide Web
biblioteca.ciencialatina.org
editorial@ciencialatina.org
Atención por WhatsApp al +52 22 2690 3834