

# Sustainable Managerial Transformation: Leadership, Organizational Intelligence, and Sustainability in the Postmodern Era

Spanish Edition



**AG**  
EDITOR

Sustainable Managerial Transformation: Leadership, Organizational Intelligence, and Sustainability in the Postmodern Era (Spanish Version)

Crisálida Victoria Villegas González (Ed.)

Daniel Román-Acosta (Ed.)



## Copyright Page

© 2025. The authors. This is an open access book, distributed under the terms of a Creative Commons Attribution 4.0 license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) that allows use, distribution, and reproduction in any medium provided that the original work is properly cited.

**This AG Editor imprint is published by AG Editor.**

The registered company is **AG Editor SAS, Montevideo, Uruguay.**

For more information, see AG Editor's Open Access Policy: <https://www.ageditor.org/editorial-policies.php>

ISBN (Spanish edition, eBook): 978-9915-9851-5-2

ISBN (Spanish edition, Softcover): 978-9915-9851-6-9

ISBN (English edition, eBook): 978-9915-9851-7-6

ISBN (English edition, Softcover): 978-9915-9851-8-3

This title is available in both print (softcover) and digital (open access PDF) formats.

DOI: 10.62486/978-9915-9851-5-2

**Publisher:** Javier González Argote

**Chief Executive Officer:** [editorial@ageditor.org](mailto:editorial@ageditor.org)

**Editorial Director:** Emanuel Maldonado

**Editorial Coordinators:** William Castillo González; Karina Maldonado

**Production Manager:** Adrián Alejandro Vitón Castillo

**Legal Deposit:** National Library of Uruguay — Law No. 13.835/1970 and Decree No. 694/1971

**ISBN Record:** National ISBN Agency (Uruguay) — Filing No. 58241

## Cataloging Data

### **Cataloging-in-Publication Data (CIP):**

AG Editor

*Sustainable Managerial Transformation: Leadership, Organizational Intelligence, and Sustainability in the Postmodern Era (Spanish Version)* / edited by Crisálida Victoria Villegas González and Daniel Román-Acosta. – Montevideo: AG Editor, 2025.

ISBN (Spanish edition, eBook): 978-9915-9851-5-2

ISBN (Spanish edition, Softcover): 978-9915-9851-6-9

ISBN (English edition, eBook): 978-9915-9851-7-6

ISBN (English edition, Softcover): 978-9915-9851-8-3

### **THEMA classification codes:**

KJMV2 – Personnel and human resource management

## **Editorial Notice and Acknowledgments**

The publication of this book is part of AG Editor's mission to promote open, ethical, and rigorous scientific communication across all areas of knowledge.

All books published by AG Editor undergo a double-blind peer-review process and a technical evaluation in accordance with the publisher's editorial policies, aligned with COPE and ICMJE standards.

AG Editor acknowledges the valuable collaboration of authors, reviewers, designers, and production teams who made this publication possible.

## Preface

We are living in a time of profound organizational transformation. The speed of technological change, sustainability demands, ethical challenges, and the reconfiguration of work are forcing us to rethink the way organizations are managed. It is no longer enough to optimize resources or achieve financial goals: we need to understand the complexity of human systems, recognize the emotional and ethical dimensions of decisions, and integrate innovation with a clear social purpose.

This book was born as a response to that need. Through a plurality of voices, approaches, and experiences, it offers a comprehensive view of management, anchored in critical reflection and a commitment to transformation. Each chapter not only contributes knowledge, but also sensitivity, perspective, and horizon. From strategic leadership to tax auditing; from sustainability to digital neurogastronomy; from transpersonal worldview to systemic thinking, this work weaves together ideas that invite us to imagine new forms of management. More than a technical compendium, this book is an invitation to view the organization as a living organism: with identity, history, contradictions, and the possibility of evolution. Throughout its pages, readers will find foundations, tools, cases, and models that can be applied in public, private, educational, or community contexts. But above all, they will find a proposal of meaning: management as a regenerative act, capable of generating not only economic value, but also human, ecological, and cultural value.

We therefore celebrate this work as a valuable contribution to academic and professional debate. A contribution that, without offering definitive answers, opens up new paths. And it does so through dialogue between different fields of knowledge, diversity of perspectives, and a commitment to a more ethical, conscious, and resilient organizational world.

Crisálida Victoria Villegas González (Ed.)  
Daniel Román-Acosta (Ed.)

## Introduction

Management is no longer a practice focused exclusively on resource administration, process control, and financial results. In today's context—marked by uncertainty, technological acceleration, sustainability demands, and cultural transformation in organizations—a critical and in-depth review of traditional management models is needed. Twenty-first-century management requires a more human, systemic, ethical, and regenerative vision.

This book arises precisely from that concern and from the conviction that organizations cannot continue to operate under fragmented or exclusively instrumental logics. Here we bring together six chapters that, from different disciplines and perspectives, address the new challenges of leadership, sustainability, fiscal auditing, digital communication, sensory innovation, and organizational spirituality. Although each chapter is conceptually and methodologically autonomous, they all share a common thread: the need to rethink management as an integral, situated, and deeply human process.

The structure of this work has been designed to allow the reader to progressively explore the different axes of transformation that define the new management paradigm. The text begins with a reflection on strategic leadership and collaborative communication; it moves on to the principles of business sustainability and metacognition in decision-making; it incorporates transpersonal and holistic views of the organization; it presents studies on innovation in digital environments applied to the consumer experience; and it culminates with rigorous analyses of tax auditing and fiscal performance.

Finally, the closing chapter proposes a reflective and integrative synthesis: a conceptual model called Regenerative Management, which articulates the book's lessons and findings around six key dimensions. This proposal does not aim to offer a finished framework, but rather to open a space for debate, research, and the collective construction of new ways of understanding management.

With this work, we hope to contribute to critical and creative thinking about contemporary management, stimulate dialogue between disciplines, and offer useful tools for both academics and professionals committed to transforming their environments through more conscious, ethical, and sustainable practices.

## Abstract

This collective book brings together a series of research papers that address, from a critical and transdisciplinary perspective, the main challenges facing contemporary management. Through six interconnected chapters, topics such as conscious leadership, strategic sustainability, digital neurogastronomy, tax auditing, transpersonal thinking, and emotional management in complex environments are explored. Each contribution offers conceptual and practical tools for redesigning management practices from an ethical, adaptive, and regenerative approach.

The work proposes a new model called Regenerative Management, which integrates key dimensions for understanding and transforming 21st-century organizations: purposeful leadership, emotional innovation, institutional transparency, sustainability as a decision-making axis, organizational spirituality, and applied intelligent technologies. This vision breaks with fragmented paradigms and promotes a management practice capable of responding to the environmental, social, and digital challenges of our time.

Aimed at academics, professionals, and students in areas such as administration, economics, social sciences, and humanities, this book is an invitation to think of management not only as a technique but as a deeply human act, aimed at building more ethical, resilient, and conscious organizations.

**Keywords:** auditing, ethics, innovation, leadership, sustainability, transdisciplinarity.

# Índice / Index

Chapter 01 .....	1
Leadership, communication, and negotiation in collaborative management environments / Liderazgo, comunicación y negociación en entornos gerenciales colaborativos.....	2
Chapter 02 .....	9
Corporate sustainability: cracking the code for the new standard in decision-making / Sostenibilidad empresarial: descifrando el código para el nuevo estándar en la toma de decisiones .....	10
Chapter 03 .....	28
Transpersonalism and the managerial worldview of intelligent organizations / Transpersonalidad y cosmovisión gerencial de las organizaciones inteligentes.....	29
Chapter 04 .....	43
Management of neurogastronomy from the social media ecosystem / Gestión de la neurogastronomía desde el ecosistema Social Media.....	44
Chapter 05 .....	50
Improvements in tax audit management to strengthen tax collection / Mejoras en la gestión de auditoría tributaria para fortalecer la recaudación fiscal .....	51
Chapter 06 .....	69
Performance audit to assess taxpayers' tax compliance / Auditoría de desempeño para evaluar el cumplimiento tributario de los contribuyentes .....	70
Chapter 07 .....	80
Towards ethical, intelligent, and regenerative management / Hacia una gerencia ética, inteligente y regenerativa.....	81

# Chapter 01 / Capítulo 01

*Sustainable Managerial Transformation: Leadership, Organizational Intelligence, and Sustainability in the Postmodern Era (Spanish Version)*

ISBN: 978-9915-9851-5-2

DOI: 10.62486/978-9915-9851-5-2.ch01

Pages: 1-8

©2025 The authors. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 License.

## **Leadership, communication, and negotiation in collaborative management environments**

### **Liderazgo, comunicación y negociación en entornos gerenciales colaborativos**

Lourdes Meza Ruiz<sup>1</sup>  

<sup>1</sup>Centro Latinoamericano de Estudios en Epistemología Pedagógica (CESPE), Maracay, Venezuela

#### **INTRODUCCIÓN**

La colaboración efectiva entre instituciones es fundamental, en la actualidad, para lograr una gestión organizacional exitosa. Para ello, es imprescindible contar con estrategias que permitan coordinar esfuerzos, compartir recursos y establecer objetivos comunes. El liderazgo, la comunicación y la negociación son esenciales en este proceso. Un liderazgo estratégico fomenta la cohesión, mientras que una comunicación efectiva facilita el entendimiento mutuo. Por su parte, la negociación permite construir acuerdos sólidos y beneficiosos para todas las partes involucradas en el proceso gerencial.

De ahí que el capítulo plantea estrategias para la colaboración gerencial. Liderazgo, comunicación y negociación en entornos interinstitucionales, se estructura en cuatro aspectos fundamentales: liderazgo estratégico, comunicación interinstitucional y negociación. En este contexto, las organizaciones enfrentan el reto de gestionar diferencias culturales, operativas y estructurales que pueden dificultar la implementación de estrategias que fomenten la confianza, la transparencia y la toma de decisiones conjunta, lo cual es crucial para lograr la cooperación gerencial. Por ende, se requiere de un enfoque gerencial basado en la adaptabilidad y la construcción de sinergias que no solo optimicen los recursos disponibles, sino que también impulse la innovación y el crecimiento institucional.

#### **DESARROLLO**

##### **Liderazgo estratégico**

El liderazgo es un conjunto de habilidades que permite influir y motivar a un grupo hacia un objetivo común. Según Maxwell el liderazgo es influencia, no poder ni autoridad formal, sino de la capacidad de influir en los demás, guiarlos y motivarlos hacia la consecución de un objetivo común. El autor citado propone cinco niveles del liderazgo: posición, permiso, producción, desarrollo de personas y el pináculo (Maxwell, 2013).

En el liderazgo de posición, la gente le sigue porque tiene que hacerlo, basado en su título o cargo. Ejemplo: Napoleón Bonaparte. En el de permiso, la gente sigue al líder porque quiere, porque ha construido relaciones de confianza. Ejemplo: Princesa Diana. En el liderazgo de producción, le siguen por lo que a logrado, porque ven resultados y logros tangibles bajo su liderazgo. Ejemplo: Elon Musk. En el liderazgo de desarrollo de personas, le siguen porque ayuda a crecer, invierte en el crecimiento personal y profesional. Ejemplo: Martin Luther King Jr. Y en el liderazgo de pináculo, siguen al líder por lo que es y representa, porque ha alcanzado el nivel más alto de respeto e influencia. Ejemplo: Juan Pablo II.

Peter Drucker (1973) sostiene que “el liderazgo es elevar la visión de una persona hacia un

objetivo más alto”. Daniel Goleman (1995) aborda el liderazgo desde la inteligencia emocional, destacando la importancia de la empatía, la autogestión y las habilidades sociales en el liderazgo estratégico. Warren Bennis (2010) define al líder como alguien que hace lo correcto y se enfoca en inspirar y desarrollar a otros.

Las definiciones planteadas abordan distintos aspectos complementarios del liderazgo estratégico. Bennis, destaca en su definición la ética y la inspiración como elementos clave para desarrollar a otros. Drucker, subraya la importancia de la visión estratégica para impulsar tanto el crecimiento individual como organizacional. A su vez, Goleman, pone énfasis en la empatía, la autogestión y las competencias sociales, mostrando que un líder estratégico también debe ser capaz de gestionar sus emociones y comprender las de los demás para construir relaciones fuertes y un ambiente de trabajo saludable. Es decir, estos enfoques reflejan que un líder exitoso debe integrar valores éticos, visión y competencias emocionales para generar un impacto positivo en su equipo y organización.

Hay distintos tipos de liderazgo, que describen cómo un líder toma decisiones, dirige a su equipo y maneja diferentes situaciones. Estos pueden cambiar según el contexto y la personalidad del líder. Los principales tipos de liderazgo incluyen: el autocrático, que es un líder tiene el control total y toma todas las decisiones. Ejemplo: Alejandro Magno. Democrático, este líder involucra a su equipo en la toma de decisiones. Ejemplo: Nelson Mandela. El líder transformacional inspira a su equipo para lograr objetivos más allá de las expectativas. Ejemplo: Mahatma Gandhi: El situacional adapta su estilo según la situación y las necesidades del equipo. Ejemplo: Abraham Lincoln.

Los líderes desempeñan un papel crucial en la creación y mantenimiento de alianzas estratégicas entre instituciones, que incluye: identificar socios clave, crear redes de colaboración y mantener relaciones a largo plazo; generar confianza, que es el eje de cualquier alianza exitosa. El líder debe ser visto como una figura fiable y transparente; alinear a las partes hacia un objetivo común, logrando que todas las instituciones involucradas trabajen hacia la misma meta. Autores como Maxwell y Covey enfatizan que el liderazgo se basa en la capacidad de inspirar y generar relaciones estratégicas duraderas, a fin de lograr los objetivos planteados por la organización (Maxwell, 1998; Covey, 1989).

### **Comunicación interinstitucional**

La comunicación entre instituciones debe ser clara, consistente y orientada a fortalecer la colaboración. Algunos principios clave son: (a) claridad y transparencia, las instituciones deben comunicarse de manera directa y clara para evitar malentendidos y fortalecer la confianza. (b) Consistencia, el mensaje debe ser coherente en todos los niveles y alineado con los valores y objetivos de la organización; (c) culturalmente sensible, es clave entender y respetar las diferencias culturales entre las partes. (d) Comunicación no verbal. El lenguaje corporal y otros elementos no verbales también juegan un papel fundamental en la comunicación. Autores como Joe Navarro señala que el 93 % de la comunicación es no verbal, lo que incluye gestos, posturas y expresiones faciales. Comprender y dominar estos elementos es crucial en interacciones interinstitucionales. (e) Uso de la tecnología en la comunicación. Plataformas como Zoom o Microsoft Teams permiten una interacción eficaz entre organizaciones a nivel global, especialmente en un mundo donde el trabajo remoto es común.

Algunas claves para una comunicación virtual exitosa: *mise en place*, este término se emplea en gastronomía para definir el conjunto de tareas que consiste en organizar y ordenar

los ingredientes y utensilios que un cocinero requiere para los elementos del menú que se va a preparar durante un turno o servicio, por ello, antes de una reunión en línea es recomendable: tener agua a mano, ir al baño antes de la llamada, revisión de materiales, configuración del espacio, verificación técnica, planificación mental y evitar el consumo de café.

Uso de audífonos y micrófonos, estos equipos permiten mejorar la calidad del audio, evitando interferencias y asegurando que el mensaje se escuche claramente. Ejemplos: Logitech H390, Jabra Evolve 20se MS Stereo USB, o Sennheiser SC 60 USB ML. Manos libres para tomar notas, mejor calidad de sonido permite mostrar las manos en cámara para una comunicación no verbal más efectiva.

Webcam. Ejemplo, Logitech C922 Pro. Una buena webcam permite una imagen más clara, facilitando la interpretación de señales no verbales como expresiones faciales y movimientos además de proyectar más profesionalismo. Conexión a Internet, asegurarse de tener una conexión rápida y estable. En caso contrario, evitar que otros dispositivos estén conectados durante la reunión para evitar ralentizar la conexión. Así mismo, una iluminación adecuada: luz natural, si es posible, colocarse cerca de una ventana. Luz artificial, uso de aros de luz o lámparas para mejorar la visibilidad, lo que ayuda a una mejor percepción durante la videollamada (Vos,2016).

### **Negociación emocional**

Es un proceso de comunicación entre al menos dos partes dirigidos a alcanzar un acuerdo sobre intereses que se perciben como divergentes. La negociación como un método para resolver disputas y alcanzar acuerdos, mediante el diálogo, busca el interés mutuo en lugar de una lucha por posiciones, es un proceso que tiene como objetivo generar beneficios en donde intervienen dos o más partes o agentes (Fisher y Ury, 1981).

En toda negociación, aunque las instituciones tienen reglas y políticas, son las personas quienes toman las decisiones. Es crucial comprender las emociones, deseos y motivaciones personales para lograr una negociación efectiva y cooperativa. Uno de los siete hábitos de la gente altamente efectiva es procurar la sinergia.

En la negociación es rapport, que se traduce literalmente como compenetración, pero es más que eso. Es la creación de una conexión positiva y de confianza entre dos o más personas, lo cual facilita una comunicación fluida y auténtica. En situaciones de negociación, ventas, liderazgo o incluso en entornos personales, el rapport permite establecer una relación basada en empatía y respeto, lo que hace que las personas se sientan cómodas y dispuestas a colaborar o compartir. Por ende, la negociación es emocional, no racional (Covey,2016).

Aunque las personas a menudo creen que toman decisiones basadas en datos y lógica, en realidad, las emociones juegan un papel mucho más importante. El miedo, la ansiedad, el ego, la ambición y la sensación de seguridad o peligro afectan la forma en que las personas ven una negociación. Para ser un negociador exitoso, es esencial reconocer y manejar estas emociones, tanto en ti mismo como en la otra parte.

En lugar de entrar en una negociación creyendo que se puede persuadir a la otra persona únicamente con datos o argumentos lógicos, se debe abordar la situación con una comprensión profunda de cómo las emociones influyen en el comportamiento humano. Reconocer las emociones en juego, tanto las propias como las de la contraparte, permite controlar la dirección de la negociación, creando un ambiente más colaborativo y productivo.

La escucha activa usa una técnica llamada espejeo, que consiste en repetir las últimas palabras o las palabras más importantes de la contraparte para fomentar una mayor comunicación y entendimiento. Este concepto se refiere a la habilidad de comprender los sentimientos y perspectivas de la otra parte, pero sin perder el control de la negociación. No significa que se esté de acuerdo con ellos, sino que se debe comunicarles que se comprende lo que sienten. Esto reduce la resistencia emocional y abre la puerta a una negociación más fluida (Voss, 2016).

Las preguntas calibradas son interrogantes que el otro puede responder, pero no generan respuestas cerradas. Sirven para ganar tiempo, le dan al interlocutor la sensación de control, además que, al responder, el interlocutor está dando información útil que se puede usar posteriormente en el propio beneficio.



Figura 1.1. Preguntas calibradas

No preguntes cómo está, ¡etiquétalo! El etiquetado es una técnica de comunicación que consiste en nombrar las emociones o pensamientos que se perciben en la otra persona. Se trata de observar sus reacciones, gestos o tono de voz y expresar lo que se cree que está sintiendo o pensando, sin imponer ni asumir demasiado.

Por ejemplo, en vez de preguntar “¿Está frustrado?”, podrías decir: “Parece que esto le está frustrando” o “Se siente como si esto fuera complicado para usted”. Esta técnica no solo muestra empatía, sino que también invita a la otra persona a abrirse y corregir o ampliar lo que se ha notado, lo cual es clave en la negociación.

#### *La Regla del 20 %*

Plantea que el silencio es una herramienta poderosa en la negociación. Hacer pausas estratégicas permite que la otra persona se sienta escuchada y que continúe hablando, revelando información útil o permitiendo que se vea su posición real. Además, el silencio puede crear una leve incomodidad en la otra parte, motivándola a llenar el vacío con más detalles, lo cual puede ser clave para identificar sus verdaderas motivaciones o intereses. El silencio también ayuda a procesar lo que se ha dicho sin reaccionar impulsivamente, lo cual permite formular respuestas más estratégicas (Voss, 2016).

#### *Usar nombre de pila*

El nombre de una persona es, para ella, el sonido más dulce en cualquier idioma. Usarlo no solo muestra respeto y atención, sino que también ayuda a establecer una conexión más personal y significativa. Esto podría sonar como una herramienta sencilla, sin embargo, emplearla en una negociación potencia exponencialmente la conexión con la otra persona y aumenta las probabilidades de un trato mutuamente beneficioso (Carnegie, 1979).

#### *Aversión al riesgo*

Se le conoce como la teoría de las perspectivas que demuestra que es más probable que se actúe en función a perder algo, que a actuar en función ganar algo que no se tiene, la respuesta emocional que experimenta el cerebro por perder algo que tenías es mucho más significativa que el placer que obtener algo que se desea.

En tal sentido, a la hora de negociar, es importante tomar en consideración este “sesgo cognitivo”(Kahneman,1979).

### *El poder del No*

El no en una negociación es bastante importante, ¿Por qué en lugar de decir ¿Tiene cinco minutos? diga ¿Es un mal momento para hablar? Una vez que la persona dice el primer no es que empieza la verdadera negociación. Una vez que se diga no, dirá su verdadera objeción. Su trabajo como negociante será rebatir esa objeción (Voss, 2016).

### *Cisnes Negros*

Explora la idea de que ciertos eventos altamente improbables y difíciles de predecir, llamados cisnes negros pueden tener un impacto significativo y transformar la comprensión del mundo. En el contexto de la negociación, este concepto sugiere que estar atento a señales ocultas o inesperadas puede ser crucial para identificar oportunidades que podrían cambiar el curso de la negociación (Taleb, 2007).

Los cisnes negros son piezas de información inesperadas o desconocidas que pueden cambiar radicalmente el curso de una negociación. La idea es estar atentos a detalles ocultos que la otra parte no está revelando, pero que podrían ser fundamentales para alcanzar un acuerdo favorable. Identificar estos factores es clave para negociar con éxito, ya que pueden ofrecer un giro inesperado que dé ventaja.



**Figura 1.2.** Cisnes negros

El hecho de poder identificar al líder en una negociación es fundamental, por cuanto este posee la capacidad de influir en las decisiones y orientar el curso de las discusiones hacia resultados favorables, en el sentido de que es quien pone en práctica las técnicas de negociación y resolución de conflictos y por ende orienta e incentiva al equipo a una adecuada toma de decisiones para un mayor bienestar dentro de la organización

Reconocer al líder permite una comunicación más directa y efectiva, facilitando la resolución de conflictos y la toma de decisiones. Un estudio publicado en la revista Aglala destaca que el liderazgo en la negociación y el manejo de conflictos son elementos básicos en la gestión de las organizaciones, esenciales para alcanzar sus objetivos (Ayerbe y Mejías et al, 2020).

## CONCLUSIÓN

Se resalta la importancia del liderazgo en la negociación, subrayando que reconocer al líder facilita la comunicación y la toma de decisiones, lo que requiere la presencia de uno bien identificado dentro de un proceso de negociación, a fin de canalizar los diálogos de manera más efectiva, lo que reduce malentendidos y acelera la resolución de conflictos.

El liderazgo en la negociación es un elemento esencial en la gestión organizacional, lo que implica que las empresas u organizaciones requieran de líderes capacitados en negociación para lograr sus objetivos estratégicos. Sin un liderazgo claro, las negociaciones pueden volverse caóticas o ineficientes, lo que afectaría la capacidad de la organización para resolver conflictos y avanzar en sus metas. En tal sentido, se considera que el liderazgo en la negociación no solo es un rol funcional, sino una estrategia clave para el éxito organizacional (Ayerbe, Mejía et al, 2020).

## REFERENCIAS

- Ayerbe, A., Mejía, D. A., Barrios, I., & Heider, J. (2020). El liderazgo y las acciones del líder en la resolución de conflictos organizacionales. *Aglala*, 11(2), 233-248. <https://revistas.cun.edu.co/index.php/aglala/article/view/1740>
- Bennis, W. (2010). *On becoming a leader*. Addison-Wesley.
- Carnegie, D. (2018). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Círculo de Lectores.
- Cialdini, R. B. (2001). *Influencia: la psicología de la persuasión*. Planeta.
- Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- Erickson, M. H. (1980). *The collected papers of Milton H. Erickson on hypnosis: Vol. I*. Irvington Publishers.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Obtenga el sí: cómo negociar sin ceder*. HarperCollins.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Maxwell, J. C. (2013). *Desarrolle el líder que está en usted 2.0*. Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2010). *Liderazgo: lo que todo líder necesita saber*. Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: siga estas leyes y la gente lo seguirá a usted*. Grupo Nelson.
- Navarro, J. (2019). *Diccionario de lenguaje no verbal: una guía del comportamiento humano*. Planeta.
- Navarro, J. (2008). *What everybody is saying: An ex-FBI agent's guide to speed-reading people*.

HarperCollins.

Reche, J. (2023). *Convince sin abrir la boca: claves del lenguaje no verbal para persuadir a cualquier audiencia*. Alienta.

Taleb, N. N. (2007). *El cisne negro: el impacto de lo improbable*. Planeta.

TED. (2012, octubre 1). *Your body language may shape who you are* [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=Ks-\\_Mh1QhMc](https://www.youtube.com/watch?v=Ks-_Mh1QhMc)

Voss, C. (2016). *Rompe la barrera del no: 9 principios para negociar como si se te fuera la vida en ello*. Urano.

## **FINANCIACIÓN**

Ninguna.

## **CONFLICTO DE INTERESES**

Ninguno.

## **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA**

*Conceptualización:* Lourdes Meza Ruiz.

*Redacción - borrador inicial:* Lourdes Meza Ruiz.

*Redacción - revisión y edición:* Lourdes Meza Ruiz.

## Chapter 02 / Capítulo 02

*Sustainable Managerial Transformation: Leadership, Organizational Intelligence, and Sustainability in the Postmodern Era (Spanish Version)*

ISBN: 978-9915-9851-5-2

DOI: 10.62486/978-9915-9851-5-2.ch02

Pages: 9-27

©2025 The authors. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 License.

## Corporate sustainability: cracking the code for the new standard in decision-making

## Sostenibilidad empresarial: descifrando el código para el nuevo estándar en la toma de decisiones

Carluys Suescum Coelho<sup>1</sup>  , Car-Emyr Suescum Coelho<sup>2</sup>  

<sup>1</sup>Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC). Caracas, Venezuela.

<sup>2</sup>Universidad Metropolitana (UNIMET). Caracas, Venezuela.

### INTRODUCCIÓN

El concepto de sostenibilidad a lo largo del tiempo ha sufrido diversas transformaciones desde la década de 1970, convirtiéndose progresivamente en un pilar esencial para el desarrollo mundial y empresarial. Sus primeras acepciones limitaron la sostenibilidad a las fronteras del desarrollo económico moderno frente a la evidente escasez de los recursos disponibles.

En el informe del MIT se propuso un estudio sobre los eminentes peligros que conlleva acelerar un crecimiento económico libre de restricciones, así como los potenciales efectos devastadores en los recursos del planeta, esbozando de manera inédita para la época, constituye un fundamento sólido para las eventuales discusiones acerca de la interconexión intrínseca existente entre desarrollo económico y las necesidades de conservación del planeta (Meadows et al, 1072). De ahí que el objetivo del capítulo es argumentar la sostenibilidad empresarial como base para descifrar el código del nuevo estándar en las tomas de decisiones.

### DESARROLLO

#### En búsqueda de la sostenibilidad empresarial

Schumacher se considera uno de los autores precursores de la sostenibilidad tal como se concibe actualmente; en su obra cuestionó el modelo económico convencional prevaleciente en la época, sugiriendo, en contraposición al mismo, un nuevo modelo alternativo que valora una economía humanizada, descentralizada y sustentable ecológicamente. Su perspectiva subrayó la importancia de evolucionar el paradigma del crecimiento económico, dirigiendo su atención hacia un modelo que considere el bienestar humano y los propios límites ecológicos como los elementos esenciales para el desarrollo (Schumacher,1973).

Posteriormente, en el año de 1987, el grupo de trabajo especializado en el tratamiento del ambiente por parte de la Organización de las Naciones Unidas, conocido como la Comisión Brundtland, proporciona la definición oficial de desarrollo sostenible, describiéndolo como aquel que cubre las necesidades actuales sin poner en riesgo la habilidad de las generaciones venideras para cubrir las de estas, definición que marcó un hito al incorporar de forma explícita y detallada las dimensiones ecológicas, económicas y sociales del desarrollo, es así como se va construyendo de modo integral un enfoque que contempla la preservación de los recursos naturales, la justicia social y la tan defendida viabilidad económica como factores interconectados (Ozili, 2022).

Para la década de los años 90, la sostenibilidad empezó a incorporarse de manera más activa y popular en el sector empresarial. A pesar de los eventuales detractores, no debe concebirse como una suerte de impedimento para el éxito financiero, sino que debe entenderse como una

oportunidad que brinda la posibilidad a las compañías de generar valor a largo plazo (Hawken, 1993). Llegando el siglo XX a su final, se fortaleció esta perspectiva mediante la introducción del famoso concepto del triple resultado que sugirió que las compañías deberían valorar su rendimiento no solo en los tradicionales aspectos económicos, sino también, teniendo en cuenta su repercusión social y medioambiental (Elkington, 1997). Con esta nueva perspectiva se abogaba por una innovadora forma de evaluar el éxito corporativo, expandiendo el espectro más allá de los indicadores y ratios financieros convencionales.

Debido a ello, a principios del siglo XXI, la noción de ESG (Environmental, Social, and Governance) empezó a adquirir firme consistencia pese a que los conceptos de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad ambiental ya eran habituales en el lenguaje corporativo, pero fue en 2004 cuando el término ESG ganó una notable popularidad, especialmente gracias a la publicación del informe “Who Cares Wins” (United Nations, 2004). Este reporte, elaborado por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, en colaboración con respetados participantes del ámbito financiero y bancario mundial, impulsó la incorporación de los aspectos ambientales, sociales y de gobernabilidad en los procedimientos de decisión financiera e inversión.

El reporte fue crucial para oficializar el abordaje de los elementos ambientales, sociales y de gobernabilidad en el estudio de los rendimientos de las empresas y las tácticas de inversión. Su principal propuesta consistía en que las compañías con sólidas prácticas en estos campos no solo realizarían positivos aportes a la sociedad y al entorno, sino que también experimentarían un rendimiento económico superior y una mayor sostenibilidad a largo plazo. La idea de incorporar los elementos ESG ganó más relevancia después de la fuerte crisis financiera global del 2008, que agravó la inquietud por asuntos como la transparencia empresarial, la ética empresarial y la sostenibilidad. Esta situación motivó tanto a los inversionistas como a las compañías a incorporar estratégicamente estos criterios en sus decisiones, con la finalidad de disminuir los riesgos a largo plazo, potenciar la transparencia y ajustarse a los principios mundiales de sostenibilidad.

Este camino de desarrollo teórico alcanzó su cenit en 2015 con la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por parte de la Asamblea General de las Naciones Unidas, un compromiso mundial para eliminar la pobreza, salvaguardar el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Los ODS proporcionan un marco regulatorio global para orientar las acciones del gobierno, las empresas y las comunidades hacia un futuro sustentable. Su adopción destaca la importancia que tiene para las empresas acoger un enfoque mucho más integral al incorporar principios de sostenibilidad en su estrategia, no solo como deber moral, sino como beneficio estratégico que las posicionarán en un sitio privilegiado de un mercado que cada vez se torna más consciente de esta realidad (Suescum & Suescum, 2024).

El interés en la sostenibilidad sigue en pleno auge, al punto que algunos de los autores pioneros que enunciaron sus postulados en la década de los 90, siguen generando nuevos saberes mediante la incorporando de nuevas perspectivas a la sostenibilidad. Los postulados de Elkington evolucionan así hacia una perspectiva mucho más audaz y revolucionaria de la sostenibilidad, sugiriendo un giro radical hacia la concepción y desarrollo de un sistema capitalista regenerativo, que no solo reduce el evidente perjuicio social y ambiental de este sistema económico, sino que aspira a recuperar los ecosistemas y las estructuras sociales tan vulneradas (Elkington, 2020).

Bajo la metáfora de cisnes verdes en contraposición a teoría de los cisnes negros de Taleb,

Elkington explora las oportunidades empresariales en ascenso que surgen de la incorporación de la innovación disruptiva, la colaboración intersectorial, la regeneración ecológica y la equidad social en los esquemas de negocio. Esta perspectiva traza la ruta hacia una nueva etapa de expansión corporativa, propulsada por la innovación en soluciones que no solo disminuyen los efectos negativos en el entorno, sino que fomentan un futuro regenerativo y sostenible para los negocios a largo plazo, primordialmente, pero de manera no excluyente en esos mercados emergentes donde las potencialidades de crecimiento brindan un terreno fértil para la implantación planificada de este tipo de medidas en sectores aparentemente disímiles que van del agrícola - alimentario al energético, o desde las grandes tecnológicas hasta el desarrollo de nuevos textiles y materiales para suplir el mercado del vestido y calzado.

El mismo autor sostiene que promover la sostenibilidad en la actualidad, en medio de tanta inestabilidad en los mercados, donde a veces el ideario político y económico no comprende la importancia del asunto, cuando se anuncia la posible salida de naciones de los acuerdos globales para mitigar el cambio climático, pueden generar en los directivos del mundo empresarial cierta resistencia y escepticismo, siendo prácticamente como el hacer cosquillas a los tiburones (Elkington, 2024). Aunque inicialmente puede resultar una labor peligrosa debido al cambio de percepción que conlleva, esta resistencia inicial impulsa a las empresas y corporaciones a ser más innovadoras, ya que consiguen percibir, comprender, internalizar y aplicar la sostenibilidad como una ventaja competitiva y no como una carga, deber u obligación.

El abordaje de la sostenibilidad en el mundo empresarial debe tratarse de modo sistémico y plenamente interconectado en sus tres dimensiones fundamentales: económica, ambiental y social. Estas dimensiones deben considerarse como un conjunto completo, en el que no se debe otorgar prioridad o privilegios a una sobre la otra, pues cada una de estas tiene rasgos que necesitan estar en equilibrio para asegurar un desarrollo sostenible; y es que, un equilibrio apropiado entre los factores permite a las compañías realizar elecciones que propician su prosperidad a largo plazo conjuntamente con el bienestar global, manteniendo presente la existencia de los límites propios del entorno y el fomento de la equidad social (Elkington, 1997; Hawken, 1993).

La dimensión económica se centra en cómo las compañías pueden ser rentables a largo plazo sin poner en riesgo el compromiso que tienen con la sociedad. Esto conlleva la implementación de modelos de negocio sustentables que incorporen elementos ambientales y sociales en su estrategia, para así generar fuentes de empleo de calidad, crecimiento económico local e innovación tecnológica. El modelo de sostenibilidad económica fomenta la eficiencia en el uso de recursos, la soberanía energética y la competitividad (Reyes, 2021 en Suescum, 2024).

Por su parte, la dimensión ambiental, es entendida como la obligación de las compañías de minimizar el efecto lesivo de sus acciones en el medio ambiente, lo que involucra una administración eficaz de los recursos naturales, la disminución de las emisiones y la aplicación de principios de economía circular, conllevando a un balance entre las acciones humanas y la naturaleza (Campos & Bermúdez, 2020).

La dimensión social promueve la generación de un sólido compromiso con la justicia social, los derechos humanos y la responsabilidad social corporativa, incluyendo a todos los stakeholders en la toma de decisiones. Esto favorece una sostenibilidad más comprensiva, que aborda los retos sociales y medioambientales de forma cooperativa (Miranda et al, 2022).

Producto de la revisión documental en bases de datos académicas como BASE, Dialnet, DOAJ, Google Académico, Scopus, WoS, Redalyc y Scielo, realizada empleando búsquedas booleanas con las palabras clave, se consideraron los más relevantes de los últimos 10 años en los idiomas español e inglés. Luego de la selección, organización, análisis e interpretación sobre el tema se obtuvo un corpus que profundizar en la comprensión y el proceso de descifrado del código del nuevo estándar de las decisiones sostenibles empresariales, que se presentan en la tabla 2.1.

### **Descifrando el código para el nuevo estándar en la toma de decisiones**

Ante la presencia de estas dimensiones que conforman la sostenibilidad, los directivos y ejecutivos con poder decisorio deben romper con la estructura lineal de ese pensamiento lógico - racional que se vincula a la práctica de antiguos modelos gerenciales, pues en la actualidad el mundo empresarial, demanda por parte de ellos de un alto grado de desarrollo metacognitivo para la toma de decisiones. La metacognición, como componente esencial en las decisiones debe ser un pilar fundamental en la mente de los directivos al abordar la sostenibilidad en sus empresas.

Los gerentes con un enfoque metacognitivo desarrollan una comprensión profunda de sus propios procesos mentales al tomar decisiones, lo cual les permite reflexionar activamente sobre las implicaciones de sus elecciones y evaluar de manera crítico - reflexiva las consecuencias a corto, medio y largo plazo de sus acciones. Esta capacidad fomenta un enfoque más autónomo y autorregulado (Loaiza et al., 2023), en donde los líderes corporativos no solo deben gestionar la rentabilidad que tanta preocupación genera a los accionistas, sino que también integran las dimensiones sociales y ambientales en las decisiones de una manera informada y responsable (Loaiza et al,2023).

El desarrollo de esta competencia favorece una manera exponencial a una mejor toma de decisiones sostenibles, en las no solo consideran los resultados inmediatos, sino también los efectos duraderos en la sociedad, en las comunidades, en los recursos, en el medio ambiente y en la economía, alineando de manera directa sus acciones con un futuro más sostenible y ético para la organización y sus stakeholders.

Partiendo de los fundamentos teórico - conceptuales, las estadísticas globales y las investigaciones académicas más relevantes de los últimos diez años presentes en la tabla 2.1, se determinaron seis criterios fundamentales que permiten descifrar el código para la adopción de la sostenibilidad en la configuración del nuevo estándar que se erige como paradigma en la toma de decisiones corporativas. El código descifrado incorpora componentes esenciales estratégicos presentes en las dimensiones de la sostenibilidad, las prácticas corporativas más generalizadas, los marcos regulatorios referenciales y la interpretación de la información financiera.

Los criterios que nacen como cimientos de este proceso transformacional son los siguientes: cultura organizacional, gestión estratégica, innovación tecnológica, diálogo abierto con los grupos de interés, inversión sostenible y desarrollo continuo del capital humano. En conjunto no solo van a redefinir la forma en que se toman las decisiones, sino que incrementarán la fortaleza, cohesión, resiliencia y competitividad de las organizaciones empresariales.

#### ***Cultura organizacional***

La sostenibilidad como eje rector en la gestión empresarial amerita de un sólido compromiso fundamentado en la voluntad y determinación de integrar estas dimensiones en todas las áreas operativas de la organización.

Tabla 2.1. Criterios para la toma de decisiones sostenibles				
Criterio	Autores	Título de la Investigación		Hallazgos claves
CULTURA ORGANIZACIONAL	Reyes, J (2021)	Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial	la	Se explora la relevancia de la cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. Se enfoca en diseñar e implementar un programa en una empresa de reciclaje para transformar patrones culturales negativos. La investigación utiliza un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para diagnosticar y abordar problemas en comunicación, relaciones interpersonales y dirección. Los resultados muestran mejoras tras la implementación del programa, validado por expertos nacionales e internacionales. La investigación destaca que para lograr la sostenibilidad es crucial alinear los valores corporativos con las prácticas organizacionales.
	Carro-Suarez, J., Sarmiento-Paredes, S & Rosano-Ortega, G (2017)	La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial		Esta investigación sobre la cultura organizacional en la sustentabilidad empresarial aplica modelos de desarrollo sustentable para analizar cómo la cultura organizacional impacta las dimensiones social e institucional de la sustentabilidad. Los resultados señalan la necesidad de integrar este tipo de principios de sustentabilidad en la cultura empresarial., lo cual contribuye al desarrollo económico, producción -consumo responsable y cumplimientos de los ODS.
	Moreno-Nichols, J & Alvarado-Borrero, A (2020)	Hacia la sostenibilidad empresarial. El cambio obligado en la cultura organizacional		Los autores que parten de un estudio documental argumentan que la sostenibilidad ya no es una opción, sino una necesidad que amerita de un profundo cambio la cultura organizacional a partir de la inclusión de valores como justicia, equidad social, respeto por el medio ambiente y un compromiso genuino de todos los miembros de la organización. La investigación explora la forma de lograr una cultura organizacional sostenible que supera la inicial resistencia al cambio en este proceso de transformación.
GESTIÓN ESTRATEGICA	Plascencia, J., Nicado, M & Marrero, F (2021)	Dirección Estratégica para la Sostenibilidad	la	Se aborda una metodología para integrar la sostenibilidad en la gestión estratégica de las organizaciones, incorporando incorporar aspectos económicos, sociales y ambientales en la toma de decisiones empresariales, para ello, propone un enfoque de 3 pasos: diseño estratégico sostenible, implementación de la estrategia y control de la estrategia. La metodología empleada hace énfasis en los procesos, la gestión de riesgos y el compliance. Concluye brindando una guía práctica para que las organizaciones avancen hacia la sostenibilidad a través de la gestión estratégica.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	Miranda, M., López, E & Vega, C (2022)	Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial	Se analiza la gestión estratégica de la sostenibilidad empresarial desde una perspectiva integral, integrando objetivos económicos y sociales, abordando la tensión inherente entre la maximización de beneficios y las demandas de sostenibilidad. La investigación subraya que una perspectiva estratégica puede generar ventajas competitivas y un equilibrio entre el desempeño financiero y el beneficio social.
	Combent, E. (2020)	Planning and Sustainable Development in the Twenty-first Century	Se examina la planificación para el desarrollo sostenible en el siglo XXI argumentando que la planificación del desarrollo sostenible presenta desafíos. En virtud de tales consideraciones se propone un enfoque que fomenta la deliberación y negociación colectiva de estrategias alternativas, aplicándolo al diseño de políticas climáticas y precios del carbono. Se aboga por un replanteamiento de la conexión entre la planificación y el desarrollo sostenible, el cual debe partir de un dialogo entre las partes interesadas para superar los obstáculos sociales y políticos a la implementación de estrategias de sostenibilidad.
	Rodelo-Calvo, L (2023)	La relación entre la Innovación y Sostenibilidad en las Organizaciones: hacia el balance ideal entre la evolución y la preservación	El artículo desarrollado a partir de una revisión sistemática de literatura detalla de manera minuciosa la relación existente entre la innovación y sostenibilidad en las organizaciones, para ello, examina cómo las empresas pueden equilibrar el crecimiento y la preservación de los recursos. El estudio analiza cómo la innovación y la sostenibilidad corporativa se sinergizan, abordando la optimización de recursos y la colaboración entre diferentes actores. El autor concluye brindando una guía para integrar la innovación en las organizaciones, logrando un futuro justo y próspero.
	Ortiz-Palafox, K., Silva-Robles, R & Valle-Sánchez, V. (2024)	Sustentabilidad Impulsada por la Innovación, la Tecnología y la Educación	Se explora cómo la innovación tecnológica impulsa la sostenibilidad en diversas regiones a través de estudios de caso en los sectores energéticos, agrícolas y de gestión de residuos. Se analiza cómo la educación disruptiva, mediante enfoques innovadores, promueve la sostenibilidad a nivel global. Se subrayan la necesidad de transformar la educación y adoptar la tecnología para fomentar un futuro más sostenible.

DIALOGO ABIERTO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Juarez, M (2024)	Innovación tecnológica para la sostenibilidad en América Latina	El artículo analiza el impacto de la innovación tecnológica en la sostenibilidad urbana en América Latina, partiendo de un estudio de casos exitosos de digitalización en ciudades de la región. La investigación explora cómo la tecnología puede fomentar el desarrollo sostenible, al mismo tiempo que se evalúa su huella ambiental. Se discuten soluciones tecnológicas como la inteligencia artificial y el manejo de big data, resaltando la importancia de la colaboración intersectorial.
Palacios, C & Coppa, C (2015)	Informe de sostenibilidad. Criterios y procedimientos en el mapeo de stakeholders. Un estudio de caso.	La investigación a partir de un estudio de caso examina los criterios y procedimientos para identificar y clasificar a los stakeholders en el contexto de los informes de sostenibilidad, enfocándose en las formas que se deben determinar adecuadamente a sus grupos de interés para evitar arbitrariedades, aplicando los criterios de la norma AA1000SES y la Global Reporting Initiative (GRI). El mapeo resultante considera aspectos económicos, sociales y medioambientales, buscando mejorar la transparencia y la calidad de los informes de sostenibilidad, aportando un método verificable de identificación de stakeholders.
Mejías, N., Echeverri, A & Vieira, J (2021)	Análisis bibliométrico: rol de los stakeholders en la sostenibilidad de las pymes	Partiendo de un análisis bibliométrico del rol de los stakeholders en la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYME). La investigación examina 1258 documentos de la base de datos Scopus desde 1994 hasta 2020, analizando tendencias de publicación, autores influyentes y áreas temáticas. Se identifican a clientes, empleados, proveedores y la comunidad como stakeholders clave que impactan la competitividad sostenible de las PYME.
Contreras-Pacheco, O., Talero-Sarmiento, L & Escobar-Rodríguez, L. (2019)	Sostenibilidad, stakeholders y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones	Este estudio investiga las percepciones de futuros gerentes sobre la importancia de los stakeholders durante una crisis ambiental. Se analiza un caso real en Colombia, evaluando cómo se priorizan los intereses de diferentes grupos (como propietarios, empleados, y la comunidad) en términos de influencia, interés, legitimidad y urgencia. Los resultados revelan una tendencia a favorecer los intereses de los propietarios por encima de otros stakeholders. Se concluye que equilibrar los intereses de todos los stakeholders es crucial para una gestión efectiva y sostenible.

DESARROLLO CONTINUO DEL CAPITAL HUMANO	Núñez, I (2019)	Educación para el desarrollo sostenible: hacia una visión sociopedagógica	El artículo académico explora la integración de la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) en los sistemas educativos latinoamericanos. Se enfoca en la responsabilidad social de las instituciones educativas y la necesidad de transformar los modelos pedagógicos y curriculares. El estudio concluye con una propuesta de un modelo educativo que incorpore espacios curriculares donde los estudiantes puedan identificar y resolver problemas reales en colaboración con su comunidad.
	Vergara-Romero, A., Marquez, F., Sohergui-Ortega, R & Olalla-Hernández, L. (2021)	Capital humano: actor central para la sostenibilidad organizacional	A partir del análisis de artículos de investigación los autores exploran diversas estrategias educativas y de capacitación para mejorar las habilidades y competencias de los empleados. También se analizan las tendencias emergentes de sostenibilidad en la gestión del talento y cómo estas influyen en el éxito a largo plazo de las empresas. Concluyendo que la tecnología y la innovación son claves en la transformación del aprendizaje y el desarrollo dentro de las organizaciones.
	Linares, A (2023)	El capital social y el desarrollo humano sostenible.	La autora analiza cómo el capital social puede impulsar el bienestar y la calidad de vida. Se exploran las dimensiones del desarrollo humano, incluyendo la economía, la educación, la salud y la equidad. Se concluye que es crucial considerar el papel de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la construcción de capital social y la superación de problemas sociales a nivel global.
INVERSIÓN SOSTENIBLE	Pastor, L., Stambaugh, R & Taylor, L. (2024)	Sustainable Investing	Esta investigación analiza el campo de la inversión sostenible, centrándose en los efectos financieros de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Se examinan cómo las preferencias de los inversores influyen en las decisiones de cartera y los precios de los activos, destacando la relación entre las inclinaciones hacia lo ecológico y las primas verdes. Se exploran diversas estrategias de inversión sostenible, incluyendo la exclusión, la integración ESG y la inversión de impacto, así como las motivaciones financieras y no financieras detrás de cada estrategia. Por último, presenta evidencia empírica sobre las preferencias de los inversores, las primas verdes, las inclinaciones hacia lo ecológico y el riesgo climático.

Edmans, A., Gosling, T. & Jenter, D. (2025)	Sustainable Investing: Evidence From the Field	Los autores examinan las perspectivas de gestores de portafolio sobre la inversión sostenible, encuestando a 509 gestores para entender cómo incorporan factores ambientales y sociales en sus decisiones. El estudio revela que la rentabilidad financiera sigue siendo la principal motivación, incluso para los fondos sostenibles. Los gestores muestran diversas creencias sobre el impacto del desempeño ambiental y social en el valor de las empresas y en los rendimientos, lo que afecta sus acciones de selección de acciones, voto y compromiso. Las diferencias entre gestores tradicionales y sostenibles son menores de lo que se cree, con ambos priorizando los rendimientos. El estudio destaca la necesidad de modelos de inversión sostenible que reflejen la gestión delegada de carteras y la heterogeneidad de creencias.
Akala, C., Neuhaus, T. & Govender, I. (2022)	A Systematic Review of Sustainable Investment Approaches	El estudio desarrollado a partir de una revisión sistemática de literatura por estos autores explora las estrategias de inversión sostenible, incluyendo la inversión socialmente responsable (ISR), los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), y la inversión de impacto. La investigación consolida y compara estudios sobre estas estrategias, identificando lagunas en la literatura existente. La investigación determina que existen superposiciones conceptuales entre ISR, ESG e inversión de impacto, y se recomienda desarrollar un marco conceptual más consistente.

La toma de decisiones sostenibles no debe obedecer a expectativas de los grupos de interés, sino que a su vez debe garantizar la aplicación de un enfoque coherente, estructurado y proclive al desarrollo sostenible. Se precisa dejar de lado esos sesgos cognitivos inherentes al proceso de toma de decisiones gerenciales y partir de una metacognición que anteponga a la organización, pues de este modo la cultura organizacional pasa a convertirse en el pilar de una gestión responsable con proyecciones a materializar un legado empresarial.

La integración efectiva de la sostenibilidad en la cultura organizacional parte de la internalización de valores ambientales, sociales y de gobernanza en todos y cada uno de los individuos, siendo promovidos y fortalecidos desde las más altas esferas directivas hasta los niveles operativos, se trata aquí de adherir estas prácticas al ADN organizacional. Una cultura con fuerte arraigo en la sostenibilidad facilitará la adopción no solo de prácticas éticamente y moralmente responsables, sino que a su vez propiciará una mentalidad corporativa orientada a la permanente sensibilización de los colaboradores y a un liderazgo ejemplarizante de los directivos.

Unas acciones concretas, ameritan políticas claras que armonicen cada directriz en materia de sostenibilidad, estableciendo compromisos plenamente verificables y medibles, siendo recomendable sintonizar estos lineamientos con los últimos estándares internacionales y marcos normativos referenciales, para así garantizar su implementación y monitoreo permanente. Los beneficios de una cultura organizacional sostenible no solo fortalecen una mejora exponencial de la reputación y legitimidad corporativa, sino que constituyen un factor diferenciador en los mercados globales, permitiendo crear mayor valor compartido con la consolidación de un modelo empresarial que evoluciona hacia una economía más sostenible.

### *Gestión estratégica*

La integración de manera holística las dimensiones ambiental, social y económica en la gestión estratégica sostenible les permiten a las empresas comprender las realidades transcomplejas de los sistemas en los que operan. Esta conjunción facilita la consolidación de su posición competitiva en el sector, garantizando un desempeño operativo que se alinea a los principios de sostenibilidad y responsabilidad corporativa globales.

Es menester adoptar un enfoque integrador de la sostenibilidad, pues cada decisión que sea tomada debe contemplar la eventual mitigación de impactos adversos y externalidades negativas. Esta visión permitirá a los directivos empresariales identificar, simular y evaluar múltiples escenarios, partiendo del uso de herramientas analíticas que contemplen la determinación efectiva de los ciclos de vida del producto, así como el análisis de materialidad, de cuya aplicación podrá ser extraída información valiosa, pormenorizada y fundamentada que permitirá anticipar riesgos, reducir eventualidades y potenciar la mejora continua.

Establecer métricas de rendimiento, sistemas de monitoreo, procesos de evaluación y reevaluación continuas en el ámbito de la sostenibilidad permitirá cuantificar fehacientemente el progreso en la implementación de estrategias sostenibles en la organización. La dirección empresarial al contar con un sistema de indicadores claros y cuantificables simplificará la valoración de las estrategias corporativas implementadas, permitiendo hacer ajustes y modificaciones oportunas basadas en información objetiva y verificable. Para abocarse de este modo al perfeccionamiento de sus procesos, su cadena de suministros, su logística, sus actividades operativas, sus planes de mercadeo y el fortalecimiento de las ventajas competitivas.

### **Innovación tecnológica**

En una época en la que las tecnologías disruptivas aparecen de manera vertiginosa casi a diario, donde los gigantes de la industria se enfrentan en una carrera sin descanso y donde los algoritmos computacionales compiten emulando la inteligencia humana, la toma de decisiones empresariales sostenibles no puede circunscribirse a la mera adaptación de vetustas prácticas; sino que amerita de una profunda transformación transversal y reconfiguración estructural fundamentada en la innovación y adopción de nuevas tecnologías.

La sostenibilidad es el catalizador del nuevo paradigma organizacional que impulsa a las empresas a reorganizar sus esquemas operativos bajo principios de eficiencia, economía circular, responsabilidad ambiental y generación de valor a largo plazo. La actualización e incorporación de tecnologías en los nuevos procesos es crucial en la evolución empresarial hacia enfoques más resilientes, sostenibles y eficientes en el uso de recursos. Las posibilidades son casi infinitas en cuanto a las potencialidades que actualmente se brindan a las empresas para la implementación de mecanismos y sistemas inteligentes de gestión energética, de soluciones basadas en inteligencia artificial para la optimización de procesos y del uso de energías renovables para procurar la ecoeficiencia e independencia energética.

Pequeños avances en estos tópicos representarán a futuro estrategias clave trascendentales para la transición hacia modelos de producción y consumo más responsables, de allí la relevancia de realizar frecuentemente inversiones en investigación y desarrollo (I+D) de nuevas soluciones eco amigables, ecoeficientes y que fomenten la circularidad. El planeta cuenta con multiplicidad de recursos, pero al ser escasos, las empresas deben priorizar la maximización de estos, la minimización de los residuos y desperdicios, así como la promoción de prácticas alineadas con la circularidad. Este paradigma no solo aboga por la optimización energética, sino que también promueve la creación de nuevas oportunidades de negocio basadas en la investigación, reutilización y valorización de materiales.

La innovación tecnológica no puede ser concebida de manera aislada dentro de una organización, sino que requiere una estrecha colaboración a lo largo de toda la cadena de valor. La cooperación con socios, proveedores y centros de investigación para la adopción de tecnologías sostenibles se convierte en un imperativo donde el intercambio de saberes y la creación de nuevas soluciones, permitirán acelerar la transición a modelos inclusivos.

### **Diálogo abierto con los grupos de interés**

Los individuos como destinatarios de las decisiones y prácticas empresariales sostenibles ocupan un papel importante en los procesos de toma de decisiones corporativas, ese protagonismo trasciende el rol tradicional que han ocupado desde la revolución industrial en la cadena de producción, cadena de valor o como partes interesadas en el entorno empresarial. Es preciso que las decisiones que se tomen el marco de la sostenibilidad incluyan un enfoque integrador que considere los saberes, sentires y necesidades de los diversos actores para consolidar un compromiso claro con el bienestar de las personas y las comunidades afectadas por las operaciones corporativas.

El protagonismo activo de los *stakeholders* en el proceso de toma de decisiones constituye un eje de la gestión sostenible, erigiéndose como un no negociable en la búsqueda de la sostenibilidad, para ello se debe partir desde una óptica inclusiva que abarque a todos los grupos de interés relevantes, sean: empleados, clientes, proveedores y comunidades locales. A través de su participación directa se asegura que las decisiones no solo respondan a las

necesidades corporativas o intereses de los accionistas, sino que también se cree una agenda de respeto, colaboración y promoción de los intereses sociales, económicos y ambientales.

Es crucial la creación de canales de comunicación abiertos, inclusivos, directos y transparentes, que permitan a los interesados expresar sus dudas, inquietudes, preocupaciones y expectativas de manera efectiva. La retroalimentación garantiza que todas las partes interesadas, sin importar la medida del poder decisional que ostenten, puedan ser escuchadas y que sus opiniones sean consideradas, en tanto que una comunicación fluida fortalece la confianza mutua, promueve la cooperación y aborda de manera proactiva de cualquier desafío que surja en el transitar sostenible.

El seguimiento debe establecerse a partir de mecanismos de revisión y evaluación continua de los efectos sociales y medioambientales que surgen de las actividades de la empresa, en especial, en las comunidades impactadas por las operaciones de la compañía. Las evaluaciones deben de regularizarse, sistematizarse y enfocarse en detectar cada uno de los efectos adversos, de manera que puedan ser mitigados o rectificadas oportunamente. Al lograr una mayor participación y protagonismo de las comunidades en la toma de decisiones se promueve la legitimidad y aceptación de las estrategias sustentables adoptadas.

### **Desarrollo continuo del capital humano**

La permanente formación y reeducación del talento humano es un elemento clave para garantizar la eficacia de las decisiones sustentables. Como se ha visto, la sostenibilidad de los negocios es un proceso activo a largo plazo, por ello, su éxito o fracaso se basa en la habilidad que posee la organización para promover la creación de una cultura de aprendizaje continuo, permanente, adaptativo, resiliente y actualizable. Las decisiones sustentables ameritan contar con el compromiso sólido de un constante aprendizaje de todos los miembros de la organización, ya que de este modo se asegura que las estrategias y prácticas implementadas se conserven, siendo pertinentes frente a los escenarios que se presenten.

Las empresas deben considerar la implementación de programas formativos de crecimiento profesional en ética corporativa, sostenibilidad, consciencia ambiental y responsabilidad social enfocados a todos los niveles directivos y operativos de la empresa. Cada programa de capacitación debe brindar a los trabajadores de los recursos y saberes requeridos para comprender la relevancia de la adopción de los principios rectores de la sostenibilidad en sus tareas cotidianas, creando una cultura empresarial que valore la responsabilidad socio ambiental en la toma de decisiones.

La creación de conciencia en los empleados sobre la importancia de la sostenibilidad es crucial no únicamente como un simple requerimiento empresarial, sino también como una obligación moral e individual que puede ser replicada por cada uno de ellos en sus hogares y comunidades, pues al promover la cultura de compromiso y responsabilidad conjunta se permite que cada individuo que hace vida en la organización se transforme en un agente cambio en la puesta en marcha de prácticas sustentables en pro de la humanidad.

Es importante destacar que la educación no debe limitarse puertas adentro de la empresa, sino que debe ser llevada al ámbito externo, promoviendo estos programas de educación ambiental en las comunidades aledañas con la finalidad de generar conciencia acerca de la sostenibilidad y así, movilizar a los interesados externos hacia la acción. Es en este punto donde la participación comunitaria se configura como la base de la sociedad en la construcción de

un ambiente más sustentable, potenciando el efecto beneficioso de las acciones corporativas y robusteciendo el vínculo empresa - sociedad, a los fines de lograr una transformación social extensa y ejemplificante.

### **Inversión sostenible**

Al condensar los criterios anteriormente descritos, se forjan las bases para la ejecución de inversiones sostenibles, las cuales a lo largo de los últimos años postpandemia han ganado una gran popularidad dentro de la industria de gestión de activos financieros, consolidándose como uno de los segmentos que denota constante expansión, pues aquí se involucra la integración de los criterios (ESG) en la toma de decisiones financieras de manera integrada o separada.

La inversión sostenible abarca estrategias de exclusión ética hasta la selección de las empresas protagonistas en sostenibilidad, priorizando las que reflejan excepcionales desempeños en los criterios ESG o por el contrario, evitando las contempladas como inadecuadas o que lesionan al ambiente. Estos criterios ESG incluyen áreas relevantes como las emisiones de carbono, el impacto ambiental, la ciudadanía corporativa y el desarrollo del talento humano, que guían las decisiones de inversión hacia prácticas más responsables y sostenibles. Las posibilidades que brinda el mercado se centran en inversiones centradas en criterios ESG y las inversiones verdes orientadas a la reducción de las emisiones de carbono y la combate contra el cambio climático; considerando que las inversiones ESG engloban una dimensión mucho más amplia que incluye factores cruciales relacionados con el impacto social y el gobierno corporativo.

Para lograr un transitar pleno en el camino hacia la sostenibilidad las empresas tienen la doble posibilidad de, en un primer momento, convertirse en un destinatario de inversión captando grandes capitales en un mercado con una creciente preocupación ambiental o en segundo lugar, diversificar sus fuentes de financiamiento al invertir en el mismo sector por el cual ha decidido apostar y evolucionar. Las inversiones en empresas con prácticas sostenibles tienen un rendimiento muy superior a largo plazo en contraposición a las inversiones tradicionales, lo que las convierte en opciones sumamente atractivas para los inversionistas globales.

Las crecientes regulaciones a nivel global han reforzado la implementación de los ODS, ocasionando en un modo positivo que una mayor cantidad de empresas adopten estándares más rigurosos en sus informes financieros y extra financieros, promoviendo mayores índices de transparencia; al punto que la aparición de índices ESG han ganado una gran importancia como herramientas para medir de un modo más objetivo el desempeño de las empresas en sostenibilidad, tanto en estrategias activas como en sus correspondientes fondos indexados.

Algunos índices, como el *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI), se basan en métricas que evalúan de manera exhaustiva los criterios ESG, incluyendo aspectos económicos, ambientales y sociales, utilizándose por grandes gigantes financieros en el diseño y diversificación de carteras de inversión sostenibles. Y es que, los índices del DJSI, han demostrado a lo largo de del último lustro ser instrumentos sumamente valiosos para los inversores interesados en integrar criterios éticos y sostenibles en sus decisiones. El futuro que se vislumbra para la inversión sostenible es muy prometedor, en especial por la creciente demanda de inversores *millennials*, que buscan rendimientos financieros, pero que, a su vez, evidencian una marcada preocupación por el impacto de lo económico en lo social y ambiental.

Las estadísticas reflejan una tendencia al alza, mostrando sólidos rendimientos del 7,44 % para los últimos 10 años; del 8,33 % para los últimos 5 años y del 11,49 % para el último año

(SPGlobal, 2025). El crecimiento que se espera en los mercados de inversión sostenible, partiendo del análisis técnico y fundamental, refleja una tendencia hacia una mayor transparencia y adopción de criterios sostenibilidad dentro de las estrategias de inversión, tal como indican los datos y cifras estadísticas analizadas, se trata entonces de un movimiento que está cambiando de manera radical el status quo en que las inversiones habitualmente se gestionaban.

## REFLEXIONES FINALES

La sostenibilidad en el mundo empresarial ha evolucionado desde las iniciales preocupaciones que representaba la escasez de recursos en los procesos productivos hasta la percepción que hasta hace un par de años atrás la concebía como un elevado riesgo financiero hasta finalmente evolucionar, consolidarse y ser entendida como un elemento estratégico esencial para el fortalecimiento de la resiliencia y las ventajas competitivas en el mundo corporativo globalizado del siglo XXI. En sus comienzos, los modelos tradicionales capitalistas que regían los negocios y emprendimientos priorizaron la maximización de beneficios a corto plazo, la inmediatez y el enfoque centrado únicamente en la renta, relegando a un segundo plano y restando total importancia a las consideraciones de naturaleza ambiental y social, presentando un enfoque operativo totalmente aislado de la realidad corporativa.

Pese a ello, una progresiva incorporación de políticas sostenibles y criterios (ESG) a lo largo de las últimas décadas en la evaluación financiera de los gigantes empresariales alrededor del mundo, ha demostrado que las empresas, sin importar sus dimensiones, sin importar sus sectores y sin importar su posición en el mercado, al integrar la sostenibilidad en su estrategia operativa no solo minimizan la exposición a grandes riesgos sistémicos, sino que aunado a ello generan ventajas competitivas que le permiten captar considerables recursos en los mercados financieros para apalancar sus operaciones.

El transitar a un modelo sostenible puede ser descifrado y abordado a partir de los criterios identificados, el empresariado al desarrollar factores clave como la cultura organizacional, gestión estratégica, innovación tecnológica, dialogo abierto con los grupos de interés, desarrollo continuo del capital humano e inversión sostenible impulsarán la transición de un enfoque eminentemente reactivo a uno proactivo, donde la sostenibilidad no solo se justifica en términos éticos, sino que se justifican como una necesidad operativa para la viabilizar la sobrevivencia empresarial a futuro. En efecto, persisten retos, inclusive pueden presentarse leves obstáculos que limiten la adopción de estos ante el inusitado cortoplacismo empresarial, ante el fenómeno del *greenwashing* o la fragmentación regulatoria, sin embargo, es aquí donde surge un campo fecundo que subraya la necesidad de establecer mayores incentivos que, por su atractivo, favorecen la transición hacia modelos de negocio regenerativos exitosos.

Al descifrar el nuevo estándar en toma de decisiones gerenciales en materia de sostenibilidad las empresas no deben dar pasos tímidos o simplemente limitarse a breves aproximaciones a las dimensiones, adhiriéndose simbólicamente a estándares sostenibles o modestas certificaciones, sino que deben asumir el compromiso de transitar el proceso basándose en modelos de racionalidad compleja que se orientan al desarrollo de la humanidad. Por ello la latente necesidad de apoyarse en enfoques multidimensionales y multimodales que integren técnicas de análisis de datos, prospectiva estratégica y gestión de riesgos para que las decisiones empresariales sean informadas, adaptativas y orientadas a la generación de valor en pro de la construcción de un legado corporativo.

Se identifican oportunidades para el desarrollo de futuras investigaciones en torno al impacto

de las prácticas y desarrollo sostenible en distintos contextos empresariales geoeconómicos, pues la consolidación del nuevo estándar descifrado que emana de este paradigma empresarial requiere no solo la redefinición de los incentivos económicos y financieros, sino también un cambio cultural a lo interno de las organizaciones, donde la sostenibilidad sea constituida como un principio rector que caracterice la innovación, la competitividad y la estabilidad sistémica del entorno empresarial global, creando multiplicidad de puentes transdisciplinarios que permitan a las empresas transitar con una visión orientada a revertir la tradicional degradación socioambiental.

## REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2005). *Diálogo y alteridad. Trazo de la hermenéutica de Gadamer*. UNAM-FFyL. <https://www.ri.unam.mx/contenidos/dialogo-y-alteridad-trazos-de-la-hermeneutica-de-gadamer>
- Akala, C., Neuhaus, T., & O’Leary-Govender, I. (2022). A systematic review of sustainable investment approaches. *International Journal of Economics and Finance*, 14(12), 72-83. <https://doi.org/10.5539/ijef.v14n12p72>
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). Sage.
- Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*. United Nations. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Campos-Campos, D., & Bermúdez-Carrillo, L. A. (2020). PYMES, responsabilidad social y desarrollo sostenible. *InterSedes*, 21(43), 131-151. <https://doi.org/10.15517/isucr.v21i43.41989>
- Carro Suarez, J., Sarmiento Paredes, S., & Rosano Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Combet, E. (2020). Planning and sustainable development in the twenty-first century. *Œconomia*, 10(3), 473-506. <https://doi.org/10.4000/oeconomia.9558>
- Contreras-Pacheco, O., Talero-Sarmiento, L., & Escobar-Rodríguez, L. (2019). Sostenibilidad, stakeholders y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones. *Suma de Negocios*, 11(24), 64-72. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.V11.N24.A7>
- Edmans, A., Gosling, T., & Jenter, D. (2025). *Sustainable investing: Evidence from the field* (ECGI Finance Working Paper No. 1028/2024). SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4963062>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Elkington, J. (2020). *Green swans: The coming boom in regenerative capitalism*. Fast Company Press.

- Elkington, J. (2024). *Tickling sharks: How we sold business on sustainability*. Fast Company Press.
- Fernández, S., & Rivera, Z. (2009). El paradigma cualitativo y su presencia en las investigaciones de la Bibliotecología y la Ciencia de la Información. *ACIMED*, 20(3), 6-30. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009000900002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009000900002&lng=es&tlng=es)
- Hawken, P. (1993). *The ecology of commerce: A declaration of sustainability*. Harper Business.
- Higgins, J. P. T., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M. J., & Welch, V. A. (Eds.). (2024). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions* (Version 6.2). Cochrane. <https://training.cochrane.org/handbook/current>
- Juárez Merino, M. (2024). Innovación tecnológica para la sostenibilidad en América Latina. *UNODIVERSO*, 4(4). <https://doi.org/10.54188/UD/04/A/12>
- Loaiza, Y., Patiño, M., Umaña, O., & Duque, P. (2023). ¿Qué novedades hay en la investigación sobre metacognición? Respuestas de acuerdo con la literatura actual. *Educación y Educadores*, 25(3), e2535. <https://doi.org/10.5294/edu.2022.25.3.5>
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W., III. (1972). *The limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. Universe Books.
- Mejía Franco, N., Echeverri Rubio, A., & Vieira Salazar, J. (2021). Análisis bibliométrico: rol de los stakeholders en la sostenibilidad de las pymes. *Lúmina*, 22(2), e0013. <https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n2.4128.2021>
- Méndez, A. (2024). El Capital Social y el Desarrollo Humano Sostenible. *Revista Momboy*, 19. <https://repositorio.uvm.edu.ve/handle/123456789/9>
- Miranda Pegueros, M., López Castro, E. M., & Vega Zarate, C. (2022). Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(19), 150-164. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.136>
- Moreno-Nichols, J., & Alvarado-Borrego, A. (2020). Hacia la sostenibilidad empresarial. El cambio obligado en la cultura organizacional. *Sapienza Organizacional*, 14(7). <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/16664>
- Núñez Paula, I. A. (2019). Educación para el desarrollo sostenible: hacia una visión sociopedagógica. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(19), 291-314. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588661549016>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Ortiz-Palafox, K. H., Silva-Robles, R., & Valle-Sánchez, V. (2024). Sustentabilidad impulsada por la innovación, la tecnología y la educación. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 17(17). <https://riico.net/index.php/riico/article/view/2231>

- Ozili, P. K. (2022). Sustainability and sustainable development research around the world. *Managing Global Transitions*, 20(2), 259-293. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.20.259-293>
- Palacios, C. L., & Coppa, C. R. (2015). Informe de sostenibilidad. Criterios y procedimientos en el mapeo de stakeholders. Un estudio de caso. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(40). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc16-40.iscp>
- Pastor, L., Stambaugh, R. F., & Taylor, L. A. (2024). *Sustainable investing* (NBER Working Paper No. 33252). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w33252>
- Plasencia Soler, J., Nicado, M., & Marrero Delgado, F. (2021). *Dirección estratégica para la sostenibilidad* [Conferencia]. III Encuentro Internacional EAN 2021, Buenos Aires, Argentina. [https://www.researchgate.net/publication/355479559\\_Direccion\\_Estrategica\\_para\\_la\\_Sostenibilidad](https://www.researchgate.net/publication/355479559_Direccion_Estrategica_para_la_Sostenibilidad)
- Reyes, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *COODES Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3), 808-830. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/450>
- Rodelo-Calvo, L. (2023). La relación entre la innovación y sostenibilidad en las organizaciones: hacia el balance ideal entre la evolución y la preservación. *Revista Científica Anfibios*, 6(1), 34-43. <https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n1.124>
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful: Economics as if people mattered*. Harper & Row. [https://sciencepolicy.colorado.edu/students/envs\\_5110/small\\_is\\_beautiful.pdf](https://sciencepolicy.colorado.edu/students/envs_5110/small_is_beautiful.pdf)
- SPGlobal. (2025, enero 30). *Dow Jones Sustainability World Index*. <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/sustainability/dow-jones-sustainability-world-index/>
- Suescum Coelho, C. (2024). Decisiones gerenciales sostenibles: Análisis de los determinantes clave en las dimensiones empresariales de sostenibilidad. *Revista Ciencia y Sociedad*, 2(2), 97-104. <https://ulac.edu.ve/site/wp-content/uploads/2024/11/Revista-Ciencia-y-Sociedad-ULAC-2da-edicion-nov.2024.pdf>
- Suescum Coelho, C.-E., & Suescum Coelho, C. (2024). Sostenibilidad competitiva empresarial: dimensiones de una estrategia para incursionar en mercados emergentes. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(6), 3832-3849. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3208>
- United Nations Global Compact. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*. United Nations. [https://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/Financial\\_markets/who\\_cares\\_who\\_wins.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Financial_markets/who_cares_who_wins.pdf)
- Vergara-Romero, A., Marquez-Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., & Olalla-Hernández, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 297-307. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890387.pdf>

## **FINANCIACIÓN**

Ninguna.

## **CONFLICTO DE INTERESES**

Ninguno.

## **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA**

*Conceptualización:* Carluys Suescum Coelho, Car-Emyr Suescum Coelho.

*Redacción - borrador inicial:* Carluys Suescum Coelho, Car-Emyr Suescum Coelho.

*Redacción - revisión y edición:* Carluys Suescum Coelho, Car-Emyr Suescum Coelho.

## Chapter 03 / Capítulo 03

*Sustainable Managerial Transformation: Leadership, Organizational Intelligence, and Sustainability in the Postmodern Era (Spanish Version)*

ISBN: 978-9915-9851-5-2

DOI: 10.62486/978-9915-9851-5-2.ch03

Pages: 28-42

©2025 The authors. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 License.

## **Transpersonalism and the managerial worldview of intelligent organizations**

### **Transpersonalidad y cosmovisión gerencial de las organizaciones inteligentes**

Juan Carlos Pérez Vega<sup>1</sup>  

<sup>1</sup>Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” - UNELLEZ, Venezuela

#### **INTRODUCCIÓN**

El mundo de las organizaciones transmoderna reconoce que el éxito esta direccionado desde diversas perspectivas entre estas se pueden mencionar primeramente la transpersonalidad, paradigma que más que una disciplina filosófica, es un modo de integrar las experiencias de cada ser humano con una conexión espiritual con el universo de una manera colectiva, es tener conciencia que el mundo no se desarrolla sin un pensamiento colectivo que le permita a los integrantes de una organización que todos son partes del engranaje que hace que las empresas funcionen.

En segundo lugar, la cosmovisión gerencial, centrada en la realidad que tienen las empresas sobre las vías de comunicación que actualmente mueven el universo, es decir, la era digital que cada día avanza rápidamente y del conocimiento de la humanidad, refiriéndose con esto que los individuos se desplazan sin movilizarse a esferas de producción o adquisición de bienes y servicios sin tener que estar presencialmente dentro de una oficina, sino que manejan las herramientas tecnológicas desde cualquier parte del universo.

En tercer lugar, las organizaciones inteligentes, la visión de estas empresas se conjuga con el aprendizaje continuo y sistemático, las personas que manejan este tipo de empresas utilizan estas dos vertientes para hacerlas productivas, por medio de un personal conectado con estas desde los cambios que surgen, debido a que su recurso más importante es el personal, y si estos no están en concordancia con su manera de gerenciar, pueden sumirlas en estados de incertidumbre, sino permanecen en constante innovación, aprender nuevas maneras de relacionarse no es algo que se deba dar por sentado, ya que este nuevo orden económico que se vive hace que los individuos se centre en el aprendizaje colectivo, pero respetando las individualidades.

Lo anterior es la visión por la cual deberían regirse la gerencia en la actualidad, sin embargo, la realidad que viven es otra, aun en plena globalización, en esta era tecnológica, donde el hombre ha roto barreras para mantenerse informado, se encuentra empresas que tienen un sistema cerrado, centrado en aspectos como ganar, ser eficientes, conquistar nuevos mercados, sin abordar otras posibilidades como el aprendizaje, la comunicación, el talento humano, el aprendizaje en equipo y visión compartida, conectando, así, todas las áreas de la institución, entre otros, aspectos que las lleve a un modelo gerencial único y estable.

Además, se observan que en pleno siglo XXI algunas organizaciones con una gerencia basada en enfoques tradicionales, no se nutren de conocimientos que aportan ciencias como

la economía, psicología, ecología, biología, física, matemáticas, religión, antropología, ingeniería, la educación, entre otras; presentando debilidades en la toma de decisiones, en el bienestar emocional de las personas, de la institución, del ambiente que las rodea, del sistema ecológico como equilibrio que permite un impacto social y colectivo. De acuerdo con lo anterior, el propósito del capítulo es argumentar la transpersonalidad como cosmovisión gerencial de las organizaciones inteligentes.

## **DESARROLLO**

### **Transpersonalidad: una visión integral de la existencia humana**

La transpersonalidad, es un campo de estudio y una orientación filosófica que explora las dimensiones más allá del ego o del yo individual, integrando experiencias espirituales, trascendentales y de conexión universal. Este enfoque “busca comprender el desarrollo humano más allá de las limitaciones personales, incorporando aspectos espirituales, psicológicos, sociales y culturales, no solo reconoce la existencia del ego, sino que también explora las posibilidades de trascenderlo para acceder a niveles más profundos de conciencia y conexión con el cosmos” (Romero, 2024, p.199).

La visión que tiene la transpersonalidad como ciencia psicológica sobre la existencia humana se evidencia cuando considera la evolución del hombre y las siguientes etapas: una de conciencia o conocimiento, la otra en el momento del sueño, que viene siendo el proceso de calma ante la evolución, sin embargo, cuando el individuo consigue suprimir ese estado de languidez o del sueño se dice que ya tiene consciencia, esto es el método de la transpersonalidad, como ciencia. Ahora bien, aplicar estos principios en la cosmovisión gerencial, permitirá a las organizaciones transmodernas comprender las relaciones humanas dentro de su estructura.

Utilizar la meditación, la respiración consciente, la vibración inducida, las técnicas de mindfulness o atención o conciencia plena (técnica que permite que los individuos sean conscientes de lo que están haciendo, pensando o sintiendo), son algunas de las herramientas de las que se vale la transpersonalidad para acceder a esos estados, de tranquilidad, de espiritualidad, de paz y tranquilidad, donde los sentidos del hombre se activan para estar consciente de su entorno, estas son tradiciones de la cultura oriental pero muy utilizadas y adaptadas a la occidental, ya que acercan al hombre al conocimiento espiritual. De acuerdo con Salas (2020) entre sus principales exponentes de destacan:

Abraham Maslow, reconocido por su teoría de la autorrealización y la inclusión de experiencias cumbre como elementos esenciales del desarrollo humano. Ken Wilber, propulsor de una perspectiva integral que abarca lo biológico, psíquico, social y espiritual en un modelo jerárquico conocido como la teoría integral. Stanislav Grof, investigador de los estados de conciencia ampliados mediante técnicas como la respiración holotrópica. Carl Gustav Jung, aunque no pertenece formalmente a la psicología transpersonal, su concepto de inconsciente colectivo y arquetipos sentó las bases para explorar la espiritualidad dentro de la psicología.

La transpersonalidad se nutre de diversas tradiciones filosóficas y espirituales: Filosofía oriental, ideas provenientes del budismo, hinduismo y taoísmo sobre la no-dualidad y la trascendencia del yo. Existencialismo, la búsqueda de sentido y la exploración de la libertad y la responsabilidad individual. Fenomenología, el análisis de la experiencia consciente directa como base del conocimiento humano. Para la transpersonalidad, los seres humanos son más que un cuerpo físico, con un ego que está allí para hacer vanidosos, se tiene y se es el equilibrio, la esencia universal que conecta el cuerpo biológico y el energético que mueve en una misma

espiral para hacer consciente del universo que rodea.

Existen marcadas características que explican la transpersonalidad, entre estas se mencionan las siguientes: multidimensionalidad, integra aspectos biológicos, psicológicos, sociales y espirituales del ser humano. Aproximando la comprensión de que la mente del hombre opera a través de las relaciones que se tenga con los demás, en las organizaciones con sus compañeros de labores. Enfoque integral, considera al individuo en su totalidad, incluyendo sus relaciones con el entorno y lo trascendental. Es decir, trasciende lo físico y las experiencias, para centrarse en lo espiritual.

Trascendencia del ego, explora experiencias que superan la identidad individual. Para acceder a una mayor capacidad de comprensión tanto de la sabiduría, la creatividad, el amor incondicional y la compasión. Práctica transformadora, promueve técnicas para el crecimiento personal y espiritual, como la meditación y la respiración consciente. En las organizaciones es una herramienta que le permite mantener relaciones interpersonales sanas, alcanzando un alto nivel de desempeño laboral.

Entre sus principios se tiene: la unidad fundamental del ser, es decir reconoce la interconexión entre todos los aspectos de la existencia. Trascendencia del ego, el desarrollo pleno implica ir más allá de las limitaciones del yo individual. Exploración de estados ampliados de conciencia, estas experiencias son consideradas válidas y esenciales para el crecimiento humano. Integración de sabidurías ancestrales y contemporáneas, incluye conocimientos provenientes de tradiciones espirituales y avances científicos.

La transpersonalidad brinda elementos clave para la formación gerencial al integrar dimensiones humanas más profundas en la gestión empresarial. Algunos de estos aportes incluyen: liderazgo consciente, promueve una visión holística que integra empatía, creatividad y conexión con los valores de la organización. Desarrollo del potencial humano, ayuda a los gerentes a reconocer y potenciar las capacidades individuales y colectivas. Toma de decisiones éticas y sostenibles, fomenta un enfoque orientado al bienestar global y a la sostenibilidad. Reducción del estrés y mejora del bienestar organizacional, introduce prácticas como mindfulness y meditación en el ámbito corporativo. Liderazgo transpersonal es aquél que trasciende más allá de lo personal, impregnando la espiritualidad del ser.

Por ser un enfoque que posee una visión que integra las experiencias individuales y el autoconocimiento en pro del desarrollo humano, tiene un impacto significativo en la gerencia, relacionado con los siguientes aspectos: en la práctica empresarial el gerente mantiene un estilo de liderazgo consciente del conocimiento que tiene de sí mismo, de sus actos y de sus reflexiones. Además, posee la capacidad humana de estar al tanto de la realidad que lo rodea y conectarse o vincularse con esta, por lo tanto, es innato de cada individuo.

Desarrollo de potencial humano, por medio del aprendizaje colectivo o grupal, el trabajo en equipo, comunicación y respeto. Toma de decisiones éticas y sostenibles, cuando se refiere a decisiones sostenibles son aquellas relacionadas con el ambiente, protegerlo es una tarea de todos, por su parte las decisiones de éticas son aquellas donde la gerencia debe afrontarlas de manera objetiva sin perjudicar a los miembros y a la empresa. Es decir, comprende una jerarquía de valores que el gerente o el líder ordena, ya que se guía por objetivos y metas, para lograrlos, tiene que confrontarlos con su medio (con todo el grupo de trabajo) y analizar las posibilidades de ser llevados a cabo.

Mejora del bienestar organizacional, al utilizar medidas que aportan salud física, emocional y mental a sus empleados. No solo beneficia a los empleados, sino que también incrementa la productividad, lo que se traduce en evitar la rotación de personal y regenerar la imagen de la empresa. Por último, fortalece el clima organizacional.

El líder transpersonal se caracteriza por auto gerenciar su desarrollo basado en elementos éticos y morales socialmente aceptables. Esto se interpreta como ese gerente que primero se autoevalúa a sí mismo, tiene consciencia de su transpersonalidad tomando en cuenta sus propios valores y fusionarlos con los de la sociedad. Facilitar el desarrollo de otros para que alcancen niveles éticos y morales. Entendiéndose que el aprendizaje que logren sus trabajadores es una herramienta que posibilita el éxito de la organización que dirige y si estos tienen consciencia que los valores como la ética y la moral son pilares para su propia satisfacción laboral, tendrán un mejor desempeño laboral.

Remover del proceso de liderazgo el poder para influir, sustituyéndolo por el poder para facilitar el cambio. Es decir, sustituye la influencia sobre sus colaboradores para que entiendan los cambios sin perjudicar sus propios principios, cultura y creencias. Considerar al colaborador, al contexto y a sí mismo como factores fundamentales del liderazgo (toma de decisiones y cambio). Coloca al talento humano como prioridad en la toma de decisiones, porque reconoce en ellos su inversión más importante e irremplazable.

Combinar la motivación interna y externa para hacerlas fundamentales en el desarrollo individual. Reconoce que cada persona tiene su propia motivación, por esa razón la motivación que va a brindar debe ir en concordancia con la individual que posee su equipo de trabajo, para lograrlo tiene la tarea de conocer las necesidades, debilidades y fortalezas de cada uno. Moverse del yo hacia la organización y hacia la sociedad, balanceando y combinando el conocimiento personal de sí mismo, con el organizacional, social y global. Aquí el líder transpersonal aparta su yoísmo, para entrelazar el conocimiento que tiene como persona espiritual y humana, en conjunto con el conocimiento de su personal, la comunidad y el mundo para poder lograr un equilibrio en la organización.

Proveer y promover la creación de significados significativos para sus colaboradores. En esta característica el líder utiliza el aprendizaje para que el trabajador adquiera nuevos conocimientos y fortalezca los que ya posee. Todos los aportes que brinda la transpersonalidad a la gerencia son importantes, el líder transpersonal es clave para el éxito empresarial ya que, para ostentar esa misión de dirigir al personal, debe primero conocerse así mismo, saber y tener consciencia de que la meditación, la práctica de yoga, entre otras técnicas de relajación le brindaran las bases para constituir un equipo de trabajo solido con valores, ética, compromiso y lealtad.

El líder transpersonal puede influir significativamente en el desarrollo de la gerencia al promover un estilo de liderazgo más consciente y holístico, para lograrlo unifica el conocimiento, el aprendizaje, la cultura, la espiritualidad, para articular las motivaciones y limitaciones de sus colaboradores con el fin de responder de manera efectiva a los desafíos que enfrentan las empresas en esta era global.

### **Cosmovisión gerencial una perspectiva integral en la gestión transmoderna**

La cosmovisión gerencial se refiere según Luna (2019) a “un enfoque holístico y sistémico de la

gestión que integra principios filosóficos, valores éticos, teorías organizacionales y perspectivas culturales (p.180)”. De acuerdo con este enfoque entonces, la cosmovisión busca comprender y abordar las complejidades de las organizaciones actuales mediante la interconexión de sus componentes internos y externos, alineándolos con un propósito común que beneficie tanto a los individuos como a la sociedad.

Por otro lado, la perspectiva integral en la gestión contemporánea debe ser proactiva y debe abarcar todas las partes que la integran e involucran para lograr organizaciones más productivas que les permita excluir procesos que no suman, evadiendo dificultades e incertidumbres que se presente y no dejen lograr las metas.

Los principales representantes son: Peter Senge, considerado un referente en la teoría del aprendizaje organizacional, autor de la quinta disciplina. Fritjof Capra, introdujo la visión sistémica a las ciencias gerenciales, subrayando la interdependencia entre los elementos de un sistema, defensor de la teoría social. Edgar Morin contribuyó con su enfoque de pensamiento complejo, aplicable a la toma de decisiones gerenciales. Otto Scharmer autor de la teoría U, enfocada en el liderazgo consciente y la transformación organizacional.

Sus fundamentos filosóficos son: el pensamiento complejo, su importancia es integrar múltiples perspectivas y disciplinas para abordar problemas gerenciales. Holismo, la idea central es que las organizaciones deben ser vistas como un todo integrado, donde las partes interactúan constantemente. Fenomenología, permite entender la experiencia subjetiva de los individuos dentro de las organizaciones. Sistemismo, considera que las organizaciones son sistemas vivos en interacción constante con su entorno.

Sus características: son sistémica, analiza las organizaciones como sistemas complejos y adaptativos. Humanista, prioriza el desarrollo y bienestar de las personas en la organización. Innovadora, fomenta la creatividad y la adaptabilidad para enfrentar retos. Integral, integra aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales. Transformadora, busca generar un impacto positivo tanto dentro como fuera de la organización.

Sus postulados fundamentales son que: las organizaciones son sistemas vivos que interactúan con un entorno dinámico. El aprendizaje continuo es esencial para la supervivencia organizacional. El liderazgo debe ser transformacional y consciente. El éxito organizacional depende de la colaboración y la inteligencia colectiva. La sostenibilidad es un principio básico para las decisiones gerenciales. Los principios rectores se consideran: interdependencia, reconocimiento de la conexión entre los diferentes actores y elementos del sistema. Responsabilidad, compromiso ético y social en la toma de decisiones. Creatividad, impulso hacia la innovación constante. Equilibrio, armonización entre objetivos económicos, sociales y ambientales.

Sus aportes a las ciencias gerenciales son: los modelos sistémicos, herramientas para comprender y gestionar la complejidad organizacional, liderazgo consciente, promueve la reflexión y acción alineadas con los valores organizacionales. Sostenibilidad, integración de objetivos de largo plazo con el bienestar ambiental y social. Así mismo, estrategias innovadoras, desarrollo de nuevas formas de adaptarse a entornos inciertos.

La cosmovisión gerencial aporta elementos clave para el desarrollo de competencias en: pensamiento estratégico, capacidad para integrar variables externas e internas en la toma de decisiones; liderazgo transformacional, fomentar una visión inspiradora y valores compartidos;

gestión del cambio, habilidades para liderar transformaciones organizacionales; innovación y creatividad, diseño de soluciones disruptivas y adaptativas; sostenibilidad y ética, incorporación de principios responsables en la práctica gerencial. En síntesis, la cosmovisión gerencial no es otra cosa que la cultura organizacional, los valores por medio de los cuales se rige una organización, la actividad gerencial del líder, que se resume en la transformación de los valores organizacionales con respecto a los valores propios de cada miembro de la organización.

La cosmovisión gerencial está relacionada con la vida de los seres humanos mientras se forman, con los valores, los cuales no son renovados, pero sí removidos. Es decir, cambian cuando el individuo, una empresa o una comunidad dejan de asignarle mérito asumiendo un nuevo valor y de las representaciones mentales que tengan el recurso humano sobre el mundo, la comunidad y la organización.

Además, este enfoque permite promover los sentidos de identidad corporativa, entre el conjunto de trabajadores, sabiendo de antemano que son diferentes grupos de culturas y subculturas que ameritan tener pensamientos compartidos para aceptar los valores, compromisos y lealtades, que influyen en la manera que cada uno responde a las realidades (Santos, 2018). Por lo tanto, la cosmovisión gerencial se encuentra dentro de:

- Pensamiento estratégico, en la cosmovisión gerencial se evidencia mayor participación de todo el personal de la organización, ejecuta un proceso según Silvestri (2010, p.88) “democrático, existe una comunicación fluida entre el personal, la empresa y el entorno cultural donde se mueve la empresa, siendo estos estándares propios de la gerencia estratégica” (Silvestri, 2010, p.88).
- Liderazgo transformacional, considera que dentro de sus líneas gerenciales esta motivar a los trabajadores por medio de la transformación de sus actitudes y valores, ayudándolos a desarrollar su potencial en aras del crecimiento personal (Castillo, 2022).
- Gestión del cambio, de igual manera una organización que tenga una cosmovisión gerencial debe tener un cambio, para ello “requiere del compromiso de todas las personas que en ella laboran para que participen y contribuyan con sus ideas y valores al cambio” (Pineda y Cortes, 2018, p.39). La cosmovisión gerencial presta atención en un cambio integral.
- Innovación y creatividad, “se enfoca en el talento humano aprovechando las oportunidades que la eficacia, eficiencia y el desempeño laboral” (Córdoba et al, 2018, p.55). Estas son esenciales para el logro de los objetivos organizacionales.

### **Organizaciones inteligentes en la gestión transmoderna**

Las organizaciones inteligentes son aquellas que promueven un entorno de aprendizaje continuo, integrando el conocimiento colectivo, la innovación y la adaptación para responder eficazmente a los retos del entorno. Estas organizaciones se caracterizan por su capacidad para evolucionar mediante el uso efectivo de la información, la tecnología y la colaboración entre sus miembros. Plantean que dentro de los modelos de organizaciones que aprenden se encuentran aquellas que promueven la gestión del gran conocimiento de todos los miembros y cambian constantemente para satisfacer las necesidades del mercado (Flórez y Lugo, 2019).

Aprender no se trata de adquirir nueva información y nuevas habilidades, sino de una actividad social que se expresa en muchos ejemplos de colaboración. Además, pueden reunir e integrar diferentes experiencias, fortalezas, conocimientos y habilidades de la comunidad. Además, para estas organizaciones el conocimiento es una serie de relaciones y creencias compartidas a causa de la interacción entre trabajadores y toda la estructura organizativa que las define.

Es decir, el producto de ese conocimiento se ve reflejado en las competencias organizacionales, sin olvidar que desde el punto cognitivo el aprendizaje se da por medio del conocimiento codificado, transmitido y almacenado, con la finalidad de ser utilizado en la resolución de conflictos o problemas. De ahí que estas instituciones crean redes de intercambio de información, por donde fluye la comunicación dentro del sistema empresarial.

Los principales representantes: Peter Senge, autor de la Quinta Disciplina, que introduce el concepto de organizaciones que aprenden. Chris Argyris y Donald Schön, pioneros en el aprendizaje organizacional, destacando los conceptos de aprendizaje de bucle simple y doble. Fritjof Capra, contribuyó al pensamiento sistémico, esencial para comprender las interconexiones dentro de las organizaciones. Otto Scharmer con su teoría U, aporta un enfoque innovador sobre liderazgo y transformación organizacional. Nonaka y Takeuchi, creadores del modelo de gestión del conocimiento basado en la conversión entre conocimiento tácito y explícito.

Entre sus aportes filosóficos se encuentra el sistemismo, que considera las organizaciones como sistemas vivos, enfatizando la interconexión entre sus partes. El pensamiento complejo, que propone abordar las organizaciones desde una perspectiva multidimensional. La epistemología del aprendizaje, desarrollada por Argyris y Schön, analiza cómo las organizaciones pueden reflexionar y adaptarse. Holismo, fomenta la integración de aspectos internos y externos en la gestión.

Sus características son: aprendizaje continuo, las organizaciones inteligentes invierten en el desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes) de cada trabajador. Pensamiento sistémico, comprenden las relaciones entre los distintos elementos organizacionales y su impacto en el todo. Lo utilizan para evaluar un problema o conflicto comunes en la organización, para ello el trabajador adquiere las habilidades de resolverlo por medio de descomponerlo por partes hasta llegar al todo. Adaptabilidad, responden de manera ágil a los cambios del entorno. Esta fortaleza se observa cuando se le hace un cambio de funciones a un trabajador, dado por un ascenso o cambio a otra franquicia de la organización.

Así mismo, la gestión del conocimiento, capturan, comparten y utilizan el conocimiento de manera efectiva. Es la mejor forma de tener la información al momento de solicitarla ya que toda la estructura la conoce y la maneja. Innovación, promueven un entorno que estimula la creatividad y la resolución de problemas. Por medio de la innovación se mejora la eficacia y la eficiencia organizacional.

Los postulados fundamentales de las organizaciones inteligentes son: el aprendizaje es un proceso colectivo y continuo, la colaboración y la comunicación son claves para la innovación, la sostenibilidad debe ser un objetivo integral de la organización, la tecnología es una herramienta para potenciar la inteligencia organizacional, no un fin en sí misma, la adaptación al cambio es una competencia esencial.

Así como interdependencia, reconocimiento de las conexiones entre los sistemas internos y externos; autonomía, fomento de la toma de decisiones descentralizada; sostenibilidad, consideración de impactos a largo plazo en todas las decisiones; transparencia, promoción de una cultura de confianza y apertura e innovación, compromiso con la mejora continua y la creatividad.

Sus aportes a las ciencias gerenciales, en la gestión del conocimiento, estrategias para

capturar y utilizar información de manera efectiva; liderazgo transformacional, modelos que promueven la inspiración y la colaboración; adaptabilidad organizacional, enfoques para responder ágilmente a cambios y crisis; modelos de aprendizaje organizacional, herramientas para fomentar el crecimiento continuo y sostenibilidad, integración de prácticas responsables en la gestión.

Las organizaciones inteligentes ofrecen valiosas lecciones para la formación de líderes modernos, que incluyen: habilidades de pensamiento sistémico, capacidad para analizar problemas desde una perspectiva global; liderazgo colaborativo, desarrollo de competencias para fomentar el trabajo en equipo; adaptación al cambio, habilidades para gestionar entornos dinámicos; gestión innovadora, capacidad para implementar soluciones disruptivas y enfoque en la sostenibilidad, integración de principios éticos y responsable.

Las organizaciones inteligentes aseguran un aprendizaje continuo al talento humano, con la finalidad de que lleven a la práctica las competencias desarrolladas, ya que esto les permite a los trabajadores conocer la complejidad, de obtener responsabilidades, construir retos, de indagar su propio autodesarrollo, lo que se traduce en sinergias a través de trabajo en equipo. “las empresas deben reconocer la necesidad de adaptarse a los constantes cambios que exige el entorno político, económico y social e invertir en recursos internos como capital intelectual, talento humano, conocimiento y tecnología” (Navarrete y Sánchez, 2022, p.100).

Para estas, el talento humano es el bien con más valor dentro de su estructura, por ende, es el capital activo que le genera riquezas y avances a la organización. Por lo tanto, dentro y fuera del sistema organizacional se encuentran comprometidas con la gestión del conocimiento, enfoca sus esfuerzos a fortalecer los vínculos entre sus trabajadores, comunicando y ejecutando un ambiente de confianza que facilite la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de competencias que añaden valor a las actividades de la empresa, además de robustecer los nexos sociales que generarán una identidad organizacional.

El liderazgo transformacional, inspira a los trabajadores a superar sus propias expectativas, logrando más de lo que de sí mismo podían esperar en un principio. Se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación. Las organizaciones inteligentes poseen una factibilidad para adaptarse al aprendizaje continuo, en desarrollar estrategias que les permita un mejor desempeño en comparación a la competencia. De igual manera, ostentan de una agilidad de respuesta para mantener y conservar a sus clientes externos, pero también para satisfacer a sus clientes internos, es decir, su talento humano. Por último, se conoce que esta adaptabilidad puede ser espontánea o planificada.

Modelos de aprendizajes, este modelo de gerencia transforma a nivel cognitivo, el aprendizaje individual por el aprendizaje colectivo, interpretándolo como un intercambio de ideas, que mejora en la práctica y fortalece un entendimiento común, para todos. Mientras que, a nivel social, la socialización proporciona la socialización de conocimiento y consiente que los trabajadores con diferentes visiones se reúnan para solucionar problemas, mediante el diálogo.

Sostenibilidad, las organizaciones inteligentes cuentan con la estructura, que les permite prestar atención “al medio ambiente y aprovecharlo como una oportunidad para obtener recursos de fondos especiales, o participar en proyectos ambientales con ventajas añadidas” (De la Rosa, 2021, p.1). Sin embargo, es común que la atención al ambiente sea debido a la obligación de atender las disposiciones, reglamentos, normas y trámites ecológicos.

## **REFLEXIONES FINALES**

Para gerenciar una organización en estos tiempos donde la información se encuentra al alcance de todos es necesario integrar la espiritualidad, autoconocimiento, aprendizaje, valores, experiencias, en un proceso transcomplejo, ya que son factores que interactúan con las motivaciones, emociones y comportamientos del talento humano. Lo anterior, indica que la transpersonalidad y la cosmovisión gerencial de las organizaciones inteligentes son herramientas que convergen en considerar que funcionan si los gerentes entienden la humanidad y la espiritualidad de sus trabajadores, considerando sus propios valores individuales como los colectivos, para hacer organizaciones exitosas.

Por lo tanto, se evidencio que los gerentes que llevan a la practica la automotivación son más eficientes para comprender las necesidades, debilidades y fortalezas en determinadas áreas de los trabajadores y desarrollar en ellos el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, además, les permite tomar decisiones en momentos de incertidumbre. La espiritualidad se puede ver como un instrumento de motivación utilizado por el líder en la gerencia, esto permite que los trabajadores reconozcan que la humanidad tiene una parte material y una espiritual y que conjugadas ambas, permiten un mejor desempeño laboral, se les forma para que conozcan la espiritualidad.

Para lograr lo cual la organización puede aplicar lo siguiente: aabrir espacios, la meditación, reuniones dos veces al mes, donde conversen sobre las inquietudes sobre el trabajo o de sí mismos, proporcionar charlas sobre el tema, valores espirituales que lleven a una convivencia sana en el lugar de empleo. Todos estos elementos anteriormente apoyan la espiritualidad en la gestión de empresas, ya que los cambios que se logren por medio de la aplicación de las estrategias anteriormente mencionadas crearán en los empleados lealtad y compromisos reales, transformándolos en ser más productivos, proporcionando ayuda para la toma de decisiones claras. Además, le darán sentido, significado y propósito a su trabajo y a su vida personal.

De igual manera, es importante mencionar las siguientes características de la transpersonalidad, la cosmovisión gerencial y las organizaciones inteligentes donde las tres convergen, y otras que las diferencian, esto permite que las organizaciones las consideren en la gerencia como herramienta de gestión, estas se observan en la tabla 1, desarrollada a partir de los fundamentos teóricos de Moreno (2022), Luna (2019) y Rodríguez (2024).

El aprendizaje organizacional se evidenció en los tres enfoques desarrollados, el cual se encuentra asociado con el estilo de liderazgo. En el capítulo se trataron tres tipos de líder: transformacional, consciente y transpersonal, dentro de sus características el aprendizaje es un punto a favor de las empresas ya que las hace productivas y eficientes. Además, la relevancia de los modelos de aprendizaje organizacional, que adopte la gerencia permite la evaluación de toda la estructura organizativa, que minimice la poca integración de prácticas efectivas, que pueda tener una empresa, que quiera ganar espacios y apoderarse del mercado donde se desenvuelve.

Otro punto importante es la innovación y la capacidad de adaptación ante los cambios, no solo las organizaciones deben adaptarse a los cambios, sino toda la estructura, en especial el talento humano, ya que la innovación agrega valor competitivo a la empresa, para optimizar la gerencia e impulsar el crecimiento, la flexibilidad, el desarrollo y la implementación de estrategias organizacionales que potencien su dinamismo y el trabajo en equipo.

Enfoque	Semejanzas	Diferencias
La transpersonalidad	Liderazgo consciente	Mejora del bienestar organizacional
	Desarrollo de potencial humano	Líder transpersonal
	Toma de decisiones sostenibles	
Cosmovisión gerencial	Liderazgo transformacional	Pensamiento estratégico
	Innovación y creatividad	Gestión del cambio
Organizaciones inteligentes	Gestión del conocimiento	Adaptabilidad organizacional
	Liderazgo transformacional	Modelos de aprendizajes
	Sostenibilidad	

Figura 3.1. Semejanzas y diferencias

Por otro lado, estos enfoques presentan la sostenibilidad como parte importante de las organizaciones, la preservación del ambiente, entre los principios del desarrollo sostenible que llevan a cabo se puede mencionar la remuneración justa a los trabajadores de acuerdo a sus responsabilidades dentro de la organización, la ejecución de programas de responsabilidad social que apoyen la creación de microempresas. Así como también ayudar en pequeños proyectos de agricultura urbana y programas de protección de la biodiversidad, en el programa de capacitación que se les da a los trabajadores incluir temas sobre la importancia de la nutrición y la alimentación balanceada, son varios los principios que las organizaciones pueden efectuar con el fin de preservar el ambiente.

La cultura, los valores, la espiritualidad, el aprendizaje continuo, el liderazgo, la toma de decisiones, la promueven un ambiente laboral innovador y unido. Además, la incorporación de competencias transpersonales en las organizaciones como lo es la emoción, la meditación, la espiritualidad y el liderazgo transpersonal brindan beneficios que se resumen en competencias gerenciales y en el bienestar organizacional. Por consiguiente, mejorando el bienestar de los empleados, mejora la productividad, la comunicación interna, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo, colaborativo y colectivo, de igual manera se fomenta el entendimiento entre líderes, gerencia y trabajadores.

Por tanto, es transcendental impulsar un ambiente organizacional para fortalecer un entorno laboral enriquecedor, productivo y cohesionado. La organización debe estar abierta a seguir innovando en el tema de la transpersonalidad dentro de las empresas sean estas públicas o privadas, grande o pequeñas, ya que conocer y manejar temas como la espiritualidad, desarrollar programas anti stress, conocer y controlar las emociones, representan una coyuntura absoluta para prosperar en el desarrollo organizacional y el liderazgo, extendiendo la prosperidad, el bienestar, el rendimiento, el tiempo que se utiliza en la innovación se traduce en el éxito a largo plazo.

La transpersonalidad, representa un paradigma emergente que trasciende los tradicionales centrados exclusivamente en el ego. Se “centra en las virtudes más profundas del ser, va más allá de lo personal integrando la espiritualidad y el autoconocimiento para desarrollar al hombre de forma integral (Moreno, 2022, p.32)”. Además, al integrar dimensiones espirituales y trascendentales, dentro de la función gerencial, esto ofrece una visión integral que beneficia tanto al desarrollo humano como al ámbito organizacional, lo cual emerge en principios y prácticas que fomentan un liderazgo consciente, una mayor conexión con los valores universales y una gestión empresarial más ética y sostenible.

En el enfoque de la organización inteligente, la gerencia mantiene valores que se adaptan a los del equipo de trabajo y viceversa, teniendo en cuenta que una buena labor gerencial debe ser inteligente, orientada en desarrollar las capacidades de aprendizaje que tienen los trabajadores, así como también conducirlos a que gestionen el conocimiento. Para lograrlo cambian la visión que se tiene sobre el trabajo, donde los beneficiosos son en pro del desarrollo del colectivo y de la empresa, cumpliendo con las aspiraciones de cada trabajador las cuales les permite satisfacer sus necesidades básicas (Rodríguez, 2024).

De igual manera, la incorporación de aptitudes que van más allá de las humanas emerge como un pilar fundamental para el desarrollo sostenible y la consolidación de la resiliencia organizacional, evidenciando su valor y eficacia a través de todos los estratos jerárquicos de la empresa o institución, además, este tipo de competencias dentro de una organización inteligente les permite abordar las dificultades cuando son identificadas dentro de la cultura organizacional.

Por lo tanto, el autor considera que las siguientes técnicas que permiten gestionar las emociones pueden minimizar las dificultades, conflictos o problemas dentro de una organización: Bioneuroemoción, es un método que fomenta la salud desde un punto de vista biopsicosocial, mediante el desarrollo de la autoconciencia y la gestión de las emociones (Corbera, 2020, p.2). La meditación y la práctica del yoga, alivian el stress, mejoran el bienestar y la sinergia laboral, potencian la cohesión, la comunicación y el rendimiento del equipo, las relaciones interpersonales (Larrubia, 2019). Estas técnicas ayudan en el desarrollo personal y espiritual de los empleados, promueven un mejor desempeño laboral y una eficiente gerencia, obteniendo un ambiente laboral más consciente y armónico, crucial para la innovación y el crecimiento sostenible.

Aunado a todo lo anterior, las organizaciones inteligentes deben mantener un liderazgo transpersonal, que “ofrece un respiro y una nueva manera de dirigir, basada en la empatía, la conciencia y el propósito” (García, 2024, p.1). Es obtener resultados tangibles a mediano plazo, porque enfocarse en el bienestar integral y el desarrollo espiritual de cada miembro de la organización, es fundamental, aunque suena repetitivo, esto se resume en dos orientaciones que son motivar y unir al equipo en torno a una visión compartida. Adaptarse, a este cambio trae beneficios en los valores individuales y colectivos, que son mecanismos esenciales para cultivar una cultura de trabajo resiliente, asertiva, sólida y que se adapta a los desafíos que se presenten.

Por último, el desarrollo de los niveles de conciencia, junto con la adopción de prácticas meditativas, son cruciales para el aprendizaje organizacional, al fomentar una cultura de aprendizaje, que valora el intercambio y la colaboración, toda organización que adopte estas prácticas gerenciales podrá superar las debilidades, sortear las amenazas, mejorar las fortalezas

y aprovechar las oportunidades. Por ende, promoviendo un aprendizaje integral y sostenible mejoraran tanto la calidad del trabajo como el compromiso de los colaboradores, alineándose con la visión de una cultura orientada hacia la excelencia y el crecimiento constante.

## REFERENCIAS

- Canelones, O., & Fuentes, R. (2015). Formación gerencial, toma de decisiones: Un abordaje desde el punto de vista holístico. *Negotium*, 11(31), 48-73. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78241171004>
- Castillo, E. (2022). \*Liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Coronel Pedro Portillo Silva, Huaura-202\* [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional UNJFSC. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/6677>
- Chávez H., N., & Torres S., G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: Una exploración de sus aspectos generales. *AD-minister*, (21), 101-115. <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327351007.pdf>
- Corbera, E. (2020, 23 de marzo). *El método Bioneuroemoción®: Potencia el desarrollo personal a través del aumento del nivel de conciencia*. Enric Corbera Institute. <https://www.enriccorberainstitute.com/bioneuroemocion/>
- Córdoba, E., Castillo, J., & Castillo, N. (2018). Creatividad e innovación: Motores de desarrollo empresarial. *Lámpsakos*, (19), 55-65. <https://doi.org/10.21501/21454086.2507>
- DelaRosaLeal, M. E. (2021). Elenfoque desostenibilidad en las teorías organizacionales. *Contaduría y Administración*, 66(2), 1-22. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2585>
- Duque, J., Lasso, P., & Orejuela, J. (2011). *Fundamentos epistemológicos de las psicologías, con énfasis en psicología transpersonal*. Universidad de San Buenaventura Seccional Cali.
- Florez-Ruiz, J., & Lugo-Faneite, A. J. (2019). Organizaciones que aprenden: Una perspectiva desde la interacción empresa-contexto. *Cultura, Educación y Sociedad*, 10(1), 42-52. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.10.1.2019.03>
- Foronda, F. (2018). *La adaptabilidad en las organizaciones: Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional* [Trabajo de grado, Universidad de Antioquia]. Repositorio Digital Universidad de Antioquia. [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9952/1/ForondaFrank\\_2018\\_AdaptabilidadOrganizacionesRevision.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9952/1/ForondaFrank_2018_AdaptabilidadOrganizacionesRevision.pdf)
- Gómez, D., & Toscano, J. (2023). Importancia del liderazgo transformacional en la cultura y resultados organizacionales: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 16616-16640. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.8748](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8748)
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.004>

- Larrubia Ansón, Á. (2019). MBI (Mindfulness Based Intervention): Desarrollo profesional y salud laboral. *Revista de Investigación y Educación en Ciencias de la Salud (RIECS)*, 4(2), 4-27. <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/35744>
- Luna Álvarez, D. R. (2019). Cosmovisión gerencial desde la transcomplejidad: Una nueva construcción para las organizaciones actuales. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(1), 180-186. <https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778098025.pdf>
- Mercado, R. (2013). La responsabilidad ética en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. *Sincronía, Revista de Filosofía y Letras*, 17(64), 169-186. <https://www.redalyc.org/pdf/5138/513851570006.pdf>
- Moreno, L. (2022). Influencia de la transpersonalidad como agente de cambio en la gerencia avanzada. *Revista de Estudios Interdisciplinarios (FEDUEZ)*, 3(2), 22-39. <http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/rei/article/view/2589>
- Navarrete-De la O, G., & Sánchez-Valdés, A. (2022). Organizaciones inteligentes y su incipiente incursión en la esfera turística: Una aproximación al estado del conocimiento. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(1), 100-122. <https://doi.org/10.36390/telos241.07>
- Orozco, I. (2021). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas? *Nova Rua*, 3(5), 76-98. <https://doi.org/10.36814/nr.v3i5.179>
- Pineda, M., & Cortés, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional: Una revisión de la literatura. *Revista Espacios*, 39(16), 5. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p05.pdf>
- Rodríguez, M. (2024, 23 de febrero). *El modelo teórico sobre organizaciones inteligentes*. Blog AJPRE. <https://www.blog.ajpre.net/el-modelo-teorico-sobre-organizaciones-inteligentes-peter-m-senge-1990/>
- Rojas, D. (2020). Modelo de aprendizaje organizacional: Integración de las perspectivas de investigación. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 138-149. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3449>
- Romero, L. B. L., & Piña, B. M. E. (2024). Administración transpersonal: La nueva tendencia en el mundo empresarial. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 5(10), 199-207. <https://redip.iesip.edu.ve/ojs/index.php/redip/article/view/119>
- Salas, R. (2020, 28 de agosto). *La autorrealización, según la teoría de Maslow*. Rafael Salas Psicólogo. <https://www.rafaelsalaspsicologo.com/autorrealizacion-teoria-maslow/>
- Sánchez Romero, Y., & Camejo López, L. (2021). La teoría del todo de Ken Wilber: Una visión holista para estudiar las organizaciones. En A. M. Pineda (Ed.), *Tendencias en la investigación universitaria: Una visión desde Latinoamérica* (Vol. IV, pp. 15-30). ALININ. [https://alinin.org/wp-content/uploads/2021/02/ten\\_inv\\_uni\\_iv\\_cap\\_i.pdf](https://alinin.org/wp-content/uploads/2021/02/ten_inv_uni_iv_cap_i.pdf)
- Santos, E. (2018). Valores y cosmovisión en la gerencia. *Revista de Investigación en Ciencias*

*Contables y Administrativas*, 3(1), 1-17. <https://doi.org/10.36677/ricca.v3i1.11431>

Scharmer, O. (2019). *La Teoría “U”: Liderar desde el futuro a medida que emerge*. Resumen documental. <https://educacion.uahurtado.cl/wpsite/wp-content/uploads/2019/10/scharmer-otto-resumen-de-la-teoria-u.pdf>

Silvestri, K. (2010). Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales. *Cuadernos de Contabilidad, CICAG*, 7(2), 88-96. <https://www.redalyc.org/pdf/2746/274619740007.pdf>

## **FINANCIACIÓN**

Ninguna.

## **CONFLICTO DE INTERESES**

Ninguno.

## **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA**

*Conceptualización:* Juan Carlos Pérez Vega.

*Redacción - borrador inicial:* Juan Carlos Pérez Vega.

*Redacción - revisión y edición:* Juan Carlos Pérez Vega.

## Chapter 04 / Capítulo 04

*Sustainable Managerial Transformation: Leadership, Organizational Intelligence, and Sustainability in the Postmodern Era (Spanish Version)*

ISBN: 978-9915-9851-5-2

DOI: 10.62486/978-9915-9851-5-2.ch04

Pages: 43-49

©2025 The authors. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 License.

## Management of neurogastronomy from the social media ecosystem

### Gestión de la neurogastronomía desde el ecosistema Social Media

Virginia Nohemí Gutiérrez Velásquez<sup>1</sup>  

<sup>1</sup>Inspectoría General de Tribunales. Venezuela.

#### INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado y marcado por la conectividad a través del uso de las tecnologías, se manifiestan artes y saberes ancestrales que han definido las costumbres y tradiciones del territorio y su gente, con carácter cultural, social y económico. Estas disciplinas se han caracterizado por formar parte de la humanidad desde la antigüedad y han ido evolucionando y transformándose a la par de los avances científicos y tecnológicos hasta llegar a los actuales días, de manera sostenible donde se han interrelacionado con otras áreas del saber.

En el caso particular de la gastronomía, se define como el arte que estudia las relaciones del ser humano con su forma de alimentarse y con el entorno cultural en el que se desarrolla la cocina, con transcendencia en las costumbres y tradiciones propias de una determinada región, con grado de influencia en los rasgos culturales, sociales y económicos que la constituyen como un arte integral, complejo y además requiere de su estudio desde varias disciplinas del saber dándole un carácter integral (Alfaro y Guevara, 2021).

Hoy día se ha convertido en una ciencia donde interaccionan y se nutre de otras como: la biología, antropología, sociología, filosofía, física, química, matemáticas, psicología, economía y más reciente aún, la fusión con la neurociencia da origen a la neurogastronomía (Iglesias, 2012: 2). De ahí que el objetivo del capítulo es interpretar la gestión de la neurogastronomía desde el ecosistema de la social media venezolana.

#### DESARROLLO

##### Gestión gastronómica

Al considerar, la gestión gastronómica como aquella que se entrelaza con técnicas de cocina, datos nutricionales, ciencias de la alimentación que trasciende el manejo profesional de sabores y aromas en la elaboración de un plato culinario; por lo que, esta disciplina se ocupa de diversas apreciaciones en torno a la comida y la influencia en el comer, aunado a criterios y estrategias gerenciales que garantizan la sustentabilidad y la productividad del negocio y su grado de influencia en la población donde está ubicado.

En el caso de las organizaciones gastronómicas estas son tan antiguas como la historia misma del hombre, debido a que satisfacen unas de las necesidades fisiológicas del ser humano como es la alimentación, donde se observa su evolución en diferentes ámbitos que van desde la cocina casera u hogareña, hasta las grandes industrias como cadenas de restaurant y comida rápida.

La neurogastronomía estudia el comportamiento humano a través de cómo el cerebro registra la información al momento de las vivencias gastronómicas únicas, memorables y sostenibles que generen memorias y recuerdos en función de generar en el cliente historias que contar a futuro

en función de experiencias de felicidad. Es importante destacar que desde las neurociencias se apertura un cúmulo de conocimientos científicos que validan y respaldan la creación de estrategias para alcanzar el éxito de los modelos de negocios en el sector gastronómico, combinadas a su vez con una trama y tejido subjetivo de símbolos y significados propios de la percepción (Gessen, 2020).

Las entrevistas realizadas a tres emprendedores gastronómicos, cuyo norte ha estado enmarcado en los principios de la neurogastronomía y en el uso de la social media, para el desarrollo de sus iniciativas, quienes han construido sus carreras bajo estos principios, estructurando negocios exitosos desde el uso de los sentidos, la creatividad y la innovación en el desarrollo de experiencias genuinas como chef que se han abierto paso como referentes e influencers en las redes sociales dentro del ecosistemas gastronómicos, evidencian siete categorías que se interrelacionan entre sí en la neurogastronomía aplicada: gestión de las emociones, comer como un acto ético, percepción de los alimentos, el servicio, ambiente, creatividad y experiencias.

Entre estas, la gestión de las emociones y su influencia en la percepción del sabor en función de emociones positivas y los resultados que las emociones negativas causan a la gestión gastronómica. Incluso, la transcendencia del acto de comer traspasa el valor nutricional y el instinto de supervivencia y como tal ha acompañado al ser humano en su camino evolutivo, convirtiéndose en parte de su identidad, lo que lo define como persona que además comparte con su grupo social convirtiéndose en un hecho social.

La neurociencia es una herramienta que estudia el funcionamiento de la mente y el cerebro y como esto influye en las experiencias y en la forma como se percibe el mundo y la realidad. En tal sentido, tiene que ver con el funcionamiento del cerebro y como este procesa información que recibe del entorno a través de los sentidos y la activación de estímulos que hace que nos conectemos con la percepción de la realidad.

La manera cómo funciona la mente interviene en la forma como se percibe los alimentos y en general la experiencia gastronómica que se entremezcla con las emociones para generar memorias de lo vivido a tal punto que la experiencia se convierta en un momento irreplicable, único, que genere felicidad, es decir que perdure en la memoria. La neurociencia también puede aplicarse para aquellas personas que tengan como opción alimentarse sanamente, incluso tiene fines terapéuticos.

Ahora bien, la neurogastronomía aplicada en la industria alimenticia tiene implicaciones que van desde el uso de herramientas propias de las neurociencias aplicadas a los aspectos gerenciales en lo que se constituye como neuro-gerencia, específicamente en la gestión humana, el servicio humanizado, el manejo de grupos de trabajo y como estos interaccionan entre sí hasta los aspectos propios de gestión gastronómica como el uso el diseño de menú, presentaciones del plato y todos aquellas aspectos que tienen que ver con el diseño de la experiencia, uso del color, materiales del mobiliario, decoración, mesas, sillas, que en general configuran los elementos propios del concepto e influyen en la experiencia que vive el cliente.

Lo que se concibe al analizar la congruencia sensorial como la coherencia que existe entre los elementos y la diversidad de estímulos sensoriales que vive el cliente, interceptado con las expectativas que el cliente se imaginó de la experiencia y lo que realmente se le está ofreciendo lo que se conoce como el momento de la verdad, este no es más que la validación

del proceso de toma de decisiones en el futuro, dependiendo de la intencionalidad con la que fue al restaurante.

Otro de los elementos importantes de la neurogastronomía aplicada tiene que ver con la gestión de las emociones, el uso de elementos como la música, la iluminación influyen considerablemente en la experiencia gastronómica y en la intensidad con la que se viven, por lo que deben ser consideradas desde la ética y la responsabilidad. De igual forma, los elementos propios del ambiente como el color, las decoraciones constituyen códigos de transmisión de información que se interrelacionan con el cliente, desde el aumento de la intensidad de las emociones, la congruencia sensorial hasta pasar por la visión étnica, pero también desde el lenguaje.

La creatividad es un proceso que depende de la persona y como tal cada uno tiene la capacidad de realizar sus aportes, a través de esta se establece una relación con el cliente a fin de satisfacer sus expectativas y trancadero hacia la sorpresa, creación y combinación de elementos que intervienen en lo que se espera que el cliente viva. Sin embargo, la creatividad está relacionada con los procesos y metodologías que permiten por una parte garantizar los resultados y por la otra estandarizar el proceso, aunque cada uno puede tener un estilo personal responde al concepto de la marca, también se guía por la intencionalidad que se le quiera ofrecer al cliente.

Las experiencias se configuran por medio de elementos que las definen para conformar dos tipos de vivencias las únicas, auténticas y sostenibles que se caracterizas por ser diferentes al contrastarla con elementos del entorno; por lo que el cerebro la almacena y válida para considerarlas auténticas. La experiencia de probar un plato permite la conexión del cerebro desde dos puntos de vistas, al realizar el proceso de validación se puede conectar con memorias pasadas que evoquen un momento de felicidad que ya se vivió y que a través de los elementos con el entorno la comida es el vínculo para evocarla.

Las experiencias nuevas, buscan crear nuevas memorias que además de ser auténticas sean validadas por el cerebro, como únicas y sostenibles configurando la felicidad. Estas memorias serán la base para la toma de decisiones en el futuro, pero además serán la referencia para la búsqueda de la felicidad lo que las catalogas como memorables. De igual forma, otro elemento que interviene en la experiencia es la cotidianidad, al considerar que las vivencias diarias son almacenadas de manera genérica sin asociar recuerdos, o experiencias sensoriales; por lo que la cotidianidad el cerebro la almacena en un lugar especial.

La fórmula del sabor es un concepto utilizado para describir la combinación de ingredientes, técnicas de preparación y experiencias sensoriales que crean la percepción del sabor en el cerebro del comensal. A través de la combinación de sabores, aromas y otros componentes que a través de su comprensión se pueden combinar con elementos del ambiente para generar y diseñar experiencias en el cliente de manera consciente.

La antropología es una ciencia social que se dedica al estudio del ser humano de manera integral, abarcando aspectos como su evolución biológica, lenguaje, cultura, historia y sociedad, el acto de comer constituye un acto étnico que ha caracterizado a través de historias que se construyen cuando una experiencia es memorable, a través de las historias se construyen recuerdos únicos que a través de narrativas aportan elementos a la identidad y que desde el punto de vista gastronómico puede ser usado para atraer y conectar con el cliente.

La etnicidad se refiere a la identidad cultural compartida por un grupo de personas que comparten orígenes, tradiciones, lenguaje y costumbres similares; es una construcción social y cultural y puede ser influenciada por factores como la religión, el lugar de origen, la historia, la tradición y la gastronomía, el incluir estos elementos en el diseño de platos y locales influye considerablemente en la experiencia del cliente al sentirse identificado con esos elementos, que entre otras cosas aporta seguridad y confianza.

La etnicidad está conformada por el lenguaje, y por códigos que comparten las personas y que están relacionadas con la generación de momentos memorables y con las decisiones de los clientes en la elección de ofertas y locales comerciales donde realizar la comida desde el hecho social y desde las interacciones sociales. Los elementos como la etnicidad, el código, el lenguaje también intervienen en la definición e identificación de aspectos propios de la identidad y todo aquello que define.

### **Ecosistema de las redes sociales**

Las redes sociales constituyen espacios virtuales organizados para desarrollar proyectos, integrar comunidades, poner en pie servicios que de otra manera no existirían, tomar decisiones en tiempos complejos y proyectarse hacia el mercado global usando toda la potencia de la virtualidad. Son ciber-mundos que, desde la física, estadística o sociología, consideran al internet como un organismo vivo donde la generación de influencias a través de estrategias de comunicación genera un ecosistema (Flores, 2009).

Considerando el sector gastronómico como un fenómeno social, desde diferentes perspectivas como el contexto, las visiones socioeconómicas, las visiones propias de los rasgos del individuo con énfasis en la biología y la neurociencia; que en el caso venezolano no están ligadas a la existencia de entornos favorables como ayudas a través de políticas públicas, tasas de interés bajas, financiamientos y otros elementos que le permitan a los gerentes consolidarse y apalancarse en el sector.

Por otra parte, con la expansión de internet y la masificación de los servicios y bondades que esta ofrece en el marco de la globalización, ha generado una cultura de red, donde el cumulo de conocimientos, investigaciones e innovaciones elaboradas por el talento, la imaginación, la audacia y la inteligencia de los usuarios de la red, con experiencias diseñadas y ejecutadas por ciudadanos sin mayor formación técnica, siendo entonces las redes sociales medios participativos que usan herramientas de comunicación, interrelación y publicación en Internet para facilitar y fomentar la creación de contenidos, bienes y servicios.

Entre las características propias de los neurogastronomía en el contexto del ecosistema de la social media, se entretajan nuevas áreas de conocimientos emergentes entorno a la virtualización de organizaciones a través de la innovación, el afianzamiento y posicionamiento en las redes sociales, analizando las características que tributan al capital intelectual y social propio de la gestión del conocimiento y de la transversalidad, por lo que se requiere expertos en diferentes disciplinas de las ciencias sociales, humanas y naturales.

Las redes sociales, son espacios para la conexión con muchas personas a través de pantallas y dispositivos electrónicos, los cuales permiten la comunicación a través de los elementos propios del negocio que se definen como marcas. Las marcas permiten la gestión de las emociones que permitan al cliente recordarte y conectarse, ya que no tienen horario. También en preciso gestionar el tiempo en función de propiciar recuerdo y emociones que, a través de elementos

étnicos, códigos y multimedia las personas se conecten e interactúan hasta consolidar la compra o la visita al local.

El uso de las redes sociales ha permitido el desarrollo de conceptos novedosos como cocina digital o en la nube, lo que hace que esos códigos y elementos étnicos que definen la personalidad de las personas se trasladen a estos espacios digitales, considerando las herramientas que el neuromarketing propicie en beneficio del negocio.

## **UNA REFLEXIÓN FINAL**

La comprensión del funcionamiento de la mente y del cerebro en la percepción de sabores, así como los elementos que configuran la experiencia gastronómica no solo está alineado con las tendencias de gestión actual, que desde la neurogastronomía aplicada también es un proceso de transformación personal que va de la mano con la comprensión de la mente del cliente para generar desde experiencias memorables.

Desde este punto de vista, la neurogastronomía se trazó como un proceso interdisciplinario que se precisan en los actos creativos de experiencias gastronómicas y que se vislumbra como un amplio campo de acción que incluye aspectos emocionales y de carácter social que interviene en el diseño y creatividad. En su gestión tiene la oportunidad de generar memorias ancladas a las experiencias gastronómicas.

Al igual que, a las actitudes, valores y consideraciones éticas de los gerentes en el marco de la gestión de la neurogastronomía en el ecosistema de la social media, deben ser comprendidos desde la responsabilidad ética del uso de los elementos propios del ambiente y el efecto que causara en los clientes. Ese proceso que se vive al reconocer el comportamiento de las personas en función de las capacidades del cerebro y el sistema nervioso en la configuración de la realidad permite la toma de consciencia, auto organización del cambio y sus efectos en el quehacer culinario.

## **REFERENCIAS**

- Alfaro, S., & Guevara, C. (2021). *Estudio de viabilidad comercial y operativa para la creación del restaurante BULÚ, en el sector este del área Metropolitana, durante el segundo semestre del año 2020 y propuesta para el plan de negocio* [Trabajo de grado, Universidad Latina].
- Flores, V. (2009). Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. *Comunicar*, 17(33), 73-81. <https://doi.org/10.3916/c33-2009-02-007>
- Gessen, M. (2020, octubre 22). *Claves de la neurogastronomía que suman en el éxito de tu negocio* [Video]. P.A.N. Food Business Week. YouTube. <https://youtu.be/YBXP2kypcGY>
- Iglesias, N. (2012). *Plan estratégico para el restaurante Plaza Gourmet para su posicionamiento en la región y cumplimiento de la normatividad del sector gastronómico en Colombia* [Trabajo de grado, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña].
- Martínez, M. (2011). El paradigma sistémico, la complejidad y la transdisciplinariedad como bases esplénicas de la investigación cualitativa. *Revista de Estudios Históricos de la Educación Costarricense (REDHECS)*, 6(11), 96-112.

## **FINANCIACIÓN**

Ninguna.

## **CONFLICTO DE INTERESES**

Ninguno.

## **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA**

*Conceptualización:* Virginia Nohemí Gutiérrez Velásquez.

*Redacción - borrador inicial:* Virginia Nohemí Gutiérrez Velásquez.

*Redacción - revisión y edición:* Virginia Nohemí Gutiérrez Velásquez.

## Chapter 05 / Capítulo 05

*Sustainable Managerial Transformation: Leadership, Organizational Intelligence, and Sustainability in the Postmodern Era (Spanish Version)*

ISBN: 978-9915-9851-5-2

DOI: 10.62486/978-9915-9851-5-2.ch05

Pages: 50-68

©2025 The authors. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 License.

## Improvements in tax audit management to strengthen tax collection

### Mejoras en la gestión de auditoría tributaria para fortalecer la recaudación fiscal

Lesyán Sánchez Beritán<sup>1</sup>  , Amalia Caridad García Herrera<sup>2</sup>  , Yumaisi González Ochoa<sup>1</sup>   
, Evelio Suárez Gutiérrez<sup>1</sup>  

<sup>1</sup>Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ciencias Económicas. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

<sup>2</sup>Contraloría Provincial de Villa Clara. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

Autor para la correspondencia: Amalia Caridad García Herrera 

#### INTRODUCCIÓN

La auditoría tiene como función principal proporcionar las garantías necesarias para asegurar el logro de los objetivos en las organizaciones (Espinoza & Edmundo, 2021). Más allá de la evaluación y la contribución a la mejora del gobierno corporativo, la auditoría sirve para garantizar la gestión de riesgos y los procesos de control interno, guiados por enfoques sistemáticos y disciplinados (Espinoza & Edmundo, 2021).

En cuanto a la recaudación tributaria, la auditoría permite identificar deficiencias en los mecanismos de recaudación, como la falta de impuestos a tiempo (Liliana, 2023). Además, puede revelar problemas relacionados con la cultura tributaria, como la evasión fiscal y el incumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes (Ibarra-Carrera et al, 2023; Granda et al, 2023; Miranda, 2023; Barberan et al, 2022; Sánchez et al, 2021).

La Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) es el organismo encargado de gestionar y recaudar los tributos en Cuba. Su función es fundamental para asegurar que los recursos necesarios ingresen al presupuesto estatal, lo que permite financiar servicios públicos esenciales para la ciudadanía. Se encarga de la recaudación, sino que también realiza actividades de fiscalización y control para detectar incumplimientos tributarios, promoviendo una cultura de responsabilidad fiscal entre los contribuyentes y combatir la evasión tributaria, asegurando así una mayor efectividad en la gestión tributaria del país (ONAT Portal Tributario, s.f.).

De ahí que el objetivo del capítulo es proponer mejoras en la gestión de la auditoría tributaria que permitan fortalecer la recaudación de tributos. Para ello, se analizarán los principales vacíos temáticos identificados en la literatura y se plantearán estrategias para optimizar el cumplimiento fiscal y reducir la evasión tributaria.

#### DESARROLLO

##### Auditoría Tributaria

La auditoría tributaria se define como un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten verificar la correcta determinación de la base imponible, el cálculo de los impuestos y el cumplimiento de las obligaciones formales y sustanciales (Carrasco-Paz y Erazo-Álvarez, 2021). Se considera una herramienta fundamental para detectar errores que afectan la recaudación de tributos, proceso es esencial para la gestión empresarial, ya que permite detectar inconsistencias

y optimizar la carga impositiva (Lozano-Solano & Narváez-Zurita, 2021).

Así mismo, esta práctica, no solo revisa declaraciones y estados financieros, sino que también busca establecer la veracidad de la información presentada por los contribuyentes (Duglly-Tenecela, 2023). La implementación de auditorías preventivas se ha vuelto fundamental, ya que estas prácticas ayudan a mitigar riesgos fiscales y a mejorar la recaudación tributaria. Una auditoría bien ejecutada puede contribuir significativamente a la transparencia y confianza en el sistema tributario (Huaquino, 2023).

Si bien la literatura existente resalta la importancia de la auditoría tributaria, aún existen vacíos temáticos que deben ser abordados. Por ejemplo, se identificó la necesidad de mejorar los procedimientos de planificación, ejecución y comunicación de resultados de la auditoría interna en el sector público (Tamay et al, 2020). Así como la baja legibilidad de los informes de auditoría, lo que limita su valor comunicativo (Benau et al, 2022).

La evasión fiscal constituye un reto considerable para la sostenibilidad económica de Cuba. A pesar de los esfuerzos realizados por la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) para implementar auditorías que aseguren el cumplimiento de las obligaciones fiscales, persisten dudas sobre la efectividad de estas auditorías en la identificación y prevención de la evasión fiscal. En este escenario, la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, en calidad de entidad ejecutora principal, junto con la ONAT y la Dirección Provincial de Finanzas y Precios de Villa Clara, han impulsado el programa territorial Transformaciones Económico-Sociales.

Este programa incluye el proyecto asociado Contribuciones al perfeccionamiento de la gestión tributaria y presupuestaria a escala territorial y local en Villa Clara, cuyo propósito central es enfrentar las limitaciones existentes en la conciencia tributaria de los contribuyentes y las deficiencias en los mecanismos de recaudación fiscal, reflejadas en un déficit tributario que afecta a 11 de los 13 municipios de la provincia. Estas condiciones sugieren que los procedimientos actuales de auditoría no han logrado alcanzar la efectividad necesaria para garantizar una gestión fiscal eficiente.

La recaudación es vital para financiar servicios públicos y fomentar el desarrollo social y económico; sin embargo, se ha observado una creciente preocupación por la alta tasa de evasión fiscal en Cuba, lo que no solo impacta negativamente los ingresos del Estado, sino que también erosiona la confianza pública en el sistema tributario. A pesar de contar con un marco normativo y procedimientos establecidos para llevar a cabo auditorías tributarias, existe una falta de evidencia empírica que respalde su efectividad en la identificación de irregularidades fiscales.

Las auditorías actuales pueden carecer de metodologías adecuadas para detectar patrones complejos de evasión fiscal, lo que limita su capacidad para identificar contribuyentes que utilizan estrategias sofisticadas para eludir sus obligaciones. La falta de formación continua y especializada del personal auditor puede resultar en una ejecución ineficaz, impidiendo una evaluación adecuada del cumplimiento tributario. La cultura tributaria en Cuba enfrenta desafíos significativos, incluyendo una baja conciencia sobre la importancia del cumplimiento fiscal, lo que puede generar resistencia entre los contribuyentes a cooperar con las auditorías. La utilización limitada de herramientas tecnológicas avanzadas en el proceso de auditoría dificulta la recopilación y análisis de datos necesarios para detectar evasiones fiscales.

El procedimiento de auditoría tributaria se compone de varias etapas fundamentales, que

aseguran la correcta evaluación del cumplimiento fiscal de los contribuyentes. A continuación, se describen en la figura 5.1, las principales etapas y subetapas involucradas en este proceso.

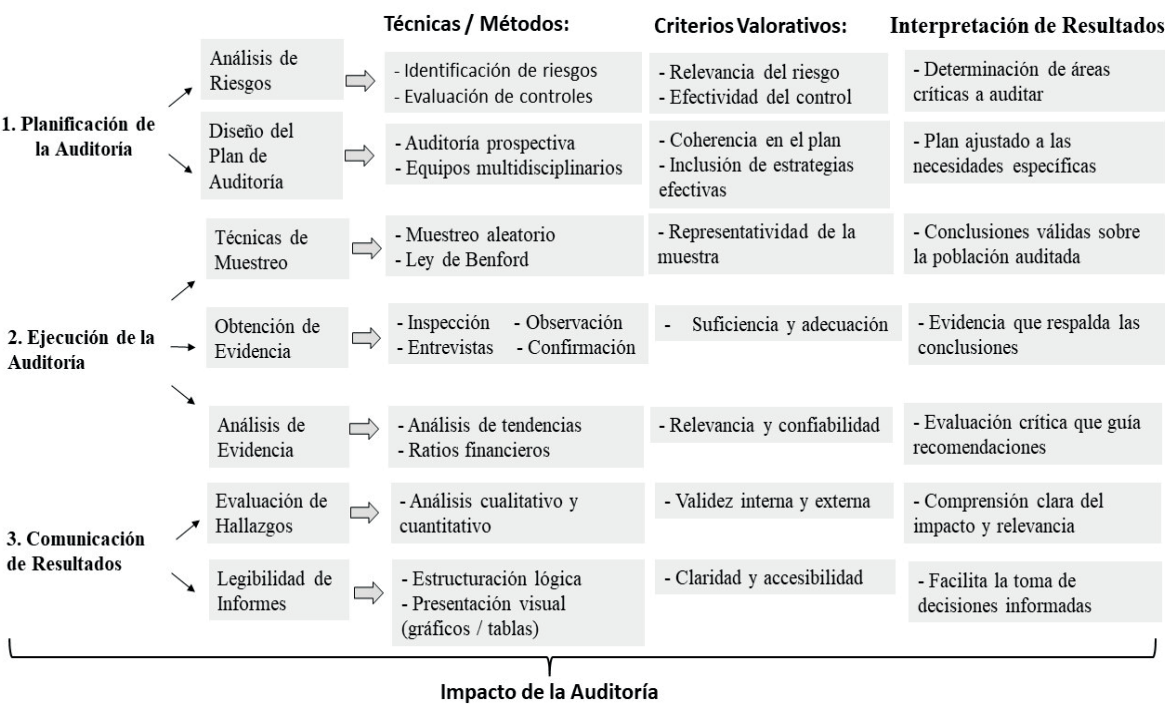


Figura 5.1. Procedimiento de auditoría tributaria

En esta se observan las técnicas/métodos, que se refiere a las herramientas y enfoques utilizados en cada subetapa para llevar a cabo la auditoría. Los criterios valorativos son los estándares o parámetros que se utilizan para evaluar la efectividad y relevancia de las técnicas aplicadas. La interpretación de resultados se refiere a cómo se analizan e interpretan los resultados y hallazgos obtenidos en cada etapa, lo que permite tomar decisiones informadas. Este esquema proporciona una visión clara y concisa del procedimiento de auditoría tributaria, facilitando su comprensión y aplicación en la práctica.

Primera etapa: Planificación de la Auditoría

En la primera etapa, *Planificación de la Auditoría*, es crucial para el éxito de la auditoría, ya que establece las bases sobre las cuales se desarrollará el trabajo. Esta etapa incluye el *Análisis de riesgos*, que implica identificar las vulnerabilidades dentro del sistema tributario de la organización. El auditor evalúa los riesgos inherentes y determina los controles necesarios para mitigarlos, lo que permite una mejor focalización durante la auditoría (Intriago, 2016).

Los riesgos internos en la administración tributaria son diversos y pueden tener un impacto significativo en la recaudación de ingresos. En primer lugar, una inadecuada gestión administrativa, caracterizada por la falta de procedimientos claros y efectivos, puede dar lugar a errores en la recaudación, como fallas en el control de documentos y en la conciliación de cuentas, resultando en ingresos no contabilizados o mal clasificados. Además, la capacitación del personal es crucial; la falta de formación adecuada para quienes están a cargo de la recaudación

puede ocasionar errores operativos, ya que un personal no capacitado puede desconocer las normativas vigentes y los procedimientos necesarios para una gestión eficiente.

Por otro lado, la dependencia de sistemas de información inadecuados representa otro riesgo significativo; si estos sistemas automatizados no están actualizados o son vulnerables a fallos técnicos, la precisión en el registro y análisis de transacciones se ve comprometida. Finalmente, la corrupción y el fraude interno constituyen una amenaza grave para los ingresos tributarios, ya que prácticas como el desvío de fondos o la manipulación de registros contables pueden socavar la integridad del sistema recaudatorio.

Los riesgos externos que enfrenta la recaudación tributaria son significativos y pueden comprometer la estabilidad financiera del Estado. Uno de los mayores desafíos es la evasión fiscal, donde los contribuyentes emplean tácticas, tanto legales como ilegales, para reducir sus obligaciones fiscales, lo que resulta en una disminución considerable de los ingresos públicos. Además, los cambios económicos como recesiones, inflación o alteraciones en el mercado laboral, pueden impactar negativamente en la capacidad de los contribuyentes para cumplir con sus responsabilidades fiscales, especialmente en períodos de dificultades económicas.

Asimismo, la legislación cambiante introduce un elemento de incertidumbre tanto para los administradores tributarios como para los propios contribuyentes; la falta de claridad en las nuevas regulaciones puede dar lugar a confusiones y errores en el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Por último, factores sociales y políticos, como la inestabilidad política o social, pueden influir en la percepción pública respecto al cumplimiento fiscal; situaciones como protestas, cambios de gobierno o crisis sociales pueden afectar la disposición de los ciudadanos a pagar impuestos.

La identificación de riesgos en la gestión de créditos, el control interno y las tecnologías digitales es esencial para garantizar la integridad y eficiencia de las operaciones en cualquier organización. En el ámbito de la gestión de créditos, se destacan varios riesgos clave. Los riesgos financieros incluyen el impago, que puede afectar gravemente la liquidez y rentabilidad si los prestatarios no cumplen con sus obligaciones de pago, así como la sobreexposición, que ocurre al otorgar créditos excesivos a un solo cliente o sector, aumentando el riesgo de pérdidas significativas en caso de dificultades en ese sector.

En lo que respecta al control interno, los riesgos de cumplimiento son críticos; una inadecuada supervisión puede llevar a incumplimientos regulatorios que acarreen sanciones legales y financieras, además de permitir fugas de información sensible debido a ineficiencias en los controles. Los riesgos operativos también son relevantes, ya que deficiencias en procesos mal diseñados pueden resultar en errores en la ejecución y pérdidas económicas, mientras que un personal no capacitado podría no seguir los procedimientos establecidos, aumentando así el riesgo de errores.

En el ámbito de las tecnologías digitales, los riesgos cibernéticos son cada vez más preocupantes. La creciente dependencia de sistemas digitales expone a las organizaciones a ataques informáticos que pueden comprometer datos críticos y provocar fugas de información confidencial, afectando tanto su reputación como sus finanzas.

Otro subfase de la planificación de las auditorías es el *Diseño del Plan de Auditoría*, que consiste en elaborar un plan detallado que incluye estrategias para la recolección y análisis

de información. Debe incorporar prácticas efectivas como la auditoría prospectiva y el trabajo en equipos multidisciplinarios, lo que mejora tanto la eficacia como el aprendizaje práctico (Sepúlveda-Araya et al, 2021; Melo et al, 2020).

Para abordar los riesgos identificados en las áreas de gestión de créditos, control interno y tecnologías digitales, es fundamental desarrollar planes estratégicos que no solo mitiguen estos riesgos, sino que también se alineen con los objetivos de recaudación. En la gestión de créditos, el objetivo es aumentar la tasa de recuperación y minimizar el riesgo de impago. Para lograrlo, se propone implementar un sistema automatizado para la evaluación crediticia que contemple análisis de crédito, historial financiero y capacidad de pago, así como establecer criterios claros y estrictos para la aprobación de créditos.

Además, se sugiere realizar un monitoreo continuo mediante revisiones trimestrales del estado financiero de los prestatarios y utilizar herramientas analíticas para detectar señales tempranas de problemas financieros. También es esencial ofrecer talleres y recursos educativos sobre manejo financiero y responsabilidad crediticia a los prestatarios.

En cuanto al control interno, el objetivo es fortalecer la integridad del proceso de recaudación y asegurar el cumplimiento normativo. Para ello, se debe desarrollar un marco robusto que incluya la segregación de funciones, auditorías internas regulares y revisiones independientes, además de establecer protocolos claros para la recepción y verificación de documentos relacionados con la recaudación.

La capacitación continua del personal sobre procedimientos internos, normativas tributarias y gestión del riesgo es crucial para fomentar una cultura de cumplimiento donde cada empleado asuma responsabilidad en el proceso. Asimismo, se programarán auditorías externas anuales para evaluar la eficacia del sistema de control interno y realizar ajustes necesarios.

En el ámbito de las tecnologías digitales, el objetivo es mejorar la seguridad y eficiencia del sistema utilizado para la recaudación. Esto implica implementar medidas avanzadas de ciberseguridad, como firewalls, encriptación de datos y autenticación multifactorial, así como realizar simulacros regulares para preparar al personal ante posibles ataques cibernéticos. Se recomienda evaluar y actualizar regularmente las plataformas tecnológicas para asegurar que estén alineadas con las mejores prácticas del sector e invertir en soluciones que faciliten la automatización y reduzcan la intervención manual en procesos críticos. Además, es importante establecer políticas claras sobre el manejo y almacenamiento seguro de datos sensibles e implementar un sistema centralizado para el seguimiento y análisis de datos relacionados con la recaudación.

Para establecer un control efectivo sobre la recaudación y alinearla con los objetivos establecidos, es fundamental definir claramente los alcances, procedimientos, recursos necesarios y plazos de ejecución. El procedimiento abarca áreas clave como la recepción de documentación, que incluye la recolección de documentos relacionados con las transacciones del presupuesto del Estado, la revisión y clasificación de estas transacciones recibidas de los agentes recaudadores, la incorporación de datos al sistema automatizado para su análisis y conciliación, el registro y conciliación de las operaciones tramitadas y la generación de estadísticas e informes sobre la recaudación y el comportamiento financiero.

Los procedimientos específicos incluyen designar un Oficial Tributario para recoger

diariamente la documentación, verificar la coincidencia entre los Resúmenes de Estado de Cuentas y los Avisos de Crédito, clasificar las transacciones según su naturaleza, digitalizar documentos y asegurar que todos los datos sean precisos. Además, se realizarán cierres diarios y mensuales para garantizar que los registros coincidan con los balances bancarios, así como la producción de reportes estadísticos mensuales que se presentarán a las direcciones provinciales y centrales para su revisión.

En cuanto a los recursos necesarios, se requerirá personal especializado en cada etapa del proceso, así como personal administrativo para apoyar en la digitalización y archivo. También será necesario contar con un sistema automatizado para la gestión de la recaudación y herramientas digitales para la verificación y seguimiento de transacciones. Además, se deberán tener manuales de procedimientos actualizados y formularios estandarizados para guiar a los empleados en cada paso del proceso.

Los plazos de ejecución se dividen en varias etapas: en el corto plazo (uno a tres meses), se establecerá el equipo responsable y se llevará a cabo una capacitación inicial del personal, así como la implementación del sistema automatizado. En un plazo menos corto (tres a seis meses), comenzará la recepción y clasificación sistemática de documentos junto con auditorías internas mensuales para evaluar el avance. A mediano plazo (seis meses a un año), se evaluará el sistema automatizado con ajustes según sea necesario y se generarán informes regulares sobre recaudación. Finalmente, a largo plazo (un año en adelante), se realizará una revisión anual del procedimiento completo para identificar áreas de mejora continua e implementar nuevas tecnologías o metodologías según las tendencias emergentes en gestión tributaria.

## **Etapas No 2. Ejecución de la Auditoría.**

La ejecución es la fase donde se llevan a cabo las actividades planificadas. Las subetapas incluyen técnicas de muestreo, obtención de evidencia y análisis de evidencia. Se selecciona una muestra representativa para realizar inferencias sobre la población auditada. Se pueden utilizar técnicas como la ley de Benford para detectar patrones inusuales en los datos (Valderrama et al, 2021; Bagua, 2023). En esta etapa se deben aplicar técnicas de muestreo robustas y representativas, como el adaptativo.

Las técnicas de muestreo representativas son fundamentales para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados en auditorías y análisis de recaudación. Este enfoque permite seleccionar muestras de transacciones o documentos a auditar, basándose en criterios específicos que reflejan el riesgo y la materialidad. El proceso comienza con la definición clara de los objetivos del muestreo, que pueden incluir la evaluación de la precisión de la recaudación o la identificación de irregularidades en las transacciones. Se realiza una selección inicial de muestra utilizando métodos aleatorios o estratificados, considerando factores como el monto, tipo de transacción y riesgo asociado.

Durante la ejecución del muestreo, se documentan todos los hallazgos y observaciones, evaluando si los resultados iniciales indican tendencias o problemas significativos que justifiquen ajustes en el enfoque. Si se identifican irregularidades, se aumenta el tamaño de la muestra o se incluyen nuevas categorías para un análisis más profundo, repitiendo el proceso hasta obtener una comprensión clara del estado general de la recaudación.

El análisis final implica comparar los resultados obtenidos con los estándares establecidos y elaborar un informe que incluya recomendaciones basadas en los hallazgos, así como sugerencias

para mejorar los procesos de control interno. Para llevar a cabo este proceso, se requiere personal capacitado, incluyendo auditores con experiencia en técnicas de muestreo y análisis estadístico, así como personal administrativo para apoyar en la recopilación y organización de datos. Además, se necesitan herramientas tecnológicas como software estadístico para facilitar el análisis y sistemas informáticos que gestionen la documentación y sigan el proceso.

Los plazos de ejecución se dividen en varias etapas: en el corto plazo (un mes), se definirá claramente los objetivos y criterios para el muestreo, junto con la capacitación del personal; en un plazo menos corto (uno a tres meses), se llevará a cabo la selección inicial de muestras y la ejecución del muestreo; a mediano plazo (tres a seis meses), se realizarán ajustes adaptativos basados en hallazgos iniciales y a largo plazo (seis meses en adelante), se elaborará el informe final con recomendaciones e implementará continuamente el muestreo adaptativo como parte del proceso regular de auditoría.

La Ley de Benford, también conocida como la ley del primer dígito, es una herramienta valiosa para detectar irregularidades en datos tributarios, ya que establece que, en muchos conjuntos de datos numéricos, el primer dígito no se distribuye uniformemente. En lugar de que cada dígito del 1 al 9 tenga la misma probabilidad de aparecer, los números más pequeños, como el 1 y el 2, tienden a aparecer con mayor frecuencia. El uso de esta ley en el análisis tributario abarca varias áreas clave, como la evaluación de declaraciones fiscales presentadas por los contribuyentes, la revisión de registros contables y transacciones financieras, y la detección de patrones inusuales que podrían indicar manipulación o fraude.

El procedimiento para aplicar la Ley de Benford comienza con la recopilación de un conjunto representativo de datos tributarios, incluyendo montos declarados e ingresos reportados. A continuación, se calcula la distribución esperada de los primeros dígitos según esta ley, donde el dígito 1 debería aparecer aproximadamente el 30,1 % de las veces, mientras que el dígito 9 solo alrededor del 4,6 %. Luego se lleva a cabo un análisis comparativo entre la distribución observada en los datos tributarios y la distribución esperada, utilizando herramientas estadísticas para evaluar la significancia de las diferencias encontradas. Se identifican anomalías al detectar desviaciones significativas entre ambas distribuciones, lo que puede indicar irregularidades que requieren una investigación más profunda.

Finalmente, se genera un informe detallado que presenta los hallazgos del análisis, incluyendo gráficos y estadísticas que ilustran las discrepancias encontradas, así como recomendaciones para auditorías adicionales o investigaciones sobre casos específicos. Para llevar a cabo este proceso se requiere software analítico especializado (como Excel) y personal capacitado en auditoría y análisis estadístico para interpretar los resultados. Los plazos de ejecución se dividen en varias etapas: en el corto plazo (un mes), se realiza la recopilación y preparación inicial de datos; en un plazo menos corto (uno o dos meses), se efectúa el análisis comparativo; a mediano plazo (dos a cuatro meses), se identifican y siguen las anomalías detectadas y a largo plazo (cuatro meses en adelante), se genera el informe final y se discuten las medidas a implementar basadas en los hallazgos.

#### *Obtención de Evidencia.*

Se recopila evidencia a través de diversos procedimientos como inspección, observación y entrevistas. Es fundamental que esta evidencia sea suficiente y adecuada para sustentar las conclusiones del auditor (Valderrama et al, 2021). La recopilación de evidencia es un componente esencial en el proceso de auditoría y control de la recaudación, y se puede llevar

a cabo mediante técnicas de observación, verificación y análisis. Este enfoque asegura que se obtenga información confiable y relevante para la toma de decisiones. El proceso abarca varias áreas clave, incluyendo la observación directa, que implica la inspección visual de procesos y documentación; la verificación de documentos, que consiste en comprobar la precisión y validez de los registros y el análisis de datos, que se centra en la evaluación estadística y cualitativa de la información recopilada.

Los procedimientos específicos comienzan con la observación directa, cuyo objetivo es entender las operaciones en tiempo real y detectar posibles irregularidades. Esto incluye realizar visitas a los puntos de recaudación y oficinas donde se gestionan las transacciones, así como documentar las prácticas observadas, incluyendo el manejo de documentos y la interacción con los contribuyentes.

A continuación, la verificación de documentos busca confirmar que los documentos recibidos son correctos y están debidamente respaldados; esto implica revisar avisos de crédito, resúmenes de estados de cuentas y declaraciones juradas, comparando saldos iniciales y finales, marcando con una firma o sello los documentos verificados para dejar constancia del proceso. Finalmente, el análisis de datos tiene como objetivo evaluar la información recopilada para identificar tendencias, anomalías o irregularidades, utilizando herramientas estadísticas para analizar la distribución de datos y generando informes que resuman los hallazgos.

Para implementar esta estrategia se requiere personal capacitado, como auditores o analistas con experiencia en técnicas de verificación y análisis, así como personal administrativo para apoyar en la recopilación y organización de datos. También son necesarias herramientas tecnológicas, como software para el análisis estadístico (por ejemplo, Excel) y sistemas informáticos para gestionar la documentación.

Los plazos de ejecución se dividen en varias etapas: en el corto plazo (un mes), se llevará a cabo una capacitación inicial del personal sobre técnicas de observación y verificación; en un plazo más corto (uno o dos meses), se realizarán observaciones directas en puntos clave y una verificación inicial de documentos; a mediano plazo (dos a cuatro meses), se realizará un análisis exhaustivo de los datos recopilados; y a largo plazo (cuatro meses en adelante), se elaborará un informe final con recomendaciones basadas en la evidencia recopilada e implementará el proceso como parte del control regular.

### *Análisis de Evidencia*

Una vez obtenida, el auditor debe analizar críticamente la evidencia para evaluar su relevancia y confiabilidad. Esto puede incluir el uso de herramientas tecnológicas que optimizan el proceso (Reyes, 2023; Salcán, 2022). En esta subetapa, el auditor debe llevar a cabo un examen crítico de la información recopilada para evaluar su relevancia y confiabilidad. Este proceso implica no solo una revisión detallada de los datos y documentos obtenidos, sino también la aplicación de herramientas tecnológicas que optimizan y agilizan el análisis, permitiendo una evaluación más precisa y eficiente, permitiendo al auditor identificar patrones, anomalías y tendencias que podrían indicar irregularidades; asegurando así que la evidencia sea robusta y adecuada.

### **Etapas No 3. La comunicación efectiva de los hallazgos**

Esta etapa es esencial para asegurar que los resultados sean comprensibles y aplicables. Esta etapa abarca evaluación y hallazgos y legibilidad de informes.

Evaluación de hallazgos.

Se determina la validez y utilidad de los resultados obtenidos, considerando aspectos como la validez interna y externa (Rodríguez, 2024). En esta subetapa, es fundamental organizar los hallazgos de forma lógica y emplear un lenguaje claro; además, se recomienda incluir visualizaciones como gráficos y tablas, para destacar los hallazgos clave. Los hallazgos, en relación con el procedimiento de control de la recaudación de la ONAT, se dividen en secciones que abordan los objetivos, alcances, procedimientos y responsabilidades establecidos en el manual correspondiente.

En primer lugar, los objetivos del procedimiento incluyen el establecimiento de normativas que regulen las actividades administrativas involucradas en el control y análisis de la recaudación a niveles municipal, provincial y central, así como la mejora continua mediante la eliminación de normativas anteriores que no se alineen con el nuevo procedimiento. En cuanto al alcance del procedimiento, se abordan las transacciones relacionadas con el presupuesto del Estado, que comprenden la recepción, revisión, clasificación, incorporación al sistema automatizado, registro y conciliación de las operaciones tramitadas por los agentes recaudadores, además de incluir documentación relevante como avisos de crédito y declaraciones juradas.

Los procedimientos clave abarcan varias etapas: la recepción diaria de documentación por parte del Oficial Tributario designado, la verificación de saldos en los resúmenes de estado de cuentas, la revisión y clasificación de transacciones para asegurar su correcta registración en el sistema, la incorporación de datos en un sistema informático para su análisis y conciliación, así como el registro y conciliación mediante cierres diarios y mensuales. Las responsabilidades del personal están claramente definidas: el Oficial Tributario designado se encarga de recoger y verificar documentos; el procesador importa datos al sistema; el analista revisa y clasifica operaciones y el especialista supervisa al equipo, asegurando la calidad de la información.

Se presenta la tabla 5.1, que resume los aspectos fundamentales como los objetivos, que buscan establecer normativas y regulaciones para el control y análisis de la recaudación en niveles municipal, provincial y central; el alcance, que abarca la recepción, revisión, clasificación, incorporación al sistema automatizado, registro y conciliación de operaciones y las responsabilidades del personal, que asigna funciones claras a los Oficiales Tributarios (designado, procesador, analista y especialista) para asegurar un flujo de trabajo eficiente.

Tabla 5.1. Aspectos claves	
Aspecto	Descripción
Objetivos	Establecer normativas y regulaciones para el control y análisis de la recaudación en niveles municipal, provincial y central.
Alcance	Incluye recepción, revisión, clasificación, incorporación al sistema automatizado, registro y conciliación de operaciones.
Responsabilidades del Personal	Asignación clara de funciones a los Oficiales Tributarios (designado, procesador, analista, especialista) para asegurar un flujo de trabajo eficiente.
Documentación Clave	Avisos de Crédito, Resúmenes de Estado de Cuentas, Declaraciones Juradas y otros documentos relacionados con las transacciones.
Referencias Normativas	Ley No.113 del Sistema Tributario y otras resoluciones relevantes que regulan el procedimiento.
Requisitos Previos	Existencia de documentos de pagos al presupuesto antes del inicio del proceso.

Tabla 5.2. Distribución de Responsabilidades	
Responsabilidades	% de responsabilidad
Oficial Tributario (Designado)	30
Oficial Tributario (Procesador)	25
Oficial Tributario (Analista)	25
Oficial Tributario (Especialista)	20

Tabla 5.3. Distribución de Responsabilidades	
Etap	Descripción
1	Recepción en Agentes Recaudadores
2	Verificación de Saldos
3	Clasificación y Registro
4	Incorporación al Sistema Automatizado
5	Conciliación y Cierre Diario

Finalmente, se ofrece la tabla comparativa 5.4, donde se exponen los documentos clave que describe su uso en el proceso, destacando su importancia en la verificación y control de transacciones. Estas visualizaciones son herramientas valiosas para facilitar la comprensión del procedimiento y sus componentes esenciales.

Tabla 5.3. Tabla comparativa de documentos clave		
Documento	Descripción	Uso en el Proceso
Aviso de Crédito	Resumen diario de operaciones efectuadas por agentes recaudadores.	Verificación y control de transacciones.
Resumen de Estado de Cuentas	Documento que resume las operaciones realizadas en un día determinado por las entidades bancarias.	Conciliación bancaria y seguimiento diario.
Declaración Jurada	Documento que reconoce la realización del hecho imponible por parte del contribuyente.	Base para el cálculo tributario.

Los informes deben ser claros y accesibles, organizados lógicamente y presentados visualmente con gráficos y tablas que resalten los hallazgos clave (García, 2024). En esta subetapa se debe utilizar un diseño limpio y ordenado, con encabezados claros y un estilo conciso. Revisar y editar informes para asegurar precisión y coherencia.

Se presenta una revisión y edición del informe sobre el procedimiento de control de la recaudación de la oficina nacional de administración tributaria (ONAT), con el objetivo de garantizar la precisión, coherencia y claridad del contenido. Este procedimiento establece normativas y regulaciones para las actividades administrativas que intervienen en el control y análisis de la recaudación a niveles municipal, provincial y central, derogando cualquier normativa anterior que contradiga este nuevo enfoque. El alcance del procedimiento incluye la recepción y revisión de documentación relacionada con transacciones del presupuesto del Estado, la clasificación de transacciones, su incorporación en un sistema automatizado, así como el registro y conciliación de operaciones realizadas por los agentes recaudadores.

El acceso a la documentación está restringido al personal autorizado en las áreas de recaudación a diferentes niveles. Se definen roles clave dentro del proceso, como el oficial tributario designado, quien recoge la documentación necesaria, y otros oficiales responsables de procesar y analizar dicha información. Las responsabilidades están claramente delineadas para asegurar un flujo de trabajo eficiente y un control adecuado. Además, se citan referencias normativas que sustentan el procedimiento y se establecen requisitos previos necesarios para su implementación.

El desarrollo del proceso incluye pasos específicos como la recepción de documentación, verificación de saldos y clasificación adecuada de las transacciones. Todo esto se complementa con un resumen visual que detalla las responsabilidades de cada rol involucrado en el procedimiento, asegurando así una gestión clara y efectiva en el control de la recaudación tributaria.

Tabla 5.4. Resumen de Responsabilidades	
Rol	Responsabilidades
Oficial Tributario (Designado)	Recoge documentación en agentes recaudadores
Oficial Tributario (Procesador)	Importa ficheros y digita información no captada
Oficial Tributario (Analista)	Revisa, clasifica operaciones y emite informes
Oficial Tributario (Especialista)	Supervisa calidad, realiza análisis y gestiona relaciones con agentes recaudadores



Figura 5.2. Descripción general del proceso

**Cuarta etapa. Impacto de la Auditoría**

Se manifiesta en varios aspectos clave. En primer lugar, contribuye a la reducción de

contingencias al identificar y corregir fallos en el cumplimiento tributario, lo que minimiza los riesgos financieros futuros. Además, fortalece la cultura tributaria al fomentar un mayor compromiso con el cumplimiento fiscal dentro de las organizaciones auditadas. Para que una auditoría tributaria sea efectiva, es fundamental llevar a cabo una planificación meticulosa, una ejecución rigurosa y una comunicación clara, lo que maximiza su impacto positivo en las entidades evaluadas.

#### *Mejoras en el procedimiento de auditoría tributaria*

La mejora en el procedimiento de auditoría tributaria es esencial para garantizar una gestión más eficiente y transparente del sistema tributario. Para lograrlo, se propone un enfoque integral que incluye la evaluación del impacto de las recomendaciones implementadas, permitiendo medir su efectividad y realizar ajustes necesarios en los procesos de recaudación.

Este proceso debe incluir la implementación de herramientas digitales que faciliten la automatización de tareas, mejoren la comunicación con los contribuyentes y optimicen el análisis de datos. Además, es fundamental establecer criterios claros para la valoración y clasificación de hallazgos, lo que permitirá identificar áreas de mejora y fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación. Con estas estrategias, se busca no solo aumentar la eficiencia en la recaudación, sino también fortalecer la confianza de los ciudadanos en la administración tributaria, asegurando así un sistema fiscal más robusto y adaptado a las exigencias actuales.

#### **Quinta etapa. Evaluación y Seguimiento**

Se divide en evaluación del impacto y ajustes en el proceso. La evaluación del impacto de las recomendaciones implementadas en el procedimiento de control de la recaudación tributaria es crucial para determinar su efectividad y contribuir a la mejora continua del sistema. Esta evaluación tiene varios objetivos, entre los que destacan la determinación de la eficiencia en la recaudación, la identificación de mejoras significativas y la provisión de retroalimentación valiosa para futuras auditorías. Para llevarla a cabo se emplea una metodología que incluye la recopilación de datos históricos y el establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPI), tales como la tasa de cumplimiento tributario, el tiempo promedio para procesar pagos y el número de discrepancias en conciliaciones bancarias.

Se realiza un análisis cuantitativo mediante comparativas gráficas que muestran el crecimiento o disminución en los ingresos tributarios antes y después de la implementación de las recomendaciones. Además, se lleva a cabo un análisis cualitativo a través de encuestas y entrevistas con oficiales tributarios, así como una revisión documental de informes internos y auditorías previas. Los resultados esperados incluyen una mejora en la tasa de recaudación, una reducción en los errores durante las conciliaciones bancarias y un aumento en la satisfacción del contribuyente gracias a procesos más eficientes.

Esta evaluación es fundamental para asegurar que el sistema tributario funcione adecuadamente y se adapte a las necesidades cambiantes del entorno fiscal. Los resultados permitirán a la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) realizar ajustes necesarios para optimizar el proceso de recaudación. Se recomienda establecer un sistema continuo de monitoreo y evaluación, así como proporcionar capacitación regular al personal sobre nuevas normativas y procedimientos, garantizando así altos estándares de calidad en la recaudación tributaria.

La evaluación de las recomendaciones implementadas en el procedimiento de control de

la recaudación ha proporcionado información valiosa sobre su efectividad y áreas de mejora, lo que ha llevado a proponer ajustes destinados a optimizar dicho procedimiento. En primer lugar, se ha identificado la necesidad de mejorar la recepción de documentación, dado que se encontraron discrepancias frecuentes entre los saldos iniciales y finales en los Resúmenes de Estado de Cuentas. Para abordar esto, se propone implementar un protocolo de verificación estandarizado que incluya un checklist que los oficiales tributarios deberán completar al recibir cada documento, así como proporcionar capacitación adicional sobre la importancia de una revisión minuciosa.

En segundo lugar, se ha observado que las operaciones tramitadas por correo electrónico a menudo carecen de documentación primaria, dificultando su identificación. Para solucionar este problema, se sugiere establecer un sistema que asigne un número único a cada transacción recibida por este medio y reforzar la comunicación con los agentes recaudadores para asegurar el envío completo de documentos necesarios. En cuanto a la conciliación bancaria, se detectó que no siempre se realizaba con la frecuencia adecuada, lo que provocaba discrepancias no detectadas; por ello, se propone aumentar la frecuencia de estas conciliaciones a semanalmente y llevar a cabo auditorías internas trimestrales para revisar el proceso.

Finalmente, se encontró que los informes sobre el comportamiento de la recaudación no incluían análisis detallados que permitieran tomar decisiones informadas. Para mejorar esta situación, se recomienda modificar los formatos de informes para incluir análisis más profundos y capacitar al personal analista en técnicas avanzadas de análisis estadístico.

Estos ajustes están diseñados para abordar las deficiencias identificadas durante la evaluación del procedimiento de control de la recaudación y se espera que mejoren la eficiencia, precisión y transparencia del proceso, contribuyendo así a una gestión más efectiva del sistema tributario. La ONAT debe continuar monitoreando y evaluando estos ajustes para garantizar su efectividad continua y realizar modificaciones adicionales según sea necesario.

### **Sexta etapa. Optimización Continua**

Se divide en uso de herramientas digitales y la valoración objetiva de hallazgos. Para promover la implementación de estrategias digitales que mejoren la eficiencia en la recaudación tributaria, se pueden considerar diversas iniciativas. En primer lugar, la digitalización de procesos mediante un sistema integral de gestión tributaria permitirá automatizar la entrada de datos, reduciendo errores humanos y mejorando la velocidad de procesamiento de pagos y solicitudes, además de facilitar el acceso a la información tanto para contribuyentes como para funcionarios.

En segundo lugar, el desarrollo de una plataforma de pagos en línea segura ofrecerá a los contribuyentes una forma fácil y rápida de realizar sus pagos, aumentando la comodidad y, potencialmente, la tasa de cumplimiento, al mismo tiempo que se reduce la carga administrativa asociada al manejo de efectivo y documentos físicos.

Asimismo, la implementación de herramientas de análisis de datos permitirá un seguimiento detallado de la recaudación, facilitando la identificación temprana de tendencias y patrones que podrían indicar problemas o áreas de mejora, lo que a su vez mejorará la toma de decisiones basada en datos concretos y facilitará la generación automática de informes para auditorías. Además, establecer canales digitales para la comunicación con los contribuyentes, como correos electrónicos, aplicaciones móviles y redes sociales, permitirá difundir información

sobre cambios normativos y plazos, así como responder rápidamente a consultas y problemas.

Para desarrollar metodologías que permitan una valoración objetiva y clasificación adecuada de hallazgos en el contexto de la recaudación tributaria, es esencial seguir una serie de pasos estructurados. En primer lugar, se debe definir criterios de valoración claros y medibles que permitan evaluar los hallazgos, estableciendo qué constituye un hallazgo significativo y cómo se mide su impacto. Entre los criterios sugeridos se incluyen el impacto financiero, que evalúa el efecto potencial del hallazgo en la recaudación tributaria; la frecuencia, que considera cuántas veces ocurre un tipo específico de hallazgo y el riesgo asociado, que determina el nivel de riesgo que representa el hallazgo para la organización.

Es importante implementar un sistema de clasificación que categorice los hallazgos según su naturaleza y gravedad. Se sugiere una clasificación en tres niveles: críticos, que requieren atención inmediata debido a su alto impacto o riesgo; importantes, que deben ser abordados, pero no representan una amenaza inmediata y menores, que son de bajo impacto y pueden ser monitoreados a largo plazo. Para llevar a cabo esta evaluación, se debe desarrollar una metodología sistemática que incluya la recolección de datos relevantes sobre cada hallazgo, un análisis cuantitativo y cualitativo mediante estadísticas y encuestas, la asignación de puntuaciones según los criterios establecidos y la clasificación final en las categorías definidas.

Además, es recomendable implementar herramientas tecnológicas que faciliten la recopilación, análisis y clasificación de hallazgos. Entre las herramientas sugeridas se encuentran software de gestión de auditoría para registrar hallazgos y generar informes, así como herramientas analíticas para realizar análisis estadísticos y visualizaciones que contribuyan a una valoración objetiva.

Por último, se debe establecer un proceso de revisión y ajuste continuo para actualizar periódicamente los criterios de valoración y clasificación basándose en la retroalimentación obtenida. Esto puede incluir reuniones regulares con el equipo para discutir hallazgos recientes y ajustar criterios según sea necesario para reflejar cambios en el entorno operativo o normativo.

## **CONCLUSIÓN**

La auditoría tributaria y su impacto en la recaudación fiscal revela una serie de desafíos y oportunidades que deben ser considerados para mejorar la eficiencia del sistema tributario. A medida que se profundiza en el análisis de los procedimientos de auditoría, es evidente que la planificación adecuada y la implementación de auditorías preventivas son elementos cruciales para mitigar riesgos fiscales y optimizar el cumplimiento tributario.

Uno de los principales problemas identificados es la falta de un enfoque sistemático en la identificación de riesgos tanto internos como externos. Los riesgos internos, como la inadecuada gestión administrativa y la falta de capacitación del personal, pueden llevar a errores significativos en la recaudación. Por otro lado, los riesgos externos, como la evasión fiscal y las fluctuaciones económicas, también afectan negativamente la capacidad del sistema tributario para funcionar de manera efectiva. Se subrayan la necesidad de desarrollar estrategias más robustas para abordar estos desafíos, incluyendo una mejor capacitación del personal y el uso de tecnologías avanzadas para el control y la gestión de datos.

Además, la promoción de una mayor responsabilidad fiscal es esencial para combatir la evasión y fomentar el cumplimiento voluntario. Las campañas informativas y programas

específicos implementados por la ONAT son pasos en la dirección correcta, pero se requiere un enfoque más integral que incluya la participación de los contribuyentes en el proceso.

Es importante reconocer los vacíos temáticos en la literatura existente sobre auditoría tributaria. La investigación actual no solo debe centrarse en los procedimientos técnicos, sino también en aspectos comunicativos y en cómo se presentan los informes de auditoría. Mejorar la legibilidad y accesibilidad de estos informes puede aumentar su valor comunicativo y facilitar una toma de decisiones más informada por parte de las autoridades fiscales.

Las mejoras en el procedimiento de auditoría tributaria destacan la importancia de optimizar los procesos para fortalecer la recaudación de tributos. La identificación de deficiencias en los mecanismos actuales, como la falta de capacitación del personal y la dependencia de sistemas tecnológicos inadecuados, subraya la necesidad de un enfoque más robusto en la gestión tributaria.

Se sugiere que el fortalecimiento del control interno y la promoción de una cultura de cumplimiento fiscal son esenciales para reducir la evasión tributaria. Asimismo, se propone un marco estratégico que incluye auditorías internas regulares y capacitación continua del personal, así como el uso de tecnologías avanzadas para asegurar la integridad del proceso de recaudación.

Este estudio contribuye al campo de la auditoría tributaria, al abordar vacíos temáticos existentes y ofrecer recomendaciones prácticas que pueden ser implementadas por las administraciones fiscales para mejorar su desempeño y aumentar la confianza pública en el sistema tributario. Estas mejoras no solo beneficiarán a las instituciones fiscales, sino también a los contribuyentes al facilitar un entorno más transparente y eficiente.

## REFERENCIAS

- Alcalá Paz, A. M., Jurado Falconí, E., & Bringas Delgado, R. (2023). Estructura tributaria y su influencia en la captación de los ingresos tributarios en Bolivia, Chile y Perú 2002-2022. *Alternativa Financiera*, 14(1), 97-122. <https://doi.org/10.24265/afi.2023.v14n1.07>
- Barberan, N., Santillan, R., Bastidas, T., & Peña, M. (2022). Comportamiento tributario de microempresas en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 666-679. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.18>
- Benau, M., García, L., & Gambetta, N. (2022). Análisis del valor comunicativo de los informes de auditoría españoles tras la inclusión de las cuestiones clave de auditoría. *Revista de Contabilidad y Tributación*, 50(1), 167-196. <https://doi.org/10.51302/rcyt.2022.7501>
- Carrasco-Paz, R., & Erazo-Álvarez, J. (2021). Compliance tributario como herramienta de gestión para la identificación, prevención y detección de contingencias fiscales. *Cienciamatria*, 7(2), 366-392. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.514>
- Cedeño-Mendoza, A. (2023). La cultura tributaria y su impacto en el cumplimiento de obligaciones tributarias del sector pesquero en el cantón Manta, Manabí, Ecuador, 2020. 593 Digital Publisher CEIT, 8(3-1), 528-540. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1831>

- D'Adelli Guallupo Caro, C. (2022). Auditoría tributaria preventiva como mecanismo para reducir contingencias tributarias en la empresa Transportes Virgen de Chapi, en el periodo 2019. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1646-1665. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1603](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1603)
- Dugllay-Tenecela, W. (2023). Análisis del impacto de la auditoría tributaria preventiva en MIPYMES, Cuenca-Ecuador: Perspectivas y desafíos. *MQRInvestigar*, 7(3), 1057-1080. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.3.2023.1057-1080>
- Espinoza, M., & Edmundo, M. (2021). La implementación de las recomendaciones de la auditoría del Sistema Nacional de Control y la gestión de los gobiernos locales de Lima Metropolitana, periodo 2015-2020. *Contabilidad y Negocios*, 16(31), 145-155. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202101.009>
- Gálvez, M. (2020). Estrategias para mejorar la recaudación tributaria en la Municipalidad Provincial de Chota. *Revista Nor Ndina*, 1(2), 104-111. <https://doi.org/10.37518/2663-6360x2020v1n2p104>
- García, J. (2013). Hacia un nuevo marco para las relaciones entre el procedimiento de inspección tributaria y el proceso penal por delito contra la hacienda pública. *Revista de Contabilidad y Tributación CEF*, 1(1), 57-82. <https://doi.org/10.51302/rcyt.2013.6437>
- Granda, P., Muñoz, V., & Morales, L. (2023). Impacto de la cultura fiscal en el cumplimiento de las obligaciones tributarias en las empresas de la ciudad de Machala, Ecuador. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36), e2301022. <https://doi.org/10.46652/rgn.v8i36.1022>
- Huaquino, V. (2023). Auditoría tributaria preventiva y los riesgos tributarios en las empresas industriales de Puente Piedra - Lima 2020. *Latam Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 91-108. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.539>
- Ibarra-Carrera, O., Pizarro-Vargas, V., Constantino-Castro, J., & Guerrero-Cortez, V. (2023). El impuesto a la renta y su incidencia en la recaudación tributaria ecuatoriana. 593 Digital Publisher CEIT, 8(4), 346-357. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.4.1953>
- Lidoy, A. (2020). Inexistencia de liquidación y remisión a la sede penal por delito contra la hacienda pública. *Revista de Contabilidad y Tributación CEF*, 1(1), 5-50. <https://doi.org/10.51302/rcyt.2020.3717>
- Liliana, Z. (2023). Mecanismos de recaudación tributaria ordinaria municipal. *Revista de Climatología*, 23, 2465-2472. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.2465-2472>
- Lozano-Solano, I., & Narváez-Zurita, C. (2021). Auditoría de cumplimiento tributario y su efecto en el riesgo impositivo. *Cienciamatria*, 7(2), 4-35. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.502>
- Miranda, E. (2023). Cultura tributaria en las pymes de Rocafuerte para una recaudación eficiente. Unesum - Ciencias. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(2), 96-108. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v7.n2.2023.96-108>

- Molero, M. (2021). La planificación tributaria: herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial. *Dictamen Libre*, 1(20), 121-128. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.20.2896>
- ONAT Portal Tributario. (s. f.). *Portal institucional*. Recuperado el 16 de marzo de 2025, de <https://www.onat.gob.cu/home/institucion>
- Ordoñez, E., & Paredes, E. (2022). Análisis jurídico-económico de los ingresos tributarios municipales y su efecto presupuestario. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 10(1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v10i1.3327>
- Palma, A., Plúa, K., & Cedeño, J. (2022). Cultura tributaria y su incidencia en el cumplimiento de obligaciones fiscales Quevedo, 2022. *Latam Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 1433-1450. <https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.193>
- Ponce-Alvarez, C., Pinargote-Vásquez, A., Chiquito-Tigua, G., Sánchez, E., Quiñonez-Cercado, M., Campozano-Chiquito, G., & Salazar-Pilay, M. (2018). Desconocimiento de obligaciones tributarias y su incidencia en el impuesto a la renta. *Dominio de las Ciencias*, 4(3), 294-306. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i3.811>
- Rinza Mendoza, R. C., & Vega Mera, L. E. (2022). Gestión de cobranza y su efecto en la recaudación tributaria de la Municipalidad Distrital de Chongoyape, periodo 2018-2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 4480-4496. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2574](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2574)
- Rivera, L. (2021). Perú: determinación de la brecha de recaudación potencial de los impuestos y arbitrios municipales, 2014-2021. *Quipukamayoc*, 29(60), 61-72. <https://doi.org/10.15381/quipu.v29i60.20535>
- Salcán, C. (2022). Comparativa de herramientas TIC aplicadas en el proceso de auditoría informática. *Technology Rain Journal*, 1(1), e3. <https://doi.org/10.55204/trj.v1i1.e3>
- Sánchez, M., Sánchez-Chero, M., Sánchez, L., & Prado, C. (2021). Cultura tributaria y su relación con la evasión fiscal en Perú. *RCS*, 27, 87-101. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36503>
- Tamay, M., Narváez, C., Erazo, J., & Torres, M. (2020). La auditoría interna y su importancia en los procesos contables en el sector público no financiero. 593 Digital Publisher CEIT, 4-1(5), 87-101. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.4-1.283>
- Valderrama, Y., Briceño, L., & Sánchez, J. (2021). Procedimientos para obtener evidencia suficiente y adecuada en la auditoría financiera: una caracterización desde el enfoque teórico y normativo. *Revista Colombiana de Contabilidad - ASFACOP*, 9 (17), 39-63. <https://doi.org/10.56241/asf.v9n17.197>
- Vega, E. (2023). Estado actual de la auditoría de base de datos: beneficios y tecnologías emergentes. *Revista de Ciencia Tecnología e Innovación*, 21(27), 47-56. <https://doi.org/10.56469/rcti.v21i27.884>
- Zanchettin, F., & Chaebó, G. (2020). Seleção de amostras de auditoria: complementariedad

entre curva ABC e lei de Benford. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 8(2), 111-132. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2318-1001.2020v8n2.48910>

#### **FINANCIACIÓN**

Ninguna.

#### **CONFLICTO DE INTERESES**

Ninguno.

#### **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA**

*Conceptualización:* Lesyán Sánchez Beritán, Amalia Caridad García Herrera, Yumaisi González Ochoa, Evelio Suárez Gutiérrez.

*Redacción - borrador inicial:* Lesyán Sánchez Beritán, Amalia Caridad García Herrera, Yumaisi González Ochoa, Evelio Suárez Gutiérrez.

*Redacción - revisión y edición:* Lesyán Sánchez Beritán, Amalia Caridad García Herrera, Yumaisi González Ochoa, Evelio Suárez Gutiérrez.

## Chapter 06 / Capítulo 06

*Sustainable Managerial Transformation: Leadership, Organizational Intelligence, and Sustainability in the Postmodern Era (Spanish Version)*

ISBN: 978-9915-9851-5-2

DOI: 10.62486/978-9915-9851-5-2.ch06

Pages: 69-80

©2025 The authors. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 License.

## Performance audit to assess taxpayers' tax compliance

### Auditoría de desempeño para evaluar el cumplimiento tributario de los contribuyentes

Lesyán Sánchez Beritán<sup>1</sup>  , Yumaisi González Ochoa<sup>1</sup>  , Evelio Suárez Gutiérrez<sup>1</sup>  

<sup>1</sup>Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ciencias Económicas. Santa Clara, Cuba.

#### INTRODUCCIÓN

La gestión tributaria es fundamental para el desarrollo sostenible económico del país. Sin embargo, no existe una escasez de investigaciones que aborden específicamente la aplicación de auditorías de desempeño para la evaluación del impacto de los contribuyentes en la gestión tributaria en el contexto cubano (Espinoza & Edmundo, 2021; Rosado, 2023). Este vacío de conocimiento limita la comprensión de cómo las auditorías pueden contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión tributaria. Por esta razón, la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas (UCLV) y la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) y Dirección Provincial de Finanzas y Precios de Villa Clara, Cuba, como entidades ejecutoras participantes deciden crear el programa territorial Transformaciones Económico-Sociales.

De ahí el objetivo del capítulo es explicar el impacto de la auditoría de desempeño en la gestión tributaria y en el cumplimiento tributario de los contribuyentes en Villa Clara, Cuba, la eficiencia en la recaudación fiscal y la transparencia en el uso de recursos públicos, así como el diseño de estrategias que fortalezcan la gobernanza.

#### DESARROLLO

##### Gestión tributaria. Estado del arte

La gestión tributaria es crucial para el financiamiento de servicios públicos y el desarrollo económico (Valerio, 2023; Galván-Gómez, 2023). Diversos estudios abordan este tema desde diferentes perspectivas: importancia de la ética en la administración tributaria para generar confianza en el sistema (Rodríguez, 2023); analizan los desafíos de las cajas de ahorro en su adaptación a nuevos requerimientos tributarios, lo que afecta su responsabilidad social (Díaz et al, 2020).

A este tono, se investiga programas de cumplimiento cooperativo en América Latina, resaltando su capacidad para optimizar la asignación de recursos (Neto, 2023). Asimismo, un caso de estudio muestra que, aunque la gestión administrativa es eficiente en una cooperativa de taxis, el limitado conocimiento tributario entre los socios afecta el cumplimiento fiscal (García, 2023). Por su parte, se identifica deficiencias en la recaudación fiscal municipal que obstaculizan el desarrollo local (Arciniegas- Paspuel, 2023)

Por otro lado, se propone un modelo integral para mejorar la gestión del impuesto predial en una municipalidad peruana (Saldaña, 2023 y Roca,2023). También se sugiere un modelo de gestión efectiva para abordar problemas de morosidad y metas de recaudación no alcanzadas (Moreno, 2013). De esta manera, resalta que una adecuada planificación tributaria es clave para promover la equidad a largo plazo (Coya et al, 2023). Finalmente, se enfatiza la importancia de involucrar procesos y actores sociales para fomentar el crecimiento socioeconómico y generar

nuevas oportunidades laborales (Vásquez y Dávila, 2012). En conjunto, estos estudios evidencian que una gestión tributaria adecuada no solo mejora la recaudación fiscal, sino que también contribuye al bienestar social y al desarrollo económico sostenible.

En este contexto, las auditorías de desempeño juegan un papel crucial en la evaluación de la gestión tributaria, ya que permiten analizar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos involucrados, así como, el uso de los recursos, el logro de metas y la calidad de los servicios prestados a los contribuyentes (Tamay et al, 2020). esta forma de control es utilizada por las entidades de fiscalización superior para mejorar la gobernanza y combatir la corrupción, apoyándose en la rendición de cuentas y en el diseño de políticas efectivas (Moreno, 2013).

La auditoría de desempeño ayuda a los ejecutivos a entender cómo se abordan los problemas económicos y sociales, promoviendo un dinamismo organizacional saludable (Pacurucu-Arcenales y Narvaéz- Zurita, 2022). En Perú, resalta la implementación del Sistema Integrado de Registros Electrónicos (SIRE) como clave para mejorar la eficiencia en la recaudación fiscal, reduciendo costos y aumentando la transparencia (Valerio, 2023). Mientras que la auditoría es crucial para lograr los objetivos organizacionales y mejorar el gobierno corporativo (Espinoza y Edmundo, 2021).

Por otro lado, la auditoría de gestión no solo evalúa el desempeño tributario, sino que también contribuye a una mejor gobernanza y gestión de riesgos, siendo herramientas como el SIRE fundamentales para optimizar la recaudación fiscal y asegurar una gestión transparente (Díaz et al, 2020). Diversos estudios han analizado la aplicación de auditorías de desempeño para evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión tributaria en diferentes contextos. Estos trabajos han identificado indicadores clave de desempeño (Lecaros, 2014; Morocho et al, 2019), metodologías y enfoques utilizados, así como los impactos de las auditorías en la mejora de la gestión tributaria preventiva como mecanismo para reducir contingencias tributarias en la empresa transportes (Barrueto, 2020).

Evidencia empírica de que la estrategia, tasa y probabilidad percibida de la auditoría; así como la ética del contribuyente tienen un impacto en el cumplimiento tributario (Valladares y Álvarez, 2019). No obstante, se reveló que los auditores externos desempeñan un papel importante en la mejora del proceso de auditoría fiscal al aumentar la conciencia de los contribuyentes sobre la importancia del cumplimiento (Caro y D Adelli, 2021).

La auditoría fiscal es un proceso en el que la administración de ingresos internos intenta confirmar el monto declarado por los contribuyentes (Patricia, 2021). Se abordó el papel dual de los consultores fiscales, que son aliados de los contribuyentes y del gobierno (Mangoting et al, 2024). Otros estudios han examinado la aceptación del e-filing por parte de los contribuyentes (Case Study: Tax Office of Pratama Batang, 2018) y el papel de las auditorías fiscales en la optimización de los ingresos fiscales (Thaha y Antoro, 2024). Por tanto, la investigación sobre la auditoría de desempeño en el contexto de la gestión tributaria y el papel de los contribuyentes ha abordado una amplia gama de temas, incluyendo los efectos de las auditorías fiscales en el cumplimiento tributario, el papel de la confianza y la ética de los contribuyentes, las competencias de los auditores fiscales y la optimización de los ingresos fiscales.

### **Indicadores en las auditorías de desempeño y el papel del contribuyente**

Las investigaciones recientes han identificado varios indicadores clave utilizados en las auditorías de desempeño para evaluar el papel de los contribuyentes en la gestión tributaria

(Dugllay-Tenecela, 2023; Lozano-Solano & Narváez-Zurita, 2021; Ponce-Alvarez et al, 2018; Huaquino, 2023). Entre estos indicadores se tiene: el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Este mide el grado de cumplimiento de los contribuyentes con sus obligaciones tributarias, como la presentación de declaraciones en los plazos establecidos (Dugllay-Tenecela, 2023; Lozano-Solano & Narváez-Zurita, 2021).

La fórmula para el cálculo es: Número de declaraciones presentadas a tiempo / Total de declaraciones obligatorias. Aquí se identifican las variables número de declaraciones presentadas a tiempo y el total de declaraciones obligatorias. Si el resultado de la razón es igual o cercano a 1 indica un alto nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes y se considera positivo. Sin embargo, un resultado negativo (igual o cercano a 0) indica un bajo nivel de cumplimiento. Este indicador se apoya en la metodología de gestión tributaria que busca mejorar el cumplimiento de las obligaciones fiscales (Cercado, 2023).

Otro indicador es Conciencia y cultura tributaria, se analiza el nivel de conocimiento y actitudes de los contribuyentes hacia sus obligaciones fiscales, lo cual impacta en el cumplimiento (García et al, 2022; Ponce-Alvarez et al, 2018; Cercado, 2023). Se calcula dividiendo el Número de contribuyentes que conocen sus obligaciones tributarias / Total de contribuyentes. Para obtener un resultado positivo (igual o cercano a 1) indica un alto nivel de cultura tributaria entre los contribuyentes. Un resultado negativo (igual o cercano a 0) indica un bajo nivel de cultura tributaria. La relevancia de la cultura tributaria en el cumplimiento de obligaciones se respalda por estudios que analizan su impacto en diferentes sectores (Cedeño-Mendoza, 2023; Palma et al, 2022).

También, el indicador de Percepción de la Gestión Tributaria, que mide la percepción de los contribuyentes sobre la eficacia y eficiencia de la gestión tributaria. El mismo se calcula dividiendo el Número de contribuyentes satisfechos con la gestión tributaria / Total de contribuyentes encuestados. Siendo la interpretación como resultado positivo (cercano a 1) indica una alta satisfacción de los contribuyentes con la gestión tributaria y un resultado negativo (cercano a 0) indica una baja satisfacción. Este indicador se relaciona con la percepción de la comunidad sobre la gestión tributaria de las municipalidades (Ordoñez & Paredes, 2022).

Por otra parte, tenemos el indicador nivel de participación de los contribuyentes en actividades de educación y capacitación tributaria. Cuya razón se expresa de la siguiente forma: Número de contribuyentes que participan en actividades de educación tributaria / Total de contribuyentes. Se puede interpretar como un resultado positivo (cercano a 1) indica una alta participación de los contribuyentes en actividades de educación tributaria. Un resultado negativo (cercano a 0) indica una baja participación. La falta de educación tributaria ha sido identificada como un factor que afecta el cumplimiento de las obligaciones fiscales (Palma et al, 2022).

Del mismo modo, el índice de cumplimiento de obligaciones formales expone el grado de cumplimiento de los contribuyentes con las obligaciones formales, como la emisión de comprobantes de venta, presentación de declaraciones, entre otros. Un resultado positivo indica un alto nivel de cumplimiento (Guallpa et al, 2020) y se calcula: número de contribuyentes que cumplen con las obligaciones formales / Total de contribuyentes.

También el índice de eficiencia recaudatoria que se calcula según la fórmula: Recaudación efectiva / Recaudación potencial, mide la eficiencia de la administración tributaria en la recaudación de impuestos. Un resultado positivo indica una mayor eficiencia en la recaudación,

lo que refleja un mejor cumplimiento de los contribuyentes (Indicador de eficiencia recaudatoria del impuesto al valor agregado y del impuesto a la renta del Ecuador, 2020; Ramírez, 2017).

Finalmente se tiene el índice de Planificación Tributaria a partir del cálculo: Número de contribuyentes que realizan planificación tributaria / Total de contribuyentes en el mismo se refleja el grado en que los contribuyentes utilizan herramientas de planificación tributaria para optimizar su carga impositiva de manera legal. Un resultado positivo indica una mayor adopción de prácticas de planificación tributaria por parte de los contribuyentes (Molero, 2021). Por tanto, las auditorías de desempeño se enfocan en evaluar el cumplimiento tributario, la precisión de la información contable, la conciencia fiscal de los contribuyentes, la eficiencia del sistema y los riesgos asociados, con el fin de mejorar la gestión tributaria.

### **Metodologías, enfoques y contribuyentes en las auditorías de desempeño**

Las auditorías de desempeño aplicadas a la evaluación del papel de los contribuyentes en la gestión tributaria se fundamentan en diversas metodologías y enfoques que buscan garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y mejorar la eficiencia del sistema tributario. Entre las metodologías más destacadas se encuentran: auditoría tributaria preventiva, se centra en asegurar que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias, verificando que el hecho imponible declarado genere efectivamente la obligación tributaria y que los impuestos sean registrados correctamente (Duglly-Tenecela, 2023).

La auditoría de cumplimiento tributario busca evaluar si las disposiciones tributarias se cumplen de manera correcta y oportuna, permitiendo identificar y corregir errores que puedan afectar los resultados financieros de las organizaciones (Lozano-Solano & Narváez-Zurita, 2021).

La auditoría integrada de información y conocimiento abarca la evaluación tanto de la información como del conocimiento dentro de la organización, permitiendo un análisis más completo de la gestión tributaria, abarca ocho etapas, como un marco estructurado para llevar a cabo auditorías de conocimiento, adaptándose al contexto de las auditorías de desempeño tributaria (Gutián et al., 2016). Por último, la auditoría interna y externa, ambas cruciales para identificar oportunidades de mejora y mitigar riesgos, aportando información valiosa para optimizar la gestión tributaria (García, 2024).

### **Auditorías de desempeño y papel de los contribuyentes en la gestión tributaria**

Las auditorías de desempeño tienen un impacto significativo en la mejora de la eficiencia y eficacia de la gestión tributaria, según la evidencia presentada en los estudios revisados. En primer lugar, las auditorías de desempeño permiten identificar problemas y debilidades en los procesos administrativos y de control interno de las organizaciones, tanto públicas como privadas (Lecaros, 2014; Pacurucu-Arcenales y Narváez-Zurita, 2022; Segovia-Cepeda y Guzmán-Macías, 2023; Angulo-Murillo et al., 2021; Morocho et al., 2019). Esto contribuye a la detección y corrección oportuna de errores tributarios que pueden afectar los resultados financieros (Lozano-Solano y Narváez-Zurita, 2021).

Además, las recomendaciones derivadas de las auditorías sirven como insumo para implementar planes de mejora y fortalecer la gestión (Pacurucu-Arcenales y Narváez-Zurita, 2022; Segovia-Cepeda y Guzmán-Macías, 2023). En segundo lugar, las auditorías de desempeño fomentan una mayor conciencia tributaria y compromiso de los contribuyentes con el cumplimiento de sus obligaciones fiscales (Huaquino, 2023; Ramírez-Álvarez et al., 2022; Rodríguez, 2023). Esto se debe a que las auditorías permiten identificar riesgos tributarios y

generar mayor transparencia en la gestión (Lozano-Solano y Narváez-Zurita, 2021; Huaquino, 2023). Asimismo, la implementación de sistemas de información y facturación electrónica, impulsada por las auditorías, ha contribuido a mejorar el cumplimiento tributario (Ramírez-Álvarez et al., 2022; Bardalez y Poves, 2019).

Las auditorías pueden ser percibidas como costosas por los contribuyentes, lo que puede desincentivar su contratación (Montero, 2022). Sin embargo, estudios indican que las empresas valoran los servicios de auditoría cuando estos contribuyen al control eficiente de sus recursos y a la prevención de riesgos (Montero, 2022; Fernández et al, 2016). Las auditorías de desempeño tienen un impacto positivo en la mejora de la eficiencia y eficacia de la gestión tributaria, al permitir la identificación y corrección de problemas, fomentar una mayor conciencia tributaria y compromiso de los contribuyentes y generar transparencia en la gestión. No obstante, es importante considerar la percepción de los contribuyentes sobre los costos de las auditorías y procurar que estos servicios se perciban como una herramienta de valor para las organizaciones.

### **Para seguir reflexionando**

Las metodologías aplicadas en las auditorías de desempeño para evaluar el papel de los contribuyentes comparten objetivos comunes y enfoques preventivos, también presentan discordancias significativas y limitaciones que deben ser consideradas para mejorar su efectividad y adaptabilidad a diferentes contextos. Se identifican como puntos en común, en primer lugar, objetivo común, todas las metodologías buscan mejorar el cumplimiento tributario y la eficiencia en la gestión fiscal, asegurando que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones.

En segundo lugar, tiene su enfoque en la prevención, tanto la auditoría preventiva como la de cumplimiento enfatizan la necesidad de detectar y corregir errores antes de que se conviertan en problemas significativos. Por último, consideran la importancia del conocimiento, la evaluación del conocimiento organizacional respecto a las obligaciones fiscales es un aspecto recurrente en las metodologías analizadas, lo que sugiere que una mejor comprensión por parte de los contribuyentes puede conducir a un mejor cumplimiento. Se reconocen como puntos de discordancias el alcance y enfoque: mientras que algunas se centran en el cumplimiento normativo (auditoría de cumplimiento), otras adoptan un enfoque más amplio que incluye aspectos preventivos y estratégicos (auditoría integrada).

Por otro lado, la existencia de múltiples y enfoques específicos puede generar confusión sobre cuál aplicar en situaciones concretas; algunas pueden ser más efectivas en ciertos contextos o sectores, lo que limita su aplicabilidad universal. Otras limitaciones son: la falta de estandarización, la diversidad de metodologías sin un marco universalmente aceptado dificulta la comparación entre auditorías y puede llevar a inconsistencias en los resultados. Por otro lado, los recursos limitados, la implementación efectiva de estas auditorías a menudo se ve obstaculizada por insuficiencia en talentos humanos y recursos tecnológicos, especialmente en contextos donde estos son escasos. Finalmente, la resistencia al cambio, la adaptación a nuevas metodologías puede encontrar resistencia tanto por parte de los auditores como de los contribuyentes, lo que puede limitar su efectividad.

Las auditorías de desempeño son fundamentales para evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión tributaria, permitiendo identificar áreas de mejora y optimizar el uso de recursos públicos. Estas auditorías no solo analizan el cumplimiento tributario, sino que también promueven una mayor transparencia en la administración fiscal. Influyen positivamente en el comportamiento de los contribuyentes, mejorando su nivel de cumplimiento y conciencia

fiscal. Se identificaron indicadores clave, como el cumplimiento de obligaciones tributarias y la percepción de la gestión tributaria, que reflejan un aumento en la participación y satisfacción de los contribuyentes.

A pesar de los hallazgos positivos, se destaca una escasez de estudios que aborden específicamente la aplicación de auditorías de desempeño en el contexto cubano. Esta falta de investigación limita la comprensión del impacto real que estas pueden tener en la mejora del sistema tributario. Se sugiere que futuras investigaciones se centren en evaluar más a fondo los efectos de las auditorías en el comportamiento tributario y en explorar metodologías innovadoras que puedan aplicarse para mejorar aún más el cumplimiento fiscal y la eficiencia administrativa.

## REFERENCIAS

- Arciniegas-Paspuel, O. (2023). Evolución de la recaudación del impuesto a la renta y su impacto con la reforma tributaria en Ecuador. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 11(Especial). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11iespecial.3909>
- Bardalez, S., & Poves, J. (2019). El impacto de las obligaciones tributarias electrónicas en la formalización de las micro y pequeñas empresas peruanas. *Tzhoecoen*, 11(4), 51-62. <https://doi.org/10.26495/tzh.v11i4.1234>
- Barroso Tostes Neto, J., & Calijuri, M. (2023). Transformando la relación contribuyente-administración tributaria en América Latina: el papel de los programas de cumplimiento cooperativo. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0005245>
- Barrueto, A. (2020). Auditoría de cumplimiento y su incidencia en la detección de presuntos actos de corrupción en la ejecución de una obra. *Horizonte Empresarial*, 7(1), 61-69. <https://doi.org/10.26495/rce.v7i1.1351>
- Borges, F., & Borges, F. (2014). Desempenho institucional e a gestão da sustentabilidade: uma análise de indicadores na Aneel. *Revista Economia & Gestão*, 14(35), 35-55. <https://doi.org/10.5752/p.1984-6606.2014v14n35p35>
- Cabana, J., Bolaños, E., Galvis, S., & Díaz, L. (2020). Auditoría forense y generación de confianza: una mirada desde el profesional contable en Colombia. *Tendencias*, 11(1), 246-264. <https://doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xi.16>
- Caro, G., & D'Adelli, C. (2021). Auditoría tributaria preventiva como mecanismo para reducir contingencias tributarias en la empresa Transportes Virgen de Chapi, en el periodo 2019. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1646-1665. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1603](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1603)
- Cedeño-Mendoza, A. (2023). La cultura tributaria y su impacto en el cumplimiento de obligaciones tributarias del sector pesquero en el cantón Manta, Manabí, Ecuador, 2020. \*593 Digital Publisher CEIT, 8\*(3-1), 528-540. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1831>
- Cercado, M. (2023). Metodología de gestión tributaria para mejora de las obligaciones fiscales de las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad del sector comercial del cantón Jipijapa. *Ciencia y Desarrollo*, 26(4), 225-242. <https://doi.org/10.21503/cyd.>

v26i4.2516

- Coya, J., Mera, M., Vera, C., & Delgado, L. (2023). Análisis de las TICs en las administraciones tributarias: énfasis en el cumplimiento y asistencia al contribuyente. *Latam Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 58-75. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.470>
- Cubero-Abril, T. (2019). *Manual de auditoría de gestión: enfoque empresarial de riesgos*. Editorial CEU Azuay.
- Díaz, M., Rosado, E., Paredes, M., & Jaramillo, M. (2020). La gestión tributaria en cajas de ahorros como herramienta de control. *Visionario Digital*, 4(2), 22-39. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i2.1213>
- Dugllay-Tenecela, W. (2023). Análisis del impacto de la auditoría tributaria preventiva en MIPYMES, Cuenca-Ecuador: perspectivas y desafíos. *MQRInvestigar*, 7(3), 1057-1080. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.3.2023.1057-1080>
- Escobar, M. (2023). Reconocimiento de los procesos clave en la construcción de un modelo de gestión del conocimiento desde la experiencia de auditoría del conocimiento de un programa de derecho en Colombia. *Jurídicas*, 20(1), 248-267. <https://doi.org/10.17151/jurid.2023.20.1.12>
- Espinoza, J. (2018). Aplicación de una auditoría con enfoque integral en la modalidad a la cuenta en la empresa de servicios públicos Empocruz E.S.P del municipio de La Cruz, Nariño, en la vigencia 2016. *Documentos de Trabajo Areandina*, 1(1). <https://doi.org/10.33132/26654644.1452>
- Espinoza, M., & Edmundo, M. (2021). La implementación de las recomendaciones de la auditoría del Sistema Nacional de Control y la gestión de los gobiernos locales de Lima Metropolitana, periodo 2015-2020. *Contabilidad y Negocios*, 16(31), 145-155. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202101.009>
- Fajardo, L., & Anes, A. (2022). Propuesta teórica de una metodología para el análisis de los riesgos empresariales por procesos y lógica difusa en el sector turístico cubano. *Contaduría y Administración*, 67(3), 348-372. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3474>
- Falcón, P. (2022). Sistemas de gestión en micro y pequeñas empresas: metodología para su implementación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 630-647. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.41>
- Fernández, G., Cepeda, O., & Nina, D. (2016). Aplicación de la auditoría en las MYPES del Ecuador: un estudio de la demanda. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 18(4), 483-494. <https://doi.org/10.18271/ria.2016.241>
- Galván-Gómez, L. (2023). Metodología para la valoración de hallazgos de auditorías de primera parte con un enfoque transdisciplinar. *Revista Politécnica*, 19(38), 160-172. <https://doi.org/10.33571/rpolitec.v19n38a10>

- García, E., Piñaloza, D., Barragán, C., & Haro-Sosa, G. (2022). Estrategias tributarias para minimizar sanciones por incumplimiento de tributos, en las farmacias de la ciudad de Guaranda, 2022. *Ciencias Sociales y Económicas*, 6(2), 1-13. <https://doi.org/10.18779/csy.e.v6i2.585>
- García, K., Bravo, M., Briones, R., & Armas, R. (2023). Educación tributaria en la colectividad: un estudio exploratorio de las necesidades organizacionales en el cantón La Maná. Runas. *Journal of Education and Culture*, 4(8), e230115. <https://doi.org/10.46652/runas.v4i8.115>
- Gualpa, N., Peralta, R., Yamasqui, D., & Giler, L. (2020). Causas del incumplimiento de los deberes formales de contribuyente: caso Azogues. *\*593 Digital Publisher CEIT*, 5\*(5), 114-130. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.261>
- Huaquino, V. (2023). Auditoría tributaria preventiva y los riesgos tributarios en las empresas industriales de Puente Piedra - Lima 2020. *Latam Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 91-108. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.539>
- Huayapa, M. (2023). Análisis para la implementación del sistema de gestión de calidad en la escuela profesional de ingeniería industrial, UANCV - Juliaca. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 6327-6350. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.5792](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5792)
- Jiménez, G. (2022). Metodología para la implementación de un sistema de gestión de calidad para laboratorios de análisis ambientales bajo la NMX-EC-17025-IMNC. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 2866-2873. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3739](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3739)
- Lecaros, J. (2014). Auditoría de la gestión empresarial. *Quipukamayoc*, 19(36), 33-40. <https://doi.org/10.15381/quipu.v19i36.6502>
- Lozano-Solano, I., & Narváez-Zurita, C. (2021). Auditoría de cumplimiento tributario y su efecto en el riesgo impositivo. *Cienciamatria*, 7(2), 4-35. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.502>
- M., E., Espinoza-Beraún, J., & Molina-Espinoza, S. (2020). El seguimiento en la gestión de los programas sociales. *Gaceta Científica*, 6(2), 69-79. <https://doi.org/10.46794/gacien.6.2.783>
- Mangoting, Y., Foek, M. A. F., & Gomez, S. R. (2024). Factores determinantes que afectan la intención ética del profesional de impuestos. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 16(1), 35-47. <https://doi.org/10.15294/jda.v16i1.5685>
- Matos, L., Valmorbida, S., & Ensslin, S. (2018). Gestión y evaluación de la monitorización en el sector de auditoría interna de una universidad federal brasileña: una propuesta constructivista. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(3), 67-85. <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.3.004>
- Molero, M. V. (2021). La planificación tributaria: herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial. *Dictamen Libre*, 1(20), 121-128. <https://doi.org/10.18041/2619->

4244/dl.20.2896

- Montero, E. (2022). Predicción de quiebra empresarial en la auditoría financiera de PYMES: un estudio descriptivo. *RÍCEA. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 11(21), 1-30. <https://doi.org/10.23913/ricea.v11i21.179>
- Moreno, H. (2013). Determinación de la incorporación de las mejores prácticas de auditoría de gestión en el modelo de la entidad de fiscalización superior colombiana. *Revista Summa de Arithmetica*, 1(3), 31-45. <https://doi.org/10.11565/sda.v1i3.28>
- Morocho, J., Álvarez, J., Zurita, C., & Torres-Palacios, M. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. *Visionario Digital*, 3(2.1), 159-188. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.1.551>
- Ordoñez, E., & Paredes, E. (2022). Análisis jurídico-económico de los ingresos tributarios municipales y su efecto presupuestario. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 10(1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v10i1.3327>
- Ortega, Y., Cantha-Ñonthe, I., & Palacios-Pineda, L. (2023). Aplicación de la metodología Plan-Do-Check-Act (PDCA) en la implementación de la Norma Oficial Mexicana NOM-002-STPS-2010 en una empresa que fabrica productos de vidrio. *Boletín Científico Investigium de la Escuela Superior de Tizayuca*, 8(16), 19-27. <https://doi.org/10.29057/est.v8i16.9286>
- Pacurucu-Arcentales, A., & Narváez-Zurita, C. (2022). Auditoría de gestión como herramienta de análisis de la cartera de crédito en empresas comerciales. *Ingenium et Potentia*, 4(6), 156-176. <https://doi.org/10.35381/i.p.v4i6.1831>
- Palma, A., Plúa, K., & Cedeño, J. (2022). Cultura tributaria y su incidencia en el cumplimiento de obligaciones fiscales Quevedo, 2022. *Latam Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 1433-1450. <https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.193>
- Patricia, Z. M. N. (2021). Auditoría tributaria fiscal en la provincia de Esmeraldas respecto al período 2019 [Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas]. Repositorio Institucional PUCSE. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3b84f320-0b5d-407d-b946-06f4c2432f30/content>
- Ponce-Alvarez, C. V., Pinargote-Vásquez, A. E., Chiquito-Tigua, G. P., Sánchez, E. R. B., Quiñonez-Cercado, M. d. P., Campozano-Chiquito, G. X., & Salazar-Pilay, M. G. (2018). Desconocimiento de obligaciones tributarias y su incidencia en el impuesto a la renta. *Dominio de las Ciencias*, 4(3), 294-306. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i3.811>
- Ramírez, J., & Carrillo Maldonado, P. A. (2017). Indicador de eficiencia recaudatoria del impuesto al valor agregado y del impuesto a la renta de Ecuador. *Banco Interamericano de Desarrollo*. <https://doi.org/10.18235/0012039>
- Ramírez-Álvarez, J., Oliva, N., & Andino, M. (2022). Cumplimiento tributario y facturación electrónica en Ecuador: evaluación de impacto. *Problemas del Desarrollo*. *Revista*

- Latinoamericana de Economía, 53(208), 97-123. <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2022.208.69712>
- Rezzoagli, B. (2021). Fraude contable y corrupción: reflexiones en torno a la responsabilidad civil del auditor de estados financieros. *Ciencias Económicas*, 2, 201-215. <https://doi.org/10.14409/rce.v2i0.10490>
- Roca, Y. (2023). Recaudación fiscal y calidad de gestión presupuestal en una municipalidad provincial de Ayacucho. Caso peruano. *Latam Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 66-82. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.828>
- Rodríguez, E. (2023). Deontología: una propuesta de valor en el cumplimiento de la gestión tributaria. *Accounting and Management Research*, 2, 16-32. <https://doi.org/10.22209/amr.v2a04.2023>
- Rosado, M. (2023). Contribución de la auditoría interna para alcanzar una gestión eficaz. *Latam Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(4), 12-28. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1280>
- Ruíz, E. (2023). Las organizaciones, el control y la auditoría interna. *Gestión y Desarrollo Libre*, 3(5), 1-15. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.5.2018.8191>
- Salcedo, L. (2023). Metodologías para la evaluación de la eficiencia energética en edificaciones universitarias: revisión literaria. *Ingeniería y Competitividad*, 25(4), e-210108. <https://doi.org/10.25100/iyce.v25i4.13080>
- Saldaña, O. (2023). Modelo OSTASA para la gestión del impuesto predial en la Municipalidad Provincial de Chota, Perú. *Revista Científica Pakamuros*, 11(4), 87-101. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v11n4a08>
- Segovia-Cepeda, M., & Guzmán-Macías, M. (2023). Auditoría de gestión y su incidencia en la administración de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros La Maná periodo 2021. \*593 Digital Publisher CEIT, 8\*(2-1), 333-341. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1789>
- Tamay, M., Narváez, C., Erazo, J., & Torres, M. (2020). La auditoría interna y su importancia en los procesos contables en el sector público no financiero. \*593 Digital Publisher CEIT, 4-1\*(5), 87-101. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.4-1.283>
- Thaha, A. R., Purnamasari, R., & Antoro, A. F. S. (2024). Transformación de la satisfacción del contribuyente: un análisis de minería de textos de la prestación de servicios en las oficinas de impuestos de Yakarta. *Revista de Reforma Tributaria*, 10(3), 441-458. [https://taxreform.ru/fileadmin/user\\_upload/site\\_15907/2024/01-Thaha\\_et\\_al.pdf](https://taxreform.ru/fileadmin/user_upload/site_15907/2024/01-Thaha_et_al.pdf)
- Valerio, J. (2023). Desafíos de la implementación del sistema integrado de registros electrónicos en la gestión tributaria empresarial: análisis peruano. *Transdigital*, 4(8), 1-16. <https://doi.org/10.56162/transdigital278>
- Valladares, C., Zurita, C., & Álvarez, J. (2019). Estrategias para la recaudación del anticipo

del impuesto a la renta en el Ecuador. *Visionario Digital*, 3(2.1), 86-113. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.1.547>

Vásquez, A. C., & Dávila, K. S. (2022). Una mirada al desarrollo económico local con enfoque al crecimiento socioeconómico. *CPAH Science Journal of Health*, 4(2), 1-34. <https://doi.org/10.56238/cpahjournalv4n2-013>

#### **FINANCIACIÓN**

Ninguna.

#### **CONFLICTO DE INTERESES**

Ninguno.

#### **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA**

*Conceptualización:* Lesyán Sánchez Beritán, Yumaisi González Ochoa, Evelio Suárez Gutiérrez.

*Redacción - borrador inicial:* Lesyán Sánchez Beritán, Yumaisi González Ochoa, Evelio Suárez Gutiérrez.

*Redacción - revisión y edición:* Lesyán Sánchez Beritán, Yumaisi González Ochoa, Evelio Suárez Gutiérrez.

## Chapter 07 / Capítulo 07

*Sustainable Managerial Transformation: Leadership, Organizational Intelligence, and Sustainability in the Postmodern Era (Spanish Version)*

ISBN: 978-9915-9851-5-2

DOI: 10.62486/978-9915-9851-5-2.ch07

Pages: 81-90

©2025 The authors. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 License.

## **Towards ethical, intelligent, and regenerative management**

### **Hacia una gerencia ética, inteligente y regenerativa**

Daniel Román-Acosta<sup>1</sup>  

<sup>1</sup>Plataforma de Acción, Gestión e Investigación Social S.A.S. Sincelejo, Colombia.

#### **INTRODUCCIÓN**

Durante buena parte del siglo pasado, las formas tradicionales de gestionar organizaciones estuvieron moldeadas por un enfoque rígido, muy influido por ideas mecánicas y lineales. Se pensaba que una empresa bien administrada era aquella que se organizaba como una máquina precisa, eficiente y rentable. Este modelo, heredero directo de la administración científica propuesta por Frederick Taylor, entendía que todo debía seguir reglas claras, procesos estandarizados y jerarquías verticales estrictas (Huang et al., 2025; Loaiza & Souza, 2022). En este esquema, los trabajadores eran más bien piezas operativas, engranajes subordinados a una estructura cuyo poder decisorio se concentraba arriba.

Con el tiempo, ese modelo comenzó a mostrar sus límites. La literatura reciente sugiere que depender solo de estructuras de control y eficiencia, si bien puede funcionar en escenarios predecibles, no alcanza para responder a realidades complejas, más cambiantes y marcadas por lo digital y lo social (Chang et al., 2023). A partir de mediados del siglo XX, el surgimiento de la teoría de sistemas cambió radicalmente cómo se entienden las organizaciones. Dejó de pensarse en ellas como estructuras cerradas, para concebirlas como sistemas abiertos en diálogo permanente con su entorno social, económico y ecológico (Laurin et al., 2021).

Ya en los años noventa, las ideas sobre la complejidad y los sistemas adaptativos complejos (CAS) terminaron de consolidar otra mirada sobre la gestión. En lugar de pensar en las organizaciones como entornos predecibles, autores como Anderson (1999), Surekha (2022) y Newton-Lewis et al. (2021) plantean que lo que ocurre en ellas es producto de redes de relaciones, aprendizajes imprevistos, bucles de retroalimentación. De ahí que el liderazgo actual no busque tanto imponer control, sino más bien facilitar la autoorganización, la adaptación constante y el aprendizaje colectivo (Peng et al., 2010).

Este giro supuso una redefinición del papel que juega la gerencia. Ya no basta con ser eficientes, ahora lo fundamental es saber adaptarse, innovar y mantener una actitud de aprendizaje permanente (Freixanet & Churakova, 2016). La organización moderna se comporta más como un sistema vivo, una red con capacidad de transformación, que como una máquina inflexible (Jiade & Fengyou, 2019). Por eso, hoy se asume que tanto el orden como la creatividad no vienen de estructuras jerárquicas, sino de las interacciones espontáneas entre quienes integran los equipos (Yeo, 2024).

Y en ese nuevo panorama, la racionalidad más técnica o instrumental —centrada en medir y controlar— empieza a ceder espacio frente a una racionalidad adaptativa. En este marco, improvisar, colaborar, incluso equivocarse y volver a empezar, se vuelve parte del valor estratégico de una organización (Nechkoska & Kostoska, 2019; Galbiati, 2020). Ya no se trata solo de producir más o hacerlo más rápido. Lo central es la capacidad para revisar lo aprendido,

desechar lo que ya no sirve, y generar nuevas formas de pensar cuando las condiciones cambian.

Este cambio de enfoque se expresa también en el tipo de herramientas que se usan. Las metodologías ágiles, junto con modelos de gestión digital y adaptativa, se están consolidando como alternativas frente a las viejas formas de organización (Huang et al., 2022). La disrupción provocada por la pandemia, la expansión del teletrabajo, la irrupción de la inteligencia artificial, todo esto ha evidenciado que hacen falta líderes que sepan trabajar con equipos diversos, híbridos, distribuidos (Paterson, 2025; Lange-Küttner et al., 2023). Es decir, gestionar en red más que mandar desde arriba.

Así, empieza a tomar fuerza una noción de gerencia mucho más humana, conectada con lo ético y lo emocional. Un tipo de liderazgo que no solo se basa en conocimientos técnicos, sino también en la empatía, la capacidad de escucha y la comprensión cultural. Todo esto contribuye a que las personas se sientan más comprometidas con su trabajo, y por lo tanto, más estables en sus roles (Mbinza, 2024). Las estructuras colaborativas estimulan el pensamiento creativo, la solución colectiva de problemas y el desarrollo de culturas organizacionales más abiertas. A la vez, el uso de datos y analítica avanzada ayuda a anticipar movimientos del entorno y tomar mejores decisiones (Wang et al., 2022).

Para Riaz et al. (2024), los líderes que vienen ya no se parecerán tanto a los supervisores clásicos. Serán más bien facilitadores del cambio, actores capaces de mover sistemas sociales complejos hacia nuevas formas de organización. Esta mirada se alinea con conceptos como resiliencia organizacional y sostenibilidad sistémica, en los que las empresas son vistas como ecosistemas vivos, que evolucionan mediante la colaboración, la diversidad y el aprendizaje colectivo (Bohensky et al., 2015).

El nuevo paradigma de la gerencia plantea que los resultados económicos son apenas una de las caras del desempeño. El verdadero valor se crea cuando la eficiencia se conjuga con un propósito claro y un compromiso con el bienestar común. En lugar de intentar controlar todo, lo que las organizaciones del presente y del futuro necesitan es aprender a navegar la complejidad con inteligencia emocional, principios éticos y una visión sistémica de lo humano.

## **DESARROLLO**

### **Hilos que tejen una nueva gerencia**

La forma en que pensamos la gerencia ha cambiado mucho. Lo que antes era un enfoque rígido, mecánico, centrado en órdenes y jerarquías, hoy se abre a modelos más integradores, con espacio para el diálogo, la ética y la adaptación constante. La empresa ya no se entiende como una máquina de eficiencia, sino como un sistema que respira, que siente, que aprende. Un entorno donde lo humano, lo ético y lo emocional pesan tanto como los resultados. Este cambio no se limita a mover estructuras o cambiar organigramas; es más profundo, afecta la forma en que las organizaciones comprenden el mundo y se vinculan con él.

Los capítulos que integran esta obra no solo agrupan saberes técnicos o propuestas sectoriales. Juntos componen una cartografía, una visión ampliada de lo que podría ser una gerencia realmente transformadora. Cada contribución funciona como un nodo, un hilo más en la red de prácticas posibles que pueden redefinir el quehacer organizacional. Hablamos de liderazgos con inteligencia emocional, de modelos sostenibles, de la conciencia como motor de gestión, de innovaciones que parten de lo humano. También de control fiscal, de ética, de normativas. Todo se entrelaza. Todo suma en la construcción de un nuevo paradigma.

En el Capítulo I, se plantea que liderar ya no consiste en ordenar ni imponer. Liderazgo, comunicación y negociación emocional son, en realidad, las bases sobre las que se sostiene el trabajo colectivo. No se trata solo de habilidades deseables: son esenciales. El liderazgo actual se funda en la confianza, en saber escuchar, en generar vínculos que sean genuinos. Un líder que no conecta, fracasa, incluso si su estrategia es sólida.

La sostenibilidad, desarrollada en el Capítulo II, aparece como una brújula ética para decidir en contextos donde las consecuencias ya no son solo económicas. Incorporar criterios ESG, desarrollar metacognición para reflexionar sobre el propio proceso decisional, gestionar de manera consciente la innovación, los grupos de interés, el talento humano. Todo ello perfila una nueva forma de dirigir. En este modelo, buscar rentabilidad no está reñido con actuar con integridad. De hecho, se necesitan mutuamente.

El Capítulo III introduce un enfoque poco habitual en el mundo gerencial: la mirada transpersonal. Aquí, se reconoce que liderar también implica conectarse con el propósito, con dimensiones colectivas y espirituales del trabajo. Que una empresa puede ser algo más que una unidad de producción. Puede ser, también, un espacio para crear sentido. Una plataforma desde donde aportar a lo común, trascender el beneficio individual.

Desde otra perspectiva, el Capítulo IV explora la neurogastronomía digital como una experiencia donde se cruzan lo sensorial, lo emocional y lo virtual. La experiencia del consumidor no es solo racional: es corporal, subjetiva, está mediada por pantallas, algoritmos y entornos artificiales. Aprender a gestionar esas emociones, a diseñar experiencias que unan tecnología, placer y comunicación, requiere otro tipo de pensamiento. Uno más transversal, más creativo, sin duda.

Los Capítulos V y VI cierran con un anclaje firme en la dimensión normativa y fiscal. La auditoría tributaria y el desempeño fiscal son recordatorios de que toda gestión tiene que responder a marcos legales, a exigencias públicas, a estándares éticos. Cumplir con la ley no es solo un acto técnico, también es una forma de construir legitimidad. Cuando las organizaciones actúan con transparencia, cuando cumplen lo que prometen, generan confianza. Y esa confianza, finalmente, se traduce en reputación, en bienestar colectivo y en desarrollo más justo.

### **Del paradigma gerencial fragmentado a la visión integral**

El pensamiento organizacional ha recorrido un camino largo en el último siglo. Y ese trayecto no ha sido solo técnico, sino también conceptual. La forma en que se entienden las organizaciones ha cambiado. De máquinas funcionales, cerradas y orientadas solo a la eficiencia —siguiendo la lógica de Taylor y la administración científica—, se pasó a concebirlas como sistemas vivos, interdependientes, en relación continua con su entorno (Anderson, 1999; Stacey, 1996; Laurin et al., 2021). No se trata simplemente de incorporar nuevas herramientas. Lo que ha cambiado es la ontología misma: las organizaciones ya no son espacios de control, sino territorios para el aprendizaje compartido, para el pensamiento distribuido, para la coevolución (Peng, Hou & Wang, 2010; Bohensky et al., 2015).

En este giro, como bien advierten Freixanet y Churakova (2016), el aprendizaje se posiciona como el activo más relevante. Ya no se privilegia la eficiencia como único objetivo, sino que se empieza a valorar la adaptabilidad como respuesta estratégica. Jiade y Fengyou (2019) agregan que las viejas jerarquías se están reemplazando por estructuras más horizontales, dinámicas, en red. Este tipo de organizaciones, colaborativas por diseño, están mejor preparadas para

navegar un contexto de alta incertidumbre, atravesado por avances tecnológicos, demandas sociales nuevas y una presión creciente por ser sostenibles.

Los seis capítulos de esta obra se sitúan dentro de esa transformación. Cada uno explora una dimensión específica de este cambio, pero sin aislarse del todo. Más bien, se entrelazan, se complementan. En el primer capítulo, por ejemplo, Meza Ruiz trabaja el liderazgo emocional y la negociación como habilidades fundamentales. Estas propuestas dialogan directamente con Goleman (1995), quien introdujo la noción de inteligencia emocional, y con Voss (2016), que analiza la negociación desde una mirada estratégica y humana. Aquí, influir, conectar, no es solo una técnica: es un ejercicio de empatía.

Algo similar ocurre con el enfoque de Suescum Coelho en el segundo capítulo. La sostenibilidad aparece allí no como un añadido o una obligación externa, sino como un nuevo principio para tomar decisiones. Esta idea se vincula con los planteamientos de Elkington (2020) y Ozili (2022), quienes proponen que las empresas deben ser actores regenerativos, con capacidad de innovar responsablemente, y no solo cumplir. El centro se mueve: del beneficio hacia el impacto, del cumplimiento hacia la transformación.

Más profundo aún es el enfoque transpersonal que desarrolla Pérez Vega. Desde esa perspectiva, la gerencia no se limita a gestionar recursos o liderar personas. También modela identidades, sentidos, propósitos. Cambia la forma de estar en el mundo. En este enfoque, liderar es tocar el fondo de lo simbólico, conectar el ser con el hacer y el convivir. Una visión que se alinea con lo que propone Yeo (2024), cuando habla del aprendizaje como un proceso que emerge, más que se imparte.

La neurogastronomía digital, analizada desde la experiencia de usuario y el entorno virtual, es otro de los elementos que abren nuevas puertas al pensamiento gerencial. Gutiérrez Velásquez, en su capítulo, propone una lectura multisensorial de la relación entre empresa y consumidor. Aquí, el diseño de experiencias emocionales a través de alimentos, pantallas y redes sociales se convierte en un campo estratégico. Se mezclan el placer, la percepción, el marketing y la narrativa digital para generar valor desde lo sensible.

Por su parte, los capítulos centrados en auditoría tributaria y desempeño fiscal recuperan algo que a veces se olvida: la gestión también se sostiene en principios como la legalidad, la ética pública y el control. Sánchez Beritán y su equipo plantean que no hay sostenibilidad posible sin trazabilidad, sin transparencia ni rendición de cuentas. Es decir, sin mecanismos que garanticen la confianza social. Este enfoque tiene puntos de contacto con lo que proponen Wang et al. (2022), al señalar que la inteligencia artificial y los sistemas predictivos pueden y deben estar al servicio de una gestión más transparente y eficiente.

La convergencia de todos estos enfoques da lugar a una visión integradora. Una síntesis que va más allá de lo temático. Lo que se propone aquí es un Modelo de Gerencia Regenerativa, representado en la Figura 1, donde se articulan seis dimensiones clave: ética, sostenibilidad, liderazgo emocional, innovación, legalidad y conciencia organizacional. Este modelo busca ofrecer no solo una lectura transversal de los aportes desarrollados en el libro, sino también una herramienta útil, adaptable, para pensar futuras decisiones en contextos organizacionales que no paran de cambiar.

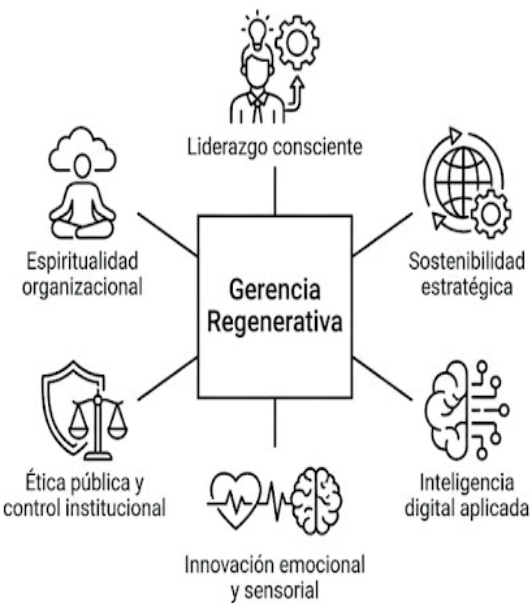


Figura 7.1. Modelo de Gerencia Regenerativa

Así, esta obra no se queda en el plano del análisis o del diagnóstico. Va más allá. Propone una cartografía de saberes que ayuda a resignificar lo que significa gerenciar. Una práctica que, como dicen Riaz et al. (2024), ya no se puede sostener solo desde la técnica. Hace falta una mirada más amplia, más ética, capaz de sostener la complejidad, de guiar procesos desde una lógica de cuidado, de corresponsabilidad, de apertura. La empresa del siglo XXI no es solo una unidad económica. Es un sistema vivo, que puede —y debe— regenerar valor para todos: económico, ambiental, humano. Para sí y para los demás.

**Desafíos futuros y caminos de investigación**

Avanzar hacia un modelo de gerencia regenerativa no es un camino sencillo. Aunque ofrece una propuesta prometedora, el trayecto está lleno de contradicciones, inercias difíciles de revertir y desafíos que aún no se resuelven del todo. Entre los principales obstáculos se encuentra el enfoque financiero de corto plazo, una práctica todavía muy arraigada que tiende a priorizar los resultados inmediatos, sacrificando con frecuencia las apuestas por el valor a largo plazo. Esta forma de pensar dificulta —cuando no bloquea— la adopción de modelos que integren sostenibilidad real, bienestar colectivo o regeneración de los ecosistemas humanos y naturales.

A esto se suma un fenómeno cada vez más frecuente: el greenwashing. Muchas organizaciones adoptan el lenguaje de la sostenibilidad sin transformar realmente sus estructuras o dinámicas internas. El resultado es una pérdida de credibilidad, que termina afectando incluso a aquellas iniciativas que sí son auténticas. Esta tensión entre discurso e implementación no hace más que reforzar el escepticismo público y debilitar la legitimidad de cualquier esfuerzo por el cambio.

Otro punto que merece atención es la falta de coherencia entre los marcos normativos y conceptuales que se han creado en torno a la sostenibilidad y la fiscalización. Existen herramientas y referentes valiosos —como los ODS, los criterios ESG o la auditoría social—, pero aún no hay una articulación clara entre ellos. No terminan de traducirse en políticas que sean

operativas, comparables ni aplicables de forma coherente en todos los contextos. En paralelo, el sistema de formación de líderes sigue atrapado en visiones instrumentales, enseñando a gerenciar procesos, pero no a reflexionar ni a conectar con propósitos más amplios.

Frente a este panorama, se abren algunas rutas que podrían marcar la agenda futura de investigación y acción. No son caminos cerrados, sino invitaciones a explorar. A repensar desde otros ángulos.

Una de estas rutas es estudiar cómo el liderazgo metacognitivo influye en escenarios marcados por la incertidumbre. Es necesario comprender qué impacto tiene que los líderes sean conscientes de sus propios procesos mentales y emocionales. Cómo eso puede traducirse en culturas organizacionales más flexibles, resilientes y con mayor claridad en momentos de crisis o cambios acelerados.

También vale la pena profundizar en la relación entre sostenibilidad y salud fiscal. En tiempos de reformas tributarias y presión económica, hay que mirar más de cerca si las prácticas sostenibles aportan o no a la estabilidad financiera y al cumplimiento normativo. Y si además fortalecen la confianza de la ciudadanía en sus instituciones.

Una tercera línea importante sería rediseñar los modelos de auditoría tradicionales. Incorporar criterios ESG no como un añadido, sino como parte integral de las evaluaciones, puede aportar una nueva lectura sobre el riesgo, la competitividad y la legitimidad. La auditoría, en este enfoque, deja de ser solo técnica para convertirse también en un acto de responsabilidad con el entorno.

Por otro lado, se impone la necesidad de entender mejor cómo se gestionan las emociones en los entornos digitales multisensoriales. La virtualización creciente del trabajo y del consumo está alterando nuestras formas de sentir, de responder, incluso de actuar. Comprender esto requiere mirar no solo desde la tecnología, sino también desde la ética, la psicología y la cultura.

Conviene explorar más a fondo el efecto de las narrativas transpersonales en las culturas organizacionales. Traer a la conversación nociones de espiritualidad, propósito y sentido colectivo puede parecer extraño en un contexto empresarial, pero puede generar transformaciones reales en las prácticas, los rituales y las formas de habitar lo organizacional.

Todas estas líneas no deberían desarrollarse por separado. Más bien, necesitan una lógica transdisciplinaria. Superar los compartimentos estancos del *management* tradicional y dejar que áreas como la economía, la filosofía, la pedagogía, la comunicación, la psicología, la antropología —y otras más— se conecten. Esa conexión no es solo útil: es necesaria. Porque solo desde ahí se pueden construir respuestas más profundas, ajustadas al tiempo presente.

En este sentido, si la gerencia quiere ser algo más que una función operativa, debe convertirse en un agente de cambio. Un actor que sepa anticipar lo que viene, que cuide los ecosistemas que lo sostienen, que acompañe procesos de desarrollo humano duradero. Para eso, se requiere una mirada integral, colectiva y situada. No hay atajos.

## **CONCLUSIONES**

La gerencia, entendida en su concepción más amplia, ha dejado de ser una función técnica

orientada al control de recursos o al cumplimiento de metas cuantificables. Hoy, gestionar implica asumir una responsabilidad ética, emocional y social. Significa habitar un espacio de decisiones complejas donde confluyen la razón y la sensibilidad, la eficiencia y el cuidado, el crecimiento y la equidad. Las organizaciones contemporáneas no pueden limitarse a operar como sistemas productivos: son, cada vez más, laboratorios de humanidad donde se ensaya el futuro colectivo.

A lo largo de esta obra, los distintos capítulos han puesto en diálogo saberes sobre liderazgo consciente, sostenibilidad estratégica, auditoría ética, transformación digital, gestión emocional y cosmovisión transpersonal. Aunque cada uno aborda dimensiones específicas del quehacer organizacional, en conjunto configuran una propuesta renovada: una manera distinta de pensar la gerencia desde un enfoque integrador, adaptativo y profundamente humano. Un enfoque en el que la eficiencia importa, sí, pero no como fin último, sino como parte de un entramado más amplio donde la inteligencia emocional, la innovación sensorial, la responsabilidad social y la conciencia sistémica se convierten en criterios igualmente centrales.

Este cambio de paradigma se sintetiza en el Modelo de Gerencia Regenerativa, propuesto en estas páginas. Más que una fórmula cerrada, este modelo actúa como un mapa conceptual flexible, una invitación a repensar el rol de las organizaciones en contextos inciertos, desiguales y en transformación constante. La figura que lo acompaña no representa partes separadas, sino componentes interdependientes: liderar con consciencia, auditar con propósito, innovar desde la emoción, pensar con visión sistémica. La regeneración no se da por decreto, se cultiva.

En este marco, el reto que enfrentamos no es solo técnico ni metodológico. Es, ante todo, cultural. La gerencia del siglo XXI exige líderes con capacidad de comprender la complejidad, sostener la incertidumbre, actuar con empatía y decidir con visión. Líderes capaces de articular lo operativo con lo simbólico, lo racional con lo afectivo. Gerentes que no teman cuestionar los indicadores si estos no reflejan el bienestar de las personas ni el cuidado de los ecosistemas.

Por eso, esta obra no concluye con respuestas acabadas, sino con una invitación abierta: a seguir investigando, creando, reflexionando. A asumir que transformar las organizaciones requiere también transformarnos como líderes. A construir espacios de trabajo más humanos, más justos, más conscientes.

Porque, al final, como bien se señala, la transformación gerencial más profunda no ocurre en una hoja de cálculo, sino en el alma desde la que se toma cada decisión.

## REFERENCIAS

- Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization Science*, 10(3), 216-232. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.216>
- Bohensky, E., Evans, L., Anderies, J., Biggs, D., & Fabricius, C. (2015). Principle 4 - Foster complex adaptive systems thinking. In R. Biggs, M. Schlüter, & M. L. Schoon (Eds.), *Principle 4 - Foster complex adaptive systems thinking* (pp. 142-173). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316014240.007>
- Chang, S., Dube, B., Golomb, J., & Leber, A. (2023). Learned spatial suppression is not always proactive. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 49(7), 1031-1041. <https://doi.org/10.1037/xhp0001133>

- Freixanet, J., & Churakova, I. Y. (2016). *Exploring the reciprocal relationship between innovation, internationalization, and organizational learning: A complex system model for small firms* (Graduate School of Management, St. Petersburg State University Conference Papers No. 8621). RePEc. <https://ideas.repec.org/p/sps/cpaper/8621.html>
- Huang, C., Donk, M., & Theeuwes, J. (2022). Proactive enhancement and suppression elicited by statistical regularities in visual search. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 48(5), 443-457. <https://doi.org/10.1037/xhp0001002>
- Huang, C., Moorselaar, D., Foster, J., Donk, M., & Theeuwes, J. (2025). Neural mechanisms of learned suppression uncovered by probing the hidden attentional priority map. *eLife*, 13, e98304. <https://doi.org/10.7554/eLife.98304>
- Jiade, L., & Fengyou, Z. (2019). Organization studies based on a complex system perspective. *Foreign Economics & Management*, 41(12), 112-134. <https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.2019.12.006>
- Lange-Küttner, C., Collins, C., Ahmed, R., & Fisher, L. (2023). Rich and sparse figurative information in children's memory for colorful places. *Developmental Psychology*, 59(2), 256-271. <https://doi.org/10.1037/dev0001483>
- Laurin, A., Bleau, M., Gedjakouchian, J., Fournet, R., Pisella, L., & Khan, A. (2021). Post-saccadic changes disrupt attended pre-saccadic object memory. *Journal of Vision*, 21(8), 8. <https://doi.org/10.1167/jov.21.8.8>
- Loaiza, V., & Souza, A. (2022). The eyes don't have it: Eye movements are unlikely to reflect refreshing in working memory. *PLOS ONE*, 17(7), e0271116. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0271116>
- Mbinza, Z. (2024). Connecting place branding to social and governance constructs in Johannesburg, South Africa. *Place Branding and Public Diplomacy*, 20(3), 408-423. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00340-x>
- Nechkoska, R. P., & Kostoska, O. (2019). *Adaptive organizations in the digital age: Complexity, creativity and innovation*. University "St. Kliment Ohridski" - Bitola. <https://eprints.uklo.edu.mk/id/eprint/2220>
- Newton-Lewis, T., Munar, W., & Chanturidze, T. (2021). Performance management in complex adaptive systems: A conceptual framework for health systems. *BMJ Global Health*, 6(6), e005582. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2021-005582>
- Ong, T., Hill, A., Kahn, M., Lembcke, L., Schilling, L., & Grannis, S. (2024). Linkability measures to assess the data characteristics for record linkage. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 31(11), 2651-2659. <https://doi.org/10.1093/jamia/ocae248>
- Paterson, A. (2025). The growing number of prospective doctors given placeholder jobs demands urgent action. *BMJ*, 384, r587. <https://doi.org/10.1136/bmj.r587>
- Peng, Y., Hou, J., & Wang, J. (2010, May). *From micro to macro: A study on the adaptability*

*model of learning organizational change* [Paper presentation]. 2010 Second International Conference on Modeling, Simulation and Visualization Methods, Sanya, China. <https://doi.org/10.1109/WMSVM.2010.39>

Riaz, S., Morgan, D., & Kimberley, N. (2024). Using complex adaptive systems (CAS) framework to assess success factors that lead to successful organizational change: A new way to understand change implementation for success. *Journal of Organizational Change Management*, 37(6), 1295-1321. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0148>

Stacey, R. (1996). Management and the science of complexity: If organizational life is nonlinear, can business strategies prevail? *Research-Technology Management*, 39\*(3), 8-10. <https://doi.org/10.1080/08956308.1996.11671056>

Surekha, C. K. (2022). Sustainable urban development: Bioregionalistic vision for small towns. *Environmental Science & Sustainable Development*, 7(1), 28-46. <https://doi.org/10.21625/essd.v7i1.866>

Wang, D., Jiang, J., Ma, R., & Shen, G. (2022). Research on hybrid real-time picking routing optimization based on multiple picking stations. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022, 5510749. <https://doi.org/10.1155/2022/5510749>

Yeo, Y., & Niitsuma, M. (2024). Proposal of an integral model of human-food interaction: Insights for social systems design. *International Journal of Agile Systems and Management*, 17(5), 48-72. <https://doi.org/10.1504/IJASM.2024.140464>

## **FINANCIACIÓN**

Ninguna.

## **CONFLICTO DE INTERESES**

Ninguno.

## **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA**

*Conceptualización:* Daniel Román-Acosta.

*Redacción - borrador inicial:* Daniel Román-Acosta.

*Redacción - revisión y edición:* Daniel Román-Acosta.

### **Disclaimer**

The ethical and legal responsibility for the content of this work lies solely with its authors, who guarantee compliance with current regulations on intellectual property and copyright. The publisher is not responsible for the opinions, results, or interpretations expressed, nor for the use that third parties make of this material.

### **Declaration of Conflict of Interest**

The authors declare that they have no personal, commercial, institutional, or financial conflict of interest in relation to this work.

### **Funding**

This work has not received specific funding from public, private, or non-profit organizations.