



**UEB**  
UNIVERSIDAD  
ESTATAL DE BOLIVAR

# ADMINISTRACIÓN GERENCIAL LIDERAZGO, INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA EN LA ERA DE LA COMPLEJIDAD

Kevin Sisalema Toapanta  
Kevin Ramírez Velasco  
Paul Guaranga Rochina  
Edy Velasteguí Casco

*El líder que la organización de hoy necesita ser.*

**ISBN: 978-9907-0-0477-9**

2025

# **ADMINISTRACIÓN GERENCIAL LIDERAZGO, INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA EN LA ERA DE LA COMPLEJIDAD**

---

**AUTORES:**

**KEVIN HERNÁN SISALEMA TOAPANTA**

**KEVIN VINICIO RAMÍREZ VELASCO**

**PAUL ALEXANDER GUARANGA ROCHINA**

**EDY SAMUEL VELASTEGUÍ CASCO**



Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR  
Universidad Estatal de Bolívar  
Riobamba – Ecuador  
Correo: publicaciones@grupobl.com  
<https://grupobl.com/libros-investig>  
REPOSITORIO



Sisalema, K. Ramírez, K., Guaranga, P., Velasteguí, E. (2025)  
Administración gerencial liderazgo, innovación y estrategia en la  
era de la complejidad. Grupo Editorial BLR.

© Kevin Hernán Sisalema Toapanta  
Kevin Vinicio Ramírez Velasco  
Paul Alexander Guaranga Rochina  
Edy Samuel Velasteguí Casco

**ISBN: 978-9907-0-0477-9**

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

## FILIACIONES DE LOS AUTORES

Kevin Hernán Sisalema Toapanta

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: [kevin.sisalema@ueb.edu.ec](mailto:kevin.sisalema@ueb.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0704-8996>

Kevin Vinicio Ramírez Velasco

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: [kevin.ramirez@ueb.edu.ec](mailto:kevin.ramirez@ueb.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4409-8760>

Paul Alexander Guaranga Rochina

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: [paul.guaranga@ueb.edu.ec](mailto:paul.guaranga@ueb.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0554-363X>

Edy Samuel Velasteguí Casco

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: [edy.velastegui@ueb.edu.ec](mailto:edy.velastegui@ueb.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5743-2116>



## **PRÓLOGO**

La gestión administrativa en la actualidad es un área crítica en la formación de profesionales capacitados con la competencia para responder de manera eficaz los dinamismos de la globalización y tendencias. En un panorama de dependencia sinérgica, avance tecnológico y complejidad en las organizaciones, una guía académica es importante para acortar la brecha entre la teoría y la práctica de la gestión. La presente obra es un aporte útil para cumplir con ese propósito. En su contenido no solo se aprecian ideas tradicionales de gestión, sino que se conectan las aristas con los actuales desafíos que enfrentan las organizaciones del sector tanto privado como público. Ya sea analizando teorías fundamentales o herramientas de decisión actuales. El valor más sobresaliente del texto es que plasma la administración gerencial como una rama potente que realza el valor del liderazgo, la estrategia y la ética. Considero que su aporte fomentará a cultivar una nueva generación de líderes y permitirá garantizar la consolidación de la calidad de la práctica gerencial que responde al mundo tan dinámico con el que hoy nos enfrentamos.

Por: Ing. Crisologolo Haro Ramírez MsC.

**Gerente Comercial de Pismade S.A.**

## ÍNDICE

<b>PRÓLOGO.....</b>	<b>i</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>15</b>
<b>1 TEORÍAS GERENCIALES.....</b>	<b>15</b>
1.1 Fundamentos Competentes de la Teoría Administrativa.....	15
1.1.1 Definición e Importancia de la Teoría Administrativa.....	16
1.1.2 Eficiencia.....	17
1.1.3 Eficacia.....	17
1.1.4 Efectividad. ....	17
1.1.5 Importancia de la Teoría Administrativa.....	18
1.1.6 Base para la Asesoría Estratégica.....	18
1.1.7 Principios de la Teoría Administrativa.....	19
1.1.8 Proceso.....	21

1.1.9 Divisiones del Trabajo en la Teoría Administrativa .....	21
1.1.10 Enfoques de Estandarización.....	23
1.1.11 Aplicaciones actuales en la gestión .....	26
1.2 Teoría de la Decisión.....	27
1.2.1 Definición y Conceptos Básicos .....	27
1.2.2 Importancia en el Entorno Gerencial .....	28
1.2.3 Relación con la Contabilidad y la Auditoría .....	28
1.2.4 Elementos del Proceso de Toma de Decisiones .....	29
1.2.5 Tipos de Decisiones Gerenciales.....	32
1.2.6 Modelos y herramientas para la toma de decisiones.....	35
1.2.7 Aplicaciones del Mundo Real en Contabilidad y Auditoría.....	38
1.3 Teorías Organizacionales .....	41
1.3.1 Introducción a las Teorías Organizacionales.....	41
1.3.2 Definición y Alcance de las Teorías Organizacionales .....	42
1.3.3 Importancia para la Profesión de Contabilidad-Auditoría .....	42
1.3.4 Evolución Histórica del Pensamiento Organizacional.....	44
1.3.5 Las Teorías Clásicas de la Organización.....	45

1.3.6	Escuela de Relaciones Humanas y Perspectivas Conductuales .	48
1.3.7	Teorías de Sistemas y Teoría de la Contingencia .....	52
1.3.8	Teorías Organizacionales Modernas .....	55
1.3.9	Aplicaciones en Contabilidad y Auditoría .....	58
1.3.10	Diseño de Sistemas de Control Interno .....	58
1.3.11	Teorías Organizacionales en el Entorno Digital .....	61
1.3.12	Impacto de las TIC en los Procesos Contables.....	63
<b>CAPÍTULO II .....</b>		<b>64</b>
<b>2</b>	<b>ENTORNO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>64</b>
2.1	Definición y Composición .....	64
2.1.1	Consideración del Entorno Interno .....	64
2.1.2	El Entorno Externo.....	65
2.2	Herramientas de Análisis del Entorno Organizacional .....	66
2.2.1	El Análisis PESTEL .....	67
2.2.2	Michael Porter: Cinco Fuerzas.....	68
2.2.3	El Análisis FODA (SWOT).....	69
2.3	Cultura y Clima Organizacional.....	70

2.4	La Gestión del Cambio Cultural y Climático.....	72
2.5	La Responsabilidad Social Corporativa y la Ética.....	74
2.5.1	Responsabilidad Social Corporativa .....	74
2.5.2	Ética en la Gestión Empresarial .....	74
2.5.3	Relación entre RSC, Ética y Gestión de Valor.....	75
2.6	Gerencia Pública .....	76
2.6.1	Definición.....	76
2.6.2	Fundamentos de la Gerencia Pública .....	77
2.6.3	Funciones de la Gerencia Pública .....	77
2.6.4	Desafíos Actuales de la Gestión Pública en Ecuador.....	78
2.6.5	Importancia en la Formación de Contadores y Auditores.....	79
2.7	Gerencia Humana en la Complejidad .....	79
2.7.1	Definición e Importancia.....	79
2.7.2	Los Principios de la Gestión Humana en la Complejidad son los siguientes:.....	80
2.7.3	Entornos Complejos en la Administración.....	80
2.8	Procesos Clave de la Gerencia Humana en la Complejidad .....	81
2.8.1	Selección estratégica de talento .....	82

2.9	Gestión de Organizaciones Transcomplejas.....	83
2.9.1	Definición.....	83
2.9.2	Características de las Organizaciones Transcomplejas .....	84
2.9.3	Implicaciones en la Administración Gerencial .....	85
2.10	Estrategias de gestión en organizaciones transcomplejas .....	88
2.10.1	Diseño Organizacional Flexible .....	89
2.10.2	Gestión del Cambio Continuo .....	89
2.10.3	Liderazgo Basado en la Confianza y la Autonomía .....	90
2.10.4	Integración Holística de la Tecnología .....	90
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>91</b>
<b>3</b>	<b>NETWORKING.....</b>	<b>91</b>
3.1	Redes y Alianzas Estratégicas.....	91
3.1.1	Fundamentación Teórica .....	91
3.1.2	Proceso de Formación de Alianzas Estratégicas .....	92
3.1.3	Tipos de Alianzas y sus Implicaciones para la Gestión .....	94
3.1.4	El Rol del Contador y Auditor en Redes y Alianzas .....	95
3.1.5	Desafíos y Factores de Éxito.....	97

3.2	Joint Ventures .....	99
3.2.1	Fundamentos Teóricos.....	100
3.2.2	Marco Legal y Regulatorio .....	101
3.2.3	Tipos de Joint Ventures .....	102
3.2.4	Estructura y Funcionamiento .....	104
3.2.5	Ventajas y Desventajas.....	105
3.2.6	Aspectos Contables y Financieros .....	107
3.2.7	Estados Financieros de Joint Ventures .....	109
3.2.8	Aspectos de Auditoría .....	110
3.2.9	Procedimientos de Auditoría.....	112
3.2.10	Evaluación de Controles Internos.....	113
3.3	Procesos de selección y evaluación de controles a Nivel de Participante.....	114
3.3.1	Controles a Nivel de Joint Venture.....	114
3.4	Empoderamiento .....	115
3.4.1	Características Distintivas del Empoderamiento .....	117
3.4.2	Fundamentos Teóricos y Conceptuales.....	117
3.4.3	Dimensiones del Empoderamiento .....	118

3.4.4	Clasificación por Naturaleza del Empoderamiento.....	119
3.4.5	Clasificación por Nivel Organizacional:.....	121
3.4.6	Proceso de Empoderamiento.....	121
3.4.7	Estrategias de Implementación .....	123
3.4.8	Beneficios Específicos para la Profesión.....	126
3.4.9	Desafíos y Barreras .....	127
3.4.10	Diseño de Sistemas de Reconocimiento.....	129
3.4.11	Medición y Evaluación del Empoderamiento .....	129
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>132</b>
<b>4</b>	<b>PRÁCTICAS GERENCIALES .....</b>	<b>132</b>
4.1	Hacia la Innovación.....	132
4.1.1	Importancia .....	133
4.1.2	Clasificación.....	134
4.2	Liderazgo.....	135
4.2.1	Importancia del Liderazgo .....	136
4.2.2	Clasificación.....	137
4.2.3	Competencias Clave del Liderazgo Gerencial .....	138

4.3	Ética Gerencial .....	139
4.3.1	Definición Integral .....	139
4.3.2	Importancia de la Ética Gerencial .....	140
4.3.3	Clasificación de la Ética Gerencial .....	141
4.3.4	Interconexión y Liderazgo Ético.....	144
4.3.5	El Liderazgo Ético: Un Imperativo para la Administración Gerencial .....	144
4.4	Habilidades Gerenciales.....	145
4.4.1	Habilidades Técnicas .....	146
4.4.2	Habilidades Humanas (o Interpersonales) .....	146
4.4.3	Habilidades Conceptuales .....	148
4.4.4	Aplicación Práctica de las Habilidades en Contabilidad y Auditoría .....	149
4.4.5	El Desarrollo de Habilidades en el Entorno Virtual.....	152
4.4.6	La Importancia de la Autoevaluación y el Crecimiento Continuo.....	153
4.5	Desempeño Gerencial .....	154
4.5.1	Componentes del Desempeño Gerencial: Una Visión Profunda.....	155

4.5.2 Métodos de Medición del Desempeño Gerencial .....	156
4.5.3 Factores que Influyen en el Desempeño Gerencial.....	158
4.5.4 El Rol del Contador y Auditor en el Desempeño Gerencial ....	160
4.5.5 Desafíos y Consideraciones Éticas en la Evaluación del Desempeño Gerencial .....	161
4.5.6 La Gestión del Desempeño por Competencias .....	162
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>164</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Gestión Tradicional y Gerencia Humana en la Complejidad. .....	81
---	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Métodos de Estandarización. ....	25
<b>Figura 2.</b> Elementos Fundamentales de la Teoría de Decisiones. ....	30
<b>Figura 3.</b> Modelos y Herramientas para la Toma de Decisiones.....	35
<b>Figura 4.</b> Organigrama de la evolución de las teorías organizacionales .....	44
<b>Figura 5.</b> Mapa conceptual del diseño de sistemas de control interno según teorías organizacionales.....	59
<b>Figura 6.</b> Organigrama del Entorno Organizacional y sus Componentes. .....	66
<b>Figura 7.</b> El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	69
<b>Figura 8.</b> Estructura de la Alianza Estratégica. ....	98
<b>Figura 9.</b> Estructura de las Redes Estratégicas. ....	98
<b>Figura 10.</b> Joint Venture Vs. Otras Alianzas.....	99
<b>Figura 11.</b> Modelo Integral de Empoderamiento. ....	116
<b>Figura 12.</b> Estructura Organizacional para la Gestión de la Innovación en Empresas de Contabilidad y Auditoría.....	133
<b>Figura 13.</b> Impacto del Liderazgo Efectivo.....	137
<b>Figura 14.</b> Competencias de Liderazgo-Servicios Profesionales .....	139

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día, las organizaciones se ven obligadas a adaptarse a un contexto multifacético, tecnológicamente cambiante y globalmente conectado. Ya no se centran únicamente en la mecánica de la gestión; la administración gerencial es un área que se investiga en la que el liderazgo puede caracterizarse por la practicidad, la innovación y la estrategia, por lo que hoy se considera un papel crucial en la gestión.

Desde este punto de vista, se supone que el trabajo analiza las principales teorías de la administración y sus aplicaciones en la sociedad contemporánea, junto con su correlación con los problemas de gestión contemporáneos. Tanto el pensamiento clásico como los conceptos modernos se examinan en capítulos, así como las herramientas que interpretan el entorno organizacional. Asimismo, se comenta cómo la toma de decisiones influye en la gestión del talento desde un punto de vista dinámico.

Luego se analiza la importancia de las redes estratégicas, la necesidad de una gestión basada en la ética y el desarrollo de habilidades gerenciales orientadas a producir líderes que puedan tener éxito en entornos extremadamente competitivos. Además de esto, el libro intenta proporcionar una base académica que permita la preparación amplia de futuros gerentes para emprender actividades como contabilidad, auditoría y gestión del talento, etc. Para lograr esto, enfatizamos la importancia del pensamiento crítico y las habilidades analíticas aplicadas para aplicar soluciones tangibles a problemas muy complicados dentro de una organización. Con este fin, para estar

seguros, de esta manera, el documento propone un proceso basado en un viaje de "obtener teoría y práctica", que ayudará tanto en este viaje como en la implementación práctica de conceptos teóricos, así como las habilidades aplicadas que la gestión en un entorno continuamente transformado y cambiante necesita y estas experiencias aplicadas deben tener al inicio; por lo tanto, el trabajo sugiere combinar conceptos teóricos, para comprender junto con ejemplos de implementación práctica.

Como punto final a destacar, este texto tendrá un impacto en el mundo académico y práctico, y es el primero en presentar un nuevo horizonte sobre la administración gerencial en su conjunto desde una base teórica convencional y cómo abordará los desafíos de un mundo en evolución.

# CAPÍTULO I

## 1 TEORÍAS GERENCIALES

### 1.1 Fundamentos Competentes de la Teoría Administrativa

Se establecen en distintas escuelas de pensamiento que se desenvuelven a lo largo de la cronología, cada una con una perspectiva diferente en la disciplina de la gestión.

#### **Enfoque Clásico**

Este enfoque enfatiza la estructura y la eficiencia, tratando de conseguir la mejor forma de realizar un trabajo. Comprende la Gestión Científica de Frederick Taylor (procesos estandarizados para agilizar procedimientos) y la Teoría Clásica de la Administración de Henri Fayol (que establece funciones gerenciales y es la base conceptual de los conceptos gerenciales modernos).

#### **Enfoque de Relaciones Humanas**

Habiendo surgido como producto de los paradigmas mecanicistas clásicos, enfatizó los recursos humanos y sociales de la organización. Líderes como Elton Mayo dieron una muestra fehaciente de que la motivación, las relaciones interpersonales y el clima laboral impactan directamente en la productividad.

#### **Neoclásico**

Intenta aplicar principios clásicos a la importancia de las relaciones humanas. Reiteró la importancia crítica de las funciones administrativas

(planificación, organización, dirección, control) para ser tomadas en cuenta como una teoría controlable y universalmente aplicable en la gestión.

## **Teoría de la Contingencia**

A diferencia de las teorías antes mencionadas que apuntaban a una "mejor manera" de gestión, este modelo sostiene que no puede haber un solo modelo consistente de gestión. La organización y gestión óptima de una empresa siempre necesitarán considerar múltiples influencias dentro de diferentes panoramas, incluyendo un entorno más amplio, el tamaño de su organización, los avances tecnológicos y las tareas reales que se realizan. Su importancia radica en la necesidad de flexibilidad y adaptación en la toma de decisiones.

### ***1.1.1 Definición e Importancia de la Teoría Administrativa***

Koontz y Weihrich (2017) la describen como: "la teoría administrativa es un cuerpo organizado de conocimientos que busca entender el fenómeno de la gestión y proponer métodos para optimizar la gestión de recursos. Estos autores la conciben no como una teoría monolítica única, sino como un conjunto de escuelas o enfoques que, al ser estudiados, en conjunto proporcionan un marco conceptual para la práctica gerencial: permiten a los gerentes no solo diagnosticar, sino también tomar decisiones mucho mejores".

Eficiencia, efectividad y eficacia son conceptos centrales en la teoría administrativa. Aunque frecuentemente representan varios aspectos del desempeño organizacional, no son intercambiables entre sí. Un contador

o auditor que necesite evaluar el desempeño de una empresa debe entender cómo se diferencian.

### ***1.1.2 Eficiencia***

La eficiencia trata sobre el “cómo” se ejecutan las tareas. Está estrechamente relacionada con la optimización de recursos para obtener un resultado. Una organización es eficiente cuando minimiza el desperdicio de recursos (tiempo, dinero, materiales, etc.) para producir un producto o servicio. Entonces, el punto de todo esto, esencialmente, es hacer las cosas bien. Pregunta clave: ¿Se están utilizando los recursos de la mejor manera posible? Como ejemplo, un departamento que procesa 100 facturas en una hora utilizando un conjunto de software automatizado en lugar de usar tres horas de trabajo manual es eficiente.

### ***1.1.3 Eficacia***

El concepto de eficacia se centra en el "qué" se logra. Esto mide el grado en que se están alcanzando los objetivos y metas bien establecidos independientemente de la asignación de recursos. Se trata más de hacer las cosas correctas. Pregunta clave: ¿Se lograron los objetivos propuestos? Ejemplo: Una empresa que puede lograr la certificación para sus clientes dentro del tiempo contratado, incluso si se requirió comprometer más horas de las que la organización deseaba, es una entidad efectiva.

### ***1.1.4 Efectividad.***

Es la unión de eficiencia y eficacia. Encierra la realización de objetivos con el uso más eficiente de los recursos. Cuando una organización

alcanza sus metas y optimiza la productividad y el uso de recursos, es efectiva. Es la esencia de la gestión.

Pregunta clave: ¿Se lograron los objetivos deseados de la mejor manera posible? Ejemplo: Un proyecto para implementar un nuevo sistema ERP en una empresa que no solo se completó dentro del tiempo estipulado (eficacia), sino también dentro del presupuesto y sin exceder el tiempo de los empleados (eficiencia) es efectivo.

### ***1.1.5 Importancia de la Teoría Administrativa***

Para un futuro profesional en contabilidad y auditoría, la teoría administrativa está en el núcleo de todo lo que se hace. Pero la teoría de la gestión requiere más que números y estadísticas, ya que sus principios también se extienden más allá del campo. Este estudio es relevante por las siguientes razones:

**Visión Holística del Negocio:** Les indica cuántas decisiones ejecutivas realmente impactan en la salud financiera del grupo. Un auditor que tiene un entendimiento detallado de la estructura organizacional, los canales de comunicación y el estilo de liderazgo tiene la capacidad de prever un perfil de riesgo más preciso y ofrecer retroalimentación útil en lugar de solo presentar sus hallazgos.

### ***1.1.6 Base para la Asesoría Estratégica***

La contabilidad y la auditoría se están volviendo más consultivas. El conocimiento de las teorías administrativas puede ser utilizado por ellos para ayudar a la alta dirección con procesos, asignación de presupuesto y revisión de desempeño. Su objetivo no se centra solamente en

recopilar datos, sino también de involucrarse en la creación de estrategias.

**Mejora de la Eficiencia y el Control Interno:** La teoría administrativa nos proporciona ideas de organización y control. La comprensión de estos elementos puede ser utilizada como una base secuencial para evaluar la eficiencia de los sistemas de control interno, las causas de la ineficiencia en los procesos y cualquier mejora necesaria para maximizar el uso de recursos.

**Desarrollo de Habilidades de Liderazgo:** Los contadores y auditores asumirán responsabilidades de supervisión o gestión estratégica. El análisis de las teorías administrativas sirve como base fundamental para comprender qué motiva a los miembros del equipo, los estilos en la toma de decisiones, cómo asignar tareas de manera efectiva, así como la de liderar de manera efectiva.

### ***1.1.7 Principios de la Teoría Administrativa***

- **Principio de Planificación Estratégica:** Establecer objetivos claros, desarrollar estrategias y acciones para que los recursos disponibles que siempre son limitados, puedan ser utilizados en el mejor grado posible para realizar los objetivos organizacionales.
- **Principio de Organización Funcional:** Lograr alinear tareas y responsabilidades adecuadamente para mitigar duplicaciones, asegurando que cada uno de los roles trabaje directamente para lograr las metas.

- **Principio de División del Trabajo:** Individualizar tareas basadas en la capacidad individual para proporcionar una alta productividad, ejecución rápida y sin segmentar esfuerzos.
- **Principio de Autoridad y Responsabilidad:** Liderar por líneas claras de autoridad y responsabilidad, en las que la autoridad responde a los roles asignados, y permite tomar decisiones en consecuencia.
- **Principio de Control y Supervisión:** Asegurar que haya un sistema de monitoreo y control continuo con detección temprana de variaciones y acciones correctivas apropiadas y eficientes.
- **Principio de Coordinación:** Alinear los esfuerzos organizacionales para mitigar objetivos conflictivos, duplicación de trabajo, y asegurar que todos los departamentos actúen en armonía hacia objetivos generales y comunes de la organización.
- **Principio de Economía de Recursos:** Usar los recursos humanos, materiales y financieros de la manera más eficiente y efectiva, buscando el mejor rendimiento y operación costo/beneficio.
- **Principio de Mejora Continua:** Motivar avances continuos en los procesos, metodologías y tecnologías para mantenerse competitivo y eficiente.
- **Principio de Comunicación Efectiva:** Establecer canales de comunicación claros y bidireccionales que faciliten el flujo de información necesario para una toma de decisiones eficiente.

- **Principio de Desarrollo del Talento Humano:** Invertir en la capacitación y desarrollo del personal para mejorar habilidades y competencias para un crecimiento sostenible dentro de la empresa.

Estos son principios básicos y son los fundamentos para que los futuros contadores y auditores comprendan la aplicación de la eficiencia administrativa en sus carreras y roles profesionales, especialmente en relación con el control y gestión de procedimientos contables en el control interno.

#### ***1.1.8 Proceso***

El proceso administrativo es el modelo teórico, conceptual y operativo que describe cómo los gerentes a través de las jerarquías avanzan su organización hacia un objetivo general. No implica una serie de acciones fáciles de seguir, sino un proceso cíclico interdependiente. El proceso se subdivide en cuatro funciones básicas, que Koontz y Weihrich (2017) sugieren son una piedra angular del mecanismo de gestión.

#### ***1.1.9 Divisiones del Trabajo en la Teoría Administrativa***

En su libro "Teoría General de la Administración", Torres Hernández (2014) define la "división del trabajo" como el proceso mediante el cual las actividades organizacionales se dividen en tareas específicas y especializadas, que se asignan de acuerdo con sus competencias específicas, habilidades y calidad organizativa para aumentar la eficiencia productiva.

## **Ventajas**

Según Torres Hernández (2014):

- Mayor productividad: La especialización permite hacer más en menos tiempo.
- Calidad: Al enfocar más el trabajo se gana experiencia.
- Desarrollo de habilidades: Los trabajadores perfeccionan habilidades particulares.
- Ahorro de costos: Reducción del tiempo de capacitación y mejora de la eficiencia operativa.
- Facilita el control: La supervisión de actividades especializadas se vuelve más fácil.

## **Desventajas y Limitaciones**

- Monotonía laboral: El esfuerzo repetitivo siempre desmotivará.
- Deficiencia de visión global: Los empleados pueden ser ajenos a la operación completa.
- Dependencia excesiva: Una falla de un sector afecta a todo el sistema.
- Resistencia al cambio: La especialización conduce a la rigidez organizativa.

### ***1.1.10 Enfoques de Estandarización***

Frederick Taylor, considerado el padre de la Administración Científica, concentró su investigación en la eficiencia laboral y la productividad efectiva. Su enfoque se basó en el estudio científico de tareas y procedimientos para mejorarlos. Sus principales contribuciones incluyen:

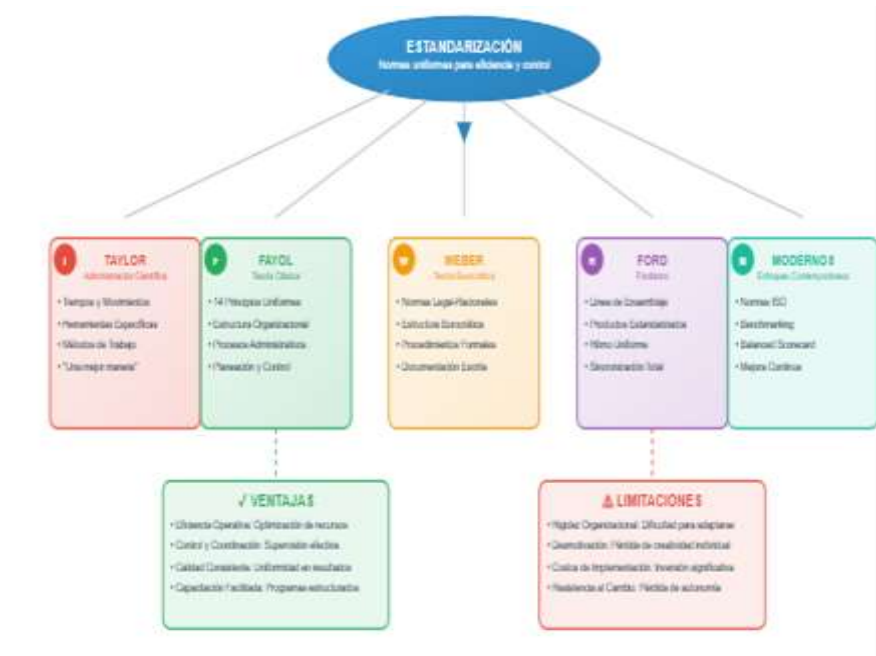
- **Estudio de Tiempos y Movimientos:** Con el objetivo de eliminar el desperdicio en cada accionar del trabajador, analizo y rastreó movimientos individuales, buscando formas de ser lo más eficiente posible en cada tarea realizada.
- **División del Trabajo y Especialización:** Intercede para que cada trabajador asumiera un trabajo individual y especial, para aumentar su capacidad y productividad.
- **Selección Científica y Capacitación del Personal:** Apoyó para que la persona adecuada debería ser seleccionada para el rol y luego capacitar en métodos estandarizados.
- **Incentivos económicos:** Sugirió que la remuneración laboral debería estar directamente alineada con la productividad individual para incentivar a los equipos y trabajadores de manera grupal e individual.

Henri Fayol, quien nació y su preparación fue en Francia, se centró en la estructura y componentes de la organización y funciones gerenciales. Taylor examinó el nivel operativo, mientras que Fayol vio la gestión desde una visión más amplia. Sus principales contribuciones son:

- **Funciones Fundamentales de la Empresa:** Identificó seis funciones fundamentales de la organización, a saber, técnica, comercial, financiera, seguridad, contabilidad y administrativa.
- **El Proceso Administrativo:** Definió las cinco funciones universales de la gestión: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control. Esto sigue siendo el principio básico de la gestión actual.
- **Principios de los Principios de Gestión:** Propuso 14 principios que guían la gestión, como la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando y disciplina.

Max Weber, un sociólogo alemán, creó el modelo de burocracia como un ideal tipológico de organización. Su teoría trata sobre estructura, formalización y jerarquía. Sus características clave son:

- **Un marco jerárquico en el liderazgo:** sistema claramente definido con responsabilidades asignadas, donde cada posición reporta a un superior.
- **Reglas y Regulaciones:** Normas y procedimientos estructurales y escritos que guían el comportamiento y las decisiones.
- **División de Responsabilidades:** Asignación de tareas especializadas y responsabilidades definidas a cada posición.
- **Impersonalidad:** Las decisiones se toman por reglas en lugar de favoritismos y emociones. Esto sirve para hacer posible la equidad y la previsibilidad.



**Figura 1. Métodos de Estandarización.**

**Fuente:** Ing. Kevin Hernán Sisalema Toapanta (2025).

Frederick W. Taylor, el padre de la Gestión Científica, se centró en la eficiencia y la productividad. En el mejor orden de actividad se puede identificar según los movimientos temporales observados y medidos.

- **Selección científica de trabajadores:** Se debe seleccionar al personal adecuado para la tarea: los trabajadores físicamente capacitados deben ser seleccionados en proporción a sus propias cualidades físicas y mentales. Su razonamiento era poner al trabajador adecuado en la posición correcta para poder dar una respuesta eficiente.

- **Formación y desarrollo:** Mantuvo que es responsabilidad de la junta capacitar y educar a los empleados en los medios más efectivos de trabajo científicamente verificados.
- **Trabajo en equipo entre la dirección y el trabajador:** Taylor subrayó la necesidad de una estrecha cooperación entre la dirección y los empleados en el trabajo. El gerente debe planificar y gestionar, y los trabajadores deben hacer lo que se requiere.

### *1.1.11 Aplicaciones actuales en la gestión*

A pesar de las críticas a Taylor a lo largo de los años, los principios de Taylor siguen siendo relevantes y se aplican de diversas maneras en la gestión hoy en día, como en el campo de la Contabilidad y la Auditoría:

- **Optimización de Procesos:** La auditoría interna y la contabilidad de costos aplican modelos de trabajo basados en el tiempo utilizando métodos de estudios de movimientos para mejorar la eficiencia del proceso. Por ejemplo, el mapeo de procesos (BPM) para la gestión contable tiene como objetivo eliminar pasos que no son necesarios.
- **Gestión por Objetivos:** La gestión por objetivos (MBO) y los indicadores clave de rendimiento (KPI) están arraigados en el concepto de que la productividad se puede medir y mejorar. En la auditoría, se utilizan métricas de productividad para medir el rendimiento del equipo. La estructura funcional de las firmas de auditoría con sus departamentos especializados en impuestos, consultoría y auditoría financiera es un ejemplo de especialización

tayloriana. Cada grupo de trabajo se especializa en una tarea particular destinada a asegurar el máximo rendimiento.

- **Formación Continua:** El enfoque en educar a la organización a través de la capacitación y la adquisición de conocimientos de habilidades específicas se refleja en las certificaciones educativas/profesionales (como CPA o CISA) donde se requiere competencia en el campo de la contabilidad y la auditoría.

## 1.2 Teoría de la Decisión

### *1.2.1 Definición y Conceptos Básicos*

La teoría de la decisión es el estudio sistemático de los procesos por los cuales los individuos y las organizaciones toman decisiones sobre cómo actuarán en un lugar o tiempo determinado. Integra elementos de matemáticas, estadística, psicología y economía para dar al mundo una estructura más racional para la toma de decisiones. Los conceptos básicos involucran al tomador de decisiones (el que toma la decisión), las alternativas (las opciones disponibles), los estados de la naturaleza (entorno), los resultados (el resultado de cada combinación alternativa-estado) y los criterios de decisión (cuándo o por qué seleccionaremos la alternativa más favorable) (Gallagher y Watson, 1995).

En el contexto contable, estos principios pueden aparecer cuando un auditor se enfrenta a una elección limitada entre diferentes procedimientos de prueba o cuando un contador tiene que sugerir una selección entre diferentes técnicas de valoración de inventarios

considerando tanto los problemas regulatorios como los efectos en el negocio (Gallagher y Watson, 1995).

### ***1.2.2 Importancia en el Entorno Gerencial***

La importancia de la teoría de la decisión para la gestión en la administración radica en que ayuda a convertir procesos intuitivos en procesos procedimentales (a menudo cuantitativos), estructurados y eficientes. Para los gerentes en el complejo y dinámico panorama empresarial actual, la intuición no es suficiente para tomar las decisiones correctas. Los marcos teóricos de decisión ayudan a los gerentes a reducir sus sesgos cognitivos, abordar todas las variables relevantes de manera organizada y mantener un registro del proceso de toma de decisiones para su posterior comparación y aprendizaje en la organización. Esto es particularmente beneficioso en organizaciones que necesitan cumplir con sus obligaciones regulatorias, por ejemplo, entidades auditables. Además, la teoría de la decisión permite la explicación y justificación del proceso de toma de decisiones en relación con diferentes partes interesadas como inversores, reguladores y organismos de control, un sello distintivo del papel profesional del contador-auditor (Gallagher y Watson, 1995).

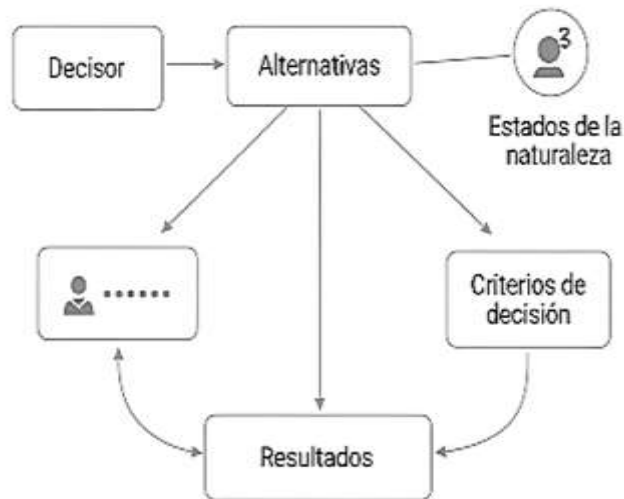
### ***1.2.3 Relación con la Contabilidad y la Auditoría***

La teoría de la decisión es intrínseca y tiene una multitud de relaciones con las disciplinas contables. Dado que la contabilidad es un sistema de información, proporciona datos cuantitativos que alimentan los modelos de decisión, y la auditoría ayuda a garantizar la calidad y fiabilidad de esa información. En la vida profesional, los contadores aplican

rutinariamente los principios de la teoría de la decisión cuando se requiere la evaluación de alternativas de registros contables, la decisión sobre la política de depreciación o la creación de provisiones para contingencias. Asimismo, cuando los auditores determinan la naturaleza, el alcance y el momento de la auditoría, o evalúan los riesgos en una auditoría, estos principios son utilizados. La integración de estos enfoques ofrece un trabajo profesional más fundamentado e informado, un enfoque más sólido y estructurado para la toma de decisiones profesionales que considera las preocupaciones técnicas y las implicaciones estratégicas de estas alternativas (Gallagher y Watson, 1995).

#### ***1.2.4 Elementos del Proceso de Toma de Decisiones***

El proceso de toma de decisiones desde un enfoque sistémico, es donde elementos interrelacionados trabajan coercitivamente para dar paso a la selección óptima entre las alternativas disponibles (Gallagher y Watson, 1995). Es un requisito importante que se comprendan las competencias gerenciales en la disciplina contable-financiera, especialmente sus componentes más importantes; de lo contrario, el resultado no será una imagen completa de las habilidades contables-financieras.



**Figura 2.** Elementos Fundamentales de la Teoría de Decisiones.

**Fuente:** Adaptado de *Administración: una perspectiva global y empresarial*, por H. Koontz y H. Wehrich, 2017, pág. 23.

### **El Tomador de Decisiones o el que Toma Decisiones**

Es cuando alguien o un grupo toma la decisión final entre alternativas en este proceso. Los tomadores de decisiones pueden estar situados en diferentes niveles jerárquicos en el entorno organizacional con diversos grados de autoridad y responsabilidad (Koontz y Wehrich, 2017). El proceso y el resultado de la toma de decisiones están estrechamente influenciados por las características de quién toma las decisiones. Estos factores incluyen experiencia previa, experiencia técnica, tolerancia al riesgo, sesgos cognitivos y presiones organizacionales.

Para el profesional contable, estos problemas deben ser reconocidos para que tengan autoconciencia que afecte positivamente las decisiones

profesionales tomadas (Koontz y Weihrich, 2017). El auditor en el contexto de la auditoría se convierte en un tomador de decisiones para los siguientes propósitos (riesgo, materialidad, opciones de procedimientos de auditoría y opinión sobre los estados financieros). Todo depende del juicio profesional, con la ayuda del conocimiento técnico y práctico (Koontz y Weihrich, 2017).

### **Alternativas de Decisión**

Las alternativas representan los caminos que el tomador de decisiones puede elegir. La identificación de las alternativas es una de las acciones más cruciales durante el proceso de la toma de decisiones, ya que la calidad de la decisión final dependerá de la calidad de las alternativas (Koontz y Weihrich, 2017). En el ámbito contable, estas opciones podrían ser distintos modelos de valoración, políticas contables alternativas, soluciones de financiamiento y/o métodos de auditoría. El proceso de generación de alternativas necesita ser tanto técnicamente profundo, pero también requiere creatividad: la capacidad de identificar soluciones "aleatorias" (Koontz y Weihrich, 2017) que no serían tan transparentes para los analistas y por lo tanto proporcionarán una mejor ventaja competitiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas de bajo nivel. El hecho es que las alternativas no lo son todo y que no son necesariamente mutuamente excluyentes. Algunas soluciones híbridas pueden incluso considerarse con elementos de soluciones alternativas en combinación para obtener un mejor beneficio y el menor daño al mismo tiempo (Koontz y Weihrich, 2017).

## **Criterios de Evaluación**

Los criterios de evaluación son los estándares/parámetros utilizados para hacer comparaciones o evaluar las alternativas disponibles. Tales criterios deben ser relevantes para los objetivos de la decisión, medibles siempre que sea posible y alineados con los valores y prioridades organizacionales.

En el contexto de la contabilidad-financiera, una serie de criterios comunes incluyen rentabilidad, liquidez, solvencia, cumplimiento normativo, riesgo, impacto en la imagen de la empresa, etc. Las decisiones sobre cómo se deben seleccionar y ponderar estos criterios dependen de la discreción de los profesionales y deben tener en cuenta aspectos cuantitativos y cualitativos específicos de cada situación. Los criterios claros proporcionan imparcialidad en la toma de decisiones y para una comparación exhaustiva de alternativas complejas para las cuales una variedad de dimensiones de análisis están presentes en el análisis (Koontz y Weihrich, 2017).

### ***1.2.5 Tipos de Decisiones Gerenciales***

Esta es una clasificación de decisiones gerenciales por los diferentes criterios. Una gran herramienta para los profesionales contables, esta taxonomía ayuda a adaptar su enfoque al nivel de análisis basado en el tipo de decisión que deben manejar. Decisiones que están programadas en oposición a las no programadas. Las decisiones programadas son aquellas que son repetitivas y la organización ha implementado planes de acción consistentes. Es decir, tales decisiones son formales; por lo

tanto, son fáciles de explicar y su resolución está guiada por reglas, políticas o procedimientos como la orientación para un oficial.

En contabilidad, las decisiones programadas podrían resultar del uso de políticas de depreciación establecidas, el registro de transacciones ordinarias de acuerdo con los principios contables actuales y/o la implementación de procedimientos de auditoría estandarizados para áreas con menos riesgo.

Estas decisiones ayudan a maximizar la eficiencia y la consistencia en la operacionalización de los criterios de calidad técnica. Sin embargo, las decisiones no programadas son específicas y a menudo complejas y no necesariamente programadas, y no están estructuradas, sino que requieren análisis y creatividad para descubrir soluciones ya que difieren de las decisiones programadas. Estas son decisiones que tienen lugar en circunstancias nuevas o extraordinarias sin pasos procedimentales conocidos.

La evaluación de una situación legal complicada, la evaluación de qué procedimientos realizar para un cliente con circunstancias especiales es un ejemplo de decisiones no programadas en auditoría. Estas son las opciones Estratégicas, Tácticas y Operativas.

La clasificación de Tiempo y Alcance da a las decisiones estratégicas, tácticas y operativas diferentes fechas así como una cantidad diferente de impacto en una organización. La distinción es importante para decidir la cantidad de análisis y tiempo invertido en el proceso de toma de decisiones. Las decisiones estratégicas involucran acciones a largo plazo que determinan el estado futuro de la organización.

Para el contador, tales decisiones como la introducción de nuevos tipos de sistemas contables (por ejemplo, aquellos que utilizan sistemas de información), la aceptación de estándares contables más efectivos (Internacionales) o el establecimiento de políticas de control interno son todas elecciones de naturaleza estratégica. Las decisiones tácticas están orientadas a mediano plazo y están relacionadas con la implementación de estrategias establecidas.

En auditoría, los planes anuales para auditorías, la asignación de recursos entre diferentes clientes en los que se trabaja hacia objetivos comunes y una buena cantidad de programas de desarrollo operativo, son decisiones tácticas que requieren coordinación entre los objetivos estratégicos y las capacidades operativas.

La clasificación basada en la información disponible diferencia las decisiones bajo certeza, riesgo e incertidumbre. Esta distinción es de importancia crítica para la elección de herramientas analíticas y para gestionar las expectativas sobre los resultados esperados. La toma de decisiones con certeza se basa en el conocimiento completo de las consecuencias de cada alternativa.

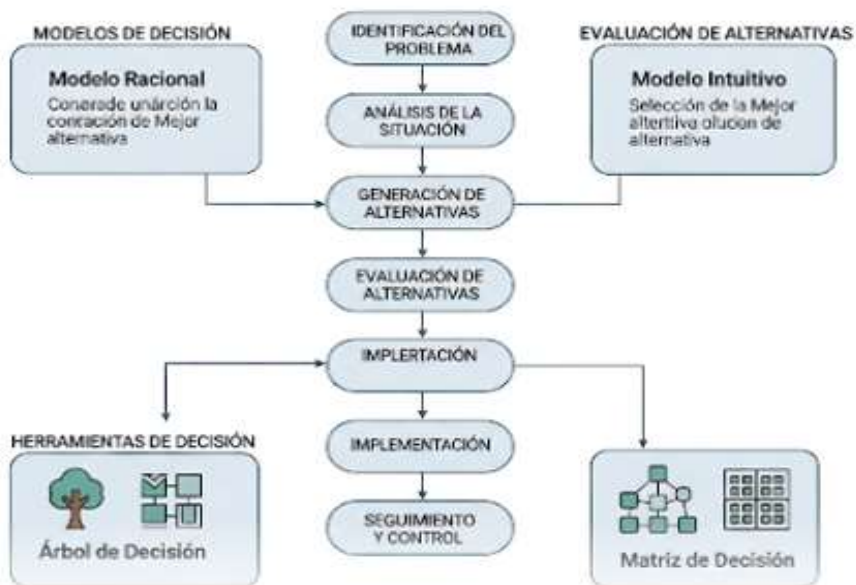
No hay muchas decisiones que ocurran bajo certeza total en contabilidad, aunque algunos cálculos simples, como la depreciación lineal, pueden dar una idea aproximada de esto.

Las decisiones basadas en el riesgo ocurren cuando se puede estimar la probabilidad del efecto basándose en datos históricos o modelos estadísticos. La revisión de provisiones para cuentas dudosas, la preparación de reservas actuariales o la evaluación de riesgos de

auditoría son todas decisiones relacionadas con el riesgo que requieren la aplicación de métodos cuantitativos adecuados.

### 1.2.6 Modelos y herramientas para la toma de decisiones

La aplicación de la teoría de decisiones en la práctica implica la necesidad de ser competente en ciertos modelos y herramientas, como estructurar el análisis y aumentar la calidad de las decisiones gerenciales. Para los profesionales de la contabilidad y auditoría, son dispositivos necesarios, que deben servir como la "adición" necesaria, no solo como complemento al juicio profesional, sino también para apoyarlo.



**Figura 3. Modelos y Herramientas para la Toma de Decisiones.**

**Fuente:** Adaptado de *Administración: una perspectiva global y empresarial*, por H. Koontz y H. Weihrich, 2017, pág. 24.

## **Modelo de Toma de Decisiones Racional**

El modelo racional es el modelo clásico y normativo de toma de decisiones que propone un orden lógico de acciones seguidas en el orden adecuado, conduciendo a la mejor opción entre las opciones disponibles. El modelo racional de elección considera a los tomadores de decisiones como completamente racionales, teniendo toda la información disponible y optimizando una función de utilidad formulada explícitamente (Koontz y Wehrich, 2017). Sigue una comprensión clara del problema o situación en el contexto de la toma de decisiones y comienza el proceso. Esto podría significar, en caso de auditoría, determinar dónde hay alto riesgo, lo que requiere especial atención.

Luego, se determinan los criterios de evaluación que reflejan los objetivos y restricciones relevantes, y finalmente se completan junto con una generación exhaustiva de posibles alternativas (Koontz y Wehrich, 2017).

La evaluación de las alternativas para cada una de acuerdo con los criterios predeterminados de manera estructurada contribuye a la determinación de la matriz de decisiones y es posible establecer una comparación objetiva entre cada alternativa. Finalmente, seleccionamos la alternativa que mejor se adapta a la función de utilidad del tomador de decisiones teniendo en cuenta los beneficios esperados así como el riesgo de ambos (Koontz y Wehrich, 2017).

## **Árboles de Decisión**

Los árboles de decisión son una herramienta gráfica especialmente útil para tratar decisiones secuenciales en el contexto de incertidumbres. El problema de decisión podría entonces representarse en términos de árboles de decisión, donde los nodos de decisión y los nodos de probabilidad están conectados por ramificaciones que representan alternativas y estados de la naturaleza (Koontz y Weihrich, 2017). Los árboles de decisión son más útiles en contabilidad para evaluar decisiones de inversión en múltiples etapas, contingencias legales donde existen múltiples resultados, o para diseñar auditorías en entornos de riesgo incierto.

Desde la decisión instantánea hasta el futuro prospectivo (Koontz y Weihrich, 2017), el proceso de construcción del árbol de agregar decisiones futuras y eventos inciertos. Este examen se realiza mediante "poda hacia atrás", y los valores esperados del terminal, comenzando desde el nodo terminal, se calculan de regreso al nodo inicial. Tal proceso ayudará a encontrar la mejor opción con todas las decisiones futuras y ocurrencias en el árbol (Koontz y Weihrich, 2017).

## **Análisis de Costo-Beneficio**

Un análisis de costo-beneficio ofrece un enfoque sistemático para considerar la atractividad de proyectos o decisiones al ponderar cuantitativamente costos y beneficios. Es fundamental para la valoración de inversiones, implementaciones de sistemas y análisis de políticas organizacionales (Koontz y Weihrich, 2017). La efectividad de la aplicación exige un reconocimiento exhaustivo de todos los costos y

beneficios asociados, directos e indirectos, tangibles e intangibles. Con respecto a la auditoría, el análisis de costo-beneficio puede usarse para analizar la introducción de innovaciones como, por ejemplo, nuevas metodologías de auditoría, auditoría automatizada y sistemas informáticos de auditoría para procesos auditados o la expansión de servicios profesionales (Koontz y Wehrich, 2017). Cuantificar materialmente el valor monetario de los intangibles (por ejemplo, mejor reputación profesional, menor riesgo regulatorio) es un desafío y requiere juicio profesional basado tanto en la experiencia práctica como en la comprensión del entorno profesional (Koontz y Wehrich, 2017).

### ***1.2.7 Aplicaciones del Mundo Real en Contabilidad y Auditoría***

La teoría de decisiones que no se utiliza en la práctica profesional de contabilidad-auditoría de la manera en que se presenta en el libro de texto debe adaptarse a los requisitos generales que estas profesiones experimentan porque esta es la forma especializada en la que ciertas reglas y regulaciones juegan un papel en la práctica profesional de contabilidad-auditoría. Este uso puede variar desde decisiones operativas cotidianas hasta decisiones estratégicas que establecen la dirección de la práctica profesional.

### **Toma de decisiones sobre inversiones y decisiones de dinero**

Con respecto a las elecciones financieras, los profesionales de la contabilidad financiera aplican constantemente teorías de toma de decisiones al evaluar opciones de inversión, estructuras de fondos y decisiones, y distribuciones de ganancias, aplican a la práctica de toma de decisiones para varios modelos de toma de decisiones. Estos temas

exigen una combinación de análisis técnico-contable, integración estratégica y de mercado. Los proyectos de inversión ilustran una aplicación de herramientas de decisión aplicadas a la contabilidad. Los métodos de valor presente neto, tasa interna de retorno, período de recuperación son aplicaciones específicas de la teoría de decisiones bajo tal riesgo en el que las incertidumbres con respecto al flujo de efectivo futuro deben involucrarse sistemáticamente en el análisis (Koontz y Wehrich, 2017).

Las elecciones sobre financiamiento incluyen la elección de soluciones de deuda o capital según el costo de capital, el grado de riesgo financiero, la flexibilidad operativa y los efectos fiscales. Basado en esos factores, el análisis requiere crear escenarios que tengan en cuenta diferentes situaciones de mercado y cómo estas afectan la mejor estructura financiera de la organización.

### **Evaluación de Riesgos en Auditoría**

La gestión de riesgos representa una aplicación importante de la teoría de decisiones en auditoría, que abarca la identificación, evaluación y respuesta a riesgos que informan el tipo, alcance y momento de la auditoría. La auditoría basada en riesgos es una aplicación sistemática de principios de decisión bajo incertidumbre.

Evaluar el riesgo inherente y el riesgo de control implica considerar varios aspectos cualitativos y cuantitativos: entidades comerciales, contexto de control interno, complejidades de transacciones, dinámicas competitivas, etc. Los marcos de decisión estructurados se refuerzan fuertemente en estas evaluaciones complejas, facilitando una imagen

más completa de todos los factores relevantes (Koontz y Weihrich, 2017). Involucra no solo identificar hasta qué punto se han tomado las decisiones y cómo eso ha afectado los propios estados financieros, sino también decidir sobre reglas de toma de decisiones relevantes como las reglas de conducta para lo que constituye materialidad.

La determinación de la materialidad constituye otra aplicación clave en la que los principios de teoría de decisiones contribuyen a la selección de umbrales cuantitativos relevantes, una cualidad que se juzgará según la naturaleza específica del cliente particular y las expectativas de los usuarios de los estados financieros.

### **Presupuestación y Control de Gestión**

Estos requieren vincular objetivos estratégicos con limitaciones prácticas y presupuestarias. La elaboración y gestión de presupuestos requiere decisiones sobre niveles de actividad, mezcla de productos o servicios entregados, políticas de precios, así como distribución de costos indirectos, entre otros.

Uno de estos es la toma de decisiones asegurándose de que sepas por qué una elección no es una buena alternativa y qué hace eso importante para el éxito de una empresa. Todas estas decisiones pueden ser informadas por un sistema de herramientas de análisis que consideran opciones de manera estructurada y sus impactos en la eficiencia de la empresa (Koontz y Weihrich, 2017).

El examen de las variaciones presupuestarias ofrece información útil para medidas correctivas y revela variaciones en el rendimiento real en

comparación con el esperado. Estas variaciones deben interpretarse con criterios de decisión para diferenciar entre variaciones controlables e incontrolables, temporales y permanentes (Koontz y Weihrich, 2017).

### **1.3 Teorías Organizacionales**

#### ***1.3.1 Introducción a las Teorías Organizacionales***

Las teorías organizacionales son el lente teórico a través del cual observamos la mecánica, los procesos y la gestión de las organizaciones contemporáneas (Chiavenato, 2017; Robbins & Coulter, 2021).

Los profesionales de la contabilidad y la auditoría deben conocer estos marcos teóricos debido a que su trabajo se realiza en entornos organizacionales complejos donde su labor requiere una comprensión integral de las dinámicas institucionales, estructurales y de comportamiento (Chiavenato, 2017; Robbins & Coulter, 2021).

La investigación en teorías organizacionales va más allá del ámbito académico para convertirse en un instrumento práctico muy básico para contadores-audidores, para entender los fenómenos organizacionales, desarrollar herramientas de control adecuadas, evaluar riesgos institucionales y derivar una solución estructural para mejorar tanto el rendimiento organizacional como la credibilidad de la información financiera (Daft, 2019; Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

En el clima de globalización que hoy en día nos enfrentamos, de digitalización y el desafío del cumplimiento normativo, las organizaciones enfrentan desafíos nunca antes vistos, lo cual evidencia la necesidad de nuevos enfoques que se desarrollen de fundamentos

teóricos. Existe la gran necesidad de que los profesionales se involucren y tomen en cuenta esta complejidad, con ayuda de marcos que guíen a los practicantes hacia el entendimiento y previsión de cambios dentro de las organizaciones (Daft, 2019; Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### ***1.3.2 Definición y Alcance de las Teorías Organizacionales***

Las teorías organizacionales son conjuntos estables de proposiciones que muestran cómo funciona una organización, cómo está estructurada, cómo toma decisiones y cómo interactúa con su entorno. Estas teorías otorgan lentes estructurales a través de los cuales se puede observar y prever el comportamiento organizacional (Robbins & Coulter, 2021).

El alcance de estas teorías es extenso e interdisciplinario, lo que se demuestra en las diferentes perspectivas de la sociología, la psicología, la economía, la ciencia política y la antropología. Dicha variedad de disciplinas, reflejan los matices de las organizaciones, hoy en día que no pueden ser explicadas por teorías únicas, proporcionando un marco para comprender el impacto de las estructuras organizacionales en la calidad de la información, cómo los incentivos y la cultura organizacional impactan el comportamiento ético, así como cómo los cambios en el entorno exterior requieren ajustes en los sistemas de información y control (Daft, 2019; Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### ***1.3.3 Importancia para la Profesión de Contabilidad-Auditoría***

La importancia es observable en diferentes panoramas de la práctica profesional. El primero es que estas teorías forman la base de cómo las organizaciones procesan y analizan la información, toman decisiones

sobre finanzas y establecen sistemas de control interno (Daft, 2019; Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

En el campo de la auditoría, el conocimiento de las teorías organizacionales es de suma importancia en el contexto de evaluar su entorno de control, identificar los factores de riesgo asociados con la estructura organizacional y desarrollar procesos de auditoría tomando en cuenta esas características en entornos organizacionales. Varias teorías proporcionan ideas similares o diferentes sobre centralización vs. descentralización, formalización de procesos y cultura organizacional (Robbins & Coulter, 2021).

Además, dentro de un entorno donde los contadores-audidores a menudo asumen roles gerenciales o de consultoría, la familiaridad con las teorías organizacionales les permite hacer contribuciones útiles al diseño organizacional, la implementación de cambios estructurales y la optimización de procesos asegurando no solo un mejor rendimiento operativo, sino también la calidad de los datos financieros (Robbins & Coulter, 2021).

### 1.3.4 Evolución Histórica del Pensamiento Organizacional



*Figura 4. Organigrama de la evolución de las teorías organizacionales*

*Fuente.* Ing. Kevin Hernán Sisalema Toapanta (2025).

Las teorías organizacionales evolucionaron para reflejar los cambios en la economía y sus diversas fuerzas sociales, tecnológicas y humanas. Estas teorías en evolución pueden verse como un continuo que permite la transición de metodologías racionales mecanicistas a comprensiones más sofisticadas de las organizaciones que las aprecian como adaptativas y socialmente construidas (Robbins & Coulter, 2021).

Las primeras teorías se concibieron en el período de la Revolución Industrial, preocupándose por la eficiencia y la racionalización de la producción. Esas teorías se basaban en un mundo de trabajo industrial

repetitivo y estructuras jerárquicas simples, nada parecido a las organizaciones modernas. El desarrollo de modelos avanzados ha comenzado a incorporar aspectos humanos, ambientales y tecnológicos que impactan el diseño y la funcionalidad organizacional. Y todavía está evolucionando hoy, en formas de teorías sobre la economía digital, el trabajo remoto y la sostenibilidad organizacional.

### ***1.3.5 Las Teorías Clásicas de la Organización***

Las teorías clásicas de la organización, formuladas en gran medida desde los primeros años del siglo XX, proporcionaron la base para la teoría organizacional actual. A pesar de estar arraigadas en ciertos entornos industriales, estas teorías siguen siendo muy influyentes en el diseño y la gestión de procesos de trabajo modernos, especialmente con respecto a la estructuración de procesos, la división del trabajo y la formalización de procesos (Taylor, 2010).

Para los profesionales de la contabilidad, estas teorías clásicas son particularmente aplicables, ya que muchos de los conceptos de control interno, segregación de funciones y documentación de procesos que definen las buenas prácticas contables-financieras son consistentes con las teorías pioneras (Taylor, 2010).

- **Teoría de la Administración Científica**

La teoría de la administración científica, creada por Frederick Winslow Taylor, revolucionó la comprensión de cómo combinar diferentes actividades para lograr un mayor nivel de eficiencia productiva. Los principios básicos de esta teoría pueden determinarse como el estudio

científico del trabajo, métodos científicos de selección y capacitación de personal, colaboración estrecha entre las diversas partes que trabajan bajo la empresa y una justa división de responsabilidades laborales (Taylor, 2010). Los principios tayloristas, en los sistemas financieros, se reflejan en la introducción de procesos contables estandarizados, el establecimiento de medidas de calidad en auditorías y la especialización de funciones dentro de los equipos de gestión financiera.

La búsqueda de la "mejor manera" de hacer cada tarea, y en este sentido, el núcleo del taylorismo, es evidente en la creación de estándares profesionales así como en los procedimientos de auditoría (Taylor, 2010). No obstante, se necesita un examen más detallado sobre las deficiencias de estos principios en uso, que anteriormente han sido criticados por la motivación humana y la adaptabilidad organizacional.

Esta noción significa que en la práctica contable contemporánea también es necesario sopesar la eficiencia relativa de un proceso rutinario en comparación con el grado de flexibilidad necesario para abordar circunstancias anormales y desarrollos regulatorios (Taylor, 2010).

- **Teoría de la Administración Clásica**

Henri Fayol desarrolló la teoría de la administración clásica que se concentra en principios universales de gestión organizacional. Fayol proporcionó en sus catorce principios administrativos que incluyen la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando y centralización (Fayol, 2011). Los principios de Fayol no son disímiles de los aplicados en la formulación de departamentos contables y empresas de auditoría. La unidad de mando está representada por

líneas de organización de informes bien definidas en organizaciones contables y la división del trabajo es visible en la especialización de trabajos dentro de áreas como la contabilidad fiscal, la auditoría financiera o la consultoría de gestión (Fayol, 2011).

Estos dos enfoques destacan las luchas que existen entre la centralización y la descentralización, especialmente en empresas multinacionales que deben combinar simultáneamente la consistencia de ser globales con la adaptación a leyes y regulaciones locales en sus estructuras. Además, el movimiento hacia estructuras más planas y colaborativas interrumpe algunas características de la jerarquía tradicional fayoliana (Fayol, 2011).

- **Teoría de la Burocracia**

Max Weber creó por primera vez la idea de burocracia cuando la describió como el tipo ideal de organización racional-legal. Rasgos de burocracia como jerarquía, competencia técnica, reglas y procedimientos formales, e impersonalidad en las relaciones organizacionales son comunes en el sector de contabilidad-auditoría. Las características burocráticas también pueden observarse en grandes firmas de auditoría, marcadas por un orden jerárquico (socios, gerentes, seniors, asistentes), procedimientos estandarizados y sistemas de evaluación basados en la competencia técnica. La naturaleza burocrática también se refleja en las regulaciones, que requieren documentación exhaustiva y el establecimiento de procesos formalizados (Weber, 2014). Sin embargo, la rigidez burocrática y la dificultad para adaptarse a nuevas cosas pueden ser desafiantes en entornos regulatorios en

constante cambio y en el rápido avance tecnológico. Las instituciones contables contemporáneas intentan seguir siendo beneficiarias de la formalización burocrática y prepararse para la innovación y la adaptación (Weber, 2014).

### ***1.3.6 Escuela de Relaciones Humanas y Perspectivas Conductuales***

La facultad de relaciones humanas surgió como una respuesta a los diferentes déficits de las teorías convencionales que subestimaban las contribuciones de los factores humanos al rendimiento organizacional.

Las ideas obtenidas desde esta perspectiva revolucionaron la comprensión sobre el liderazgo, la motivación y la dinámica de grupos, y los principios detrás de ellas perduran en el tiempo para apoyar el éxito continuo de las instituciones contables en la actualidad (Maslow, 2019; McGregor, 2006; Herzberg, 2003).

Las perspectivas conductuales son importantes para los contadores porque el trabajo de auditoría es muy interdependiente, desde trabajar en equipo en equipos de auditoría y comunicarse con clientes y reguladores. Esta es una característica fundamental de la auditoría y la contabilidad (McGregor, 2006; Maslow, 2019; Herzberg, 2003), en la que la psicología y los factores sociales tienen una gran influencia en la calidad del juicio profesional.

- **Experimentos de Hawthorne y sus Implicaciones**

En las fábricas de Western Electric, 1924–32, la investigación mostró claramente que la emoción y la colectividad son primordiales en el sindicalismo.

De ahí el comúnmente conocido "efecto Hawthorne", que es decir que los niveles posteriores de enfoque en los empleados o la cantidad de atención que atrae tienen un efecto más significativo en la producción que las condiciones físicas del entorno de trabajo en el que se realiza el trabajo.

Por lo tanto, los resultados actuales pueden convertirse en un incentivo para los profesionales de la contabilidad, y actuarán como parte de una herramienta de gestión de equipos de auditoría si se analizan dentro de las firmas contables. Basándose en los conceptos de Maslow (2019), McGregor (2006) y Herzberg (2003), se sugiere que la calidad del trabajo es más una función de reconocimiento, participación en la toma de decisiones y pertenencia, entre otras cosas, que un elemento de pertenencia a un grupo que proporciona incentivos materiales.

Por lo tanto, los auditores, gerentes de auditoría y socios de la firma contable deben fomentar un ambiente de trabajo que sea propicio para trabajar juntos, el crecimiento profesional y el desarrollo individual, y estos son importantes en la era laboral con alta rotación y mayores requisitos de personal.

- **Teorías de la Motivación**

Según la jerarquía de Maslow, los seres humanos en la actualidad tienden a satisfacer sus necesidades en sucesión; esto comienza con las necesidades básicas y fisiológicas como primer escalón y continúa hasta la autorrealización. En este contexto contable, la referencia que se menciona representa salarios justos que satisfacen las necesidades básicas. Así también en el contexto de trabajar por una carrera basada en el objetivo a largo plazo de obtener oportunidades de avance, reconocimiento, desarrollo de habilidades técnicas y la búsqueda de ascenso profesional en los rangos corporativos.

Según Herzberg, hay dos factores esenciales: los que generan motivación (que contribuyen a la satisfacción) y los factores de higiene (que previenen la insatisfacción). Los factores de higiene son las que aseguran condiciones de trabajo adecuadas y retribución a los profesionales; los niveles de incentivo son los medios para asegurar la independencia profesional, el reconocimiento del conocimiento técnico, la promoción de todos los miembros del personal y las oportunidades de avance profesional.

- **Liderazgo y Comportamiento Organizacional**

La investigación sobre liderazgo académico ha pasado de teorías centradas en rasgos a teorías de liderazgo situacional y transformacional que permiten un reconocimiento de la complejidad múltiple del proceso de impacto en las organizaciones (Yukl, 1999). En otras palabras, esta transformación teórica es un proceso técnico para los contadores que asumen el liderazgo al operar sus firmas de servicios contables, ya que

están en una posición desde la cual pueden adaptar su estilo de liderazgo según el contexto específico. Basado en el marco conceptual que abarca el desarrollo de la visión, la estimulación intelectual, la atención individualizada y la influencia idealizada, se demuestra que el estilo transformador sería el más apropiado para las entidades contables que se verían afectadas por una gran transformación técnica y una gran presión regulatoria. Los dirigentes, son aquellos que se encuentran en la capacidad de facilitar los diferentes procedimientos en cuanto a la adaptación, incentivando de esta manera a que cada uno de los profesionales cuente con altos estándares de calidad a nivel técnico y metodológico.

Para la auditoría, el liderazgo es esencial en circunstancias que permiten el escepticismo profesional: cuando el escepticismo profesional se hace evidente en el entorno organizacional, se promueven contextos que apoyan la comunicación justa y objetiva de resultados empíricos, situaciones que no permiten que las realidades empresariales socaven la independencia y objetividad de las decisiones e informes que surgen del proceso de auditoría, mientras que estos liderazgos en auditoría, donde la gestión o los jefes que dirigen el departamento de auditoría deben ayudar a desarrollar las habilidades y competencias para combinar la dirección técnica con el desarrollo de profesionales, el desarrollo del personal para el sistema de apoyo para el equipo de personal de auditoría.

### ***1.3.7 Teorías de Sistemas y Teoría de la Contingencia***

Las teorías de sistemas y de contingencia, al resaltar la compleja interdependencia entre las organizaciones y su conexión con el entorno, constituyen un avance en el pensamiento organizacional. Por lo tanto, representan marcos particularmente interesantes para analizar organizaciones contables que deben operar en un entorno complejo y variable (Daft, 2019; Chiavenato, 2017).

Para los profesionales de la contabilidad, las teorías sistémicas y de contingencia ofrecen formas de diseñar organizaciones que pueden utilizar sistemas de control interno para gestionar las incertidumbres inherentes a los procesos de auditoría y la presentación de informes financieros (Chiavenato, 2017; Daft, 2019).

- **Marco de Sistemas para Organizaciones como Sistema Abierto**

Como sistema abierto, las organizaciones permutan recursos, potencia y reportajes con su espacio, y este tipo de organización es reconocido por la teoría de sistemas. Este planteamiento traza la importancia crítica de la retroalimentación para el ejercitamiento y desarrollo organizacional y las interrelaciones entre los subsistemas de la propia organización (Chiavenato, 2017; Daft, 2019).

El enfoque sistémico funciona en los sistemas contables porque reconoce que los sistemas de información no funcionan de manera independiente, sino que están constantemente integrados con los controles estratégicos, operativos e internos para que todos se apoyen

mutuamente en la mejora de la producción. La introducción de las TIC en la contabilidad, por ejemplo, altera otros subsistemas (procesos de auditoría, demandas de capacitación, estructuras de control) de cómo operan (Daft, 2019; Chiavenato, 2017).

El enfoque de auditoría basado en riesgos abordará el enfoque de auditoría basado en riesgos para una organización, según un enfoque en el que una agencia cliente es una organización compleja en la que se asume que los riesgos relacionados con el negocio se convierten en riesgos de información financiera al aplicar principios sistémicos dentro de la auditoría. Esta visión pide que la organización sea vista desde otros ángulos también: sus procesos, sistemas de información y estrategia y el contexto (Daft, 2019; Chiavenato, 2017).

- **Teoría de la Probabilidad**

En esta teoría se puede mencionar que no existe una forma única de organizar a una empresa, pues la existencia de diferentes procesos como lo son; los recursos tecnológicos, ambientales, el tamaño de la empresa y la estrategia interna aplicada en la organización forman parte fundamental del crecimiento de la misma. (Koontz, Weihrich, 2012).

Es importante mencionar que el modelo de esta organización se adapta a los profesionales encaminados en el ámbito de la contabilidad y auditoría, mencionando que las microempresas puedan mantener su trabajo y optimización de recursos de manera más flexible, mientras que las grandes empresas requieren de procesos más técnicos como lo son: capacitaciones constantes y coordinación con cada uno de los servicios que conforman dicha organización. (Koontz, Weihrich, 2012).

Muchas de estas tienen implicaciones en cuanto a los mejores controles, o incluso su importancia, dependen de aspectos como el riesgo inherente a la empresa, el desempeño del personal y si los sistemas informáticos son estables. La perspectiva que sigue respalda algunas técnicas de auditoría que ajustan sus metodologías para satisfacer los aspectos específicos de cada cliente (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

- **Diseño y Estructura Organizacional**

El diseño organizacional desde una perspectiva contingencial considera múltiples dimensiones estructurales incluyendo especialización, formalización, centralización, y configuración. Estas dimensiones deben alinearse con los requerimientos del entorno y la estrategia organizacional para optimizar el desempeño (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

En organizaciones contables, la especialización se manifiesta en la división por industrias, tipos de servicios, o áreas funcionales. Las firmas han evolucionado hacia estructuras que balancean los beneficios de la especialización técnica con la necesidad de integración para servir clientes complejos que requieren múltiples servicios.

La centralización vs. descentralización representa un dilema particular para firmas multinacionales que deben mantener consistencia en estándares de calidad mientras se adaptan a regulaciones y prácticas locales. Las soluciones típicamente involucran la centralización de políticas y estándares técnicos con la descentralización de decisiones operacionales y de servicio al cliente

### ***1.3.8 Teorías Organizacionales Modernas***

Las teorías organizacionales modernas tienen en cuenta los diversos problemas y oportunidades presentes en el entorno empresarial contemporáneo, a saber, la globalización, los avances en la transformación digital, una mayor transparencia y la necesidad de mejorar continuamente o al menos no quedar obsoletos debido a estándares más altos en relación con la responsabilidad social. Estos marcos generales son necesarios para comprender las organizaciones contables que operan bajo una situación donde estamos experimentando un paisaje dinámico, así como más complejidad. (Robbins y Coulter, 2021).

Las teorías contemporáneas resuenan con los contadores porque, entre otras cosas, abordan problemas que aparecen en el campo de la auditoría contable contemporánea, incluyendo la gestión de riesgos, el gobierno corporativo, la gestión del conocimiento, la tecnología, etc.

- **Teoría de la Agencia**

La teoría de la agencia indaga las posibles relaciones que se establecen por medio de los diferentes contratos que se realizan en conjunto con los gerentes de la organización cuando se encuentran frente a la propiedad y el control en situaciones separadas. Dentro del marco contable, la teoría de la agencia nos proporciona diversos fundamentos basados en la parte teórica, los cuales resultan necesarios para entender de mejor manera como en el contexto de la auditoría sirve como un mecanismo de control que ayuda a reducir los costos de la agencia, mientras la

misma nos brinda la garantía de la información financiera. (Jensen & Meckling, 1976).

Esta teoría enfatiza que los auditores deben ser partes objetivas e independientes que actúan como intermediarios entre los interesados (principales) y la gerencia (agentes).

- **Teoría Institucional**

En esta parte se puede mencionar como la mayoría de las organizaciones ajustan la visión social dentro del entorno de la empresa, y así las diferentes prácticas y procedimientos puedan adoptar hábitos propios ya que en ciertas ocasiones los procedimientos no son los más eficaces desde el enfoque técnico. Esta perspectiva muestra cómo han evolucionado las normas de prácticas profesionales y prácticas contables (Hatch, 2018).

Las normas internacionales de auditoría y contabilidad son el producto de estas presiones institucionales que promueven la convergencia en el entorno profesional global. Las organizaciones las adoptan no solo porque proporcionan una técnica, sino también porque esto les ayuda a mantener legitimidad en sus respectivos mercados internacionales y cumplir con las expectativas regulatorias relevantes (Hatch, 2018).

Como menciona Hatch (2018), la teoría institucional ayuda a los profesionales de la contabilidad a entender por qué algunas prácticas persisten aunque los esfuerzos técnicos podrían ser superiores y por qué a veces para cambiar las organizaciones es necesario modificar no solo la entidad sino también el entorno institucional.

- **Teorías del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional**

Sobre la base de una teoría del conocimiento organizacional, el conocimiento ha sido reconocido como el activo estratégico más valioso en las firmas de contabilidad, entidades de alto contenido de conocimiento. Las teorías analizan estos procesos de producción, transmisión y uso del conocimiento organizacional (Daft, 2019; Chiavenato, 2017).

La gestión del conocimiento en la organización es importante para el desarrollo de capacidades técnicas, nuevas formas de trabajo, así como para el aseguramiento de la calidad en todos los servicios en las firmas de auditoría.

El intercambio de conocimiento tácito a través de la colaboración o el mentoring, así como la codificación explícita del conocimiento, deben ser promovidos por los sistemas de gestión del conocimiento (Daft, 2019; Chiavenato, 2017).

En una situación donde las capacidades deben ser constantemente actualizadas debido a la regulación y los avances tecnológicos, el aprendizaje organizacional es particularmente importante.

Las empresas de contabilidad deben tener estilos de aprendizaje que les permitan adaptarse sin perder la calidad de sus servicios (Chiavenato, 2017; Daft, 2019).

### ***1.3.9 Aplicaciones en Contabilidad y Auditoría***

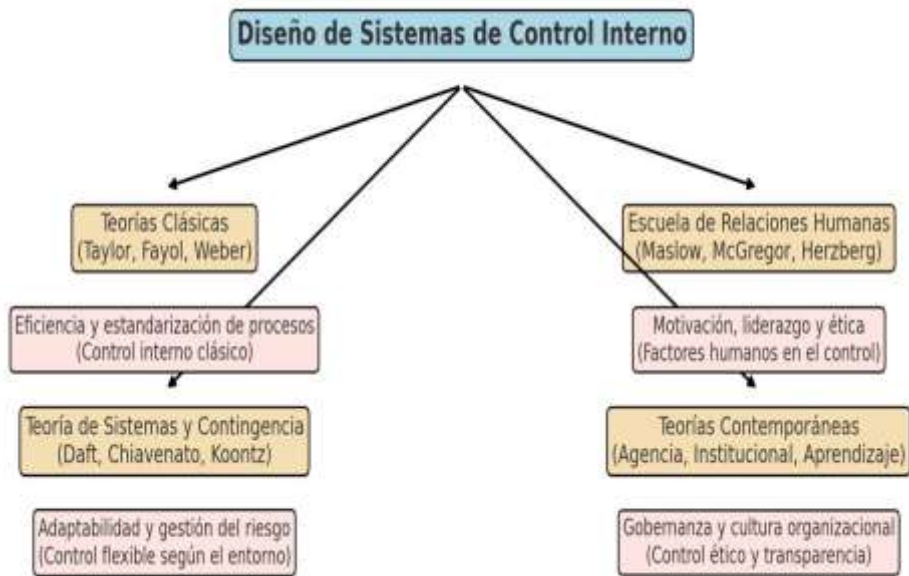
La aplicación de teorías organizacionales en contabilidad-auditoría debe transformarse de ideas unidimensionales a herramientas bidimensionales que faciliten la operación y el servicio de los profesionales en la organización. Las aplicaciones se reflejan en el desarrollo de estructuras organizacionales, el establecimiento de sistemas encargados del control, así como en el fortalecimiento de capacidades organizacionales necesarias para la responsabilidad profesional y la excelencia técnica (Chiavenato, 2017; Daft, 2019).

### ***1.3.10 Diseño de Sistemas de Control Interno***

La teoría organizacional constituye la base intelectual para la construcción de un sistema de control interno eficiente y efectivo. Las aplicaciones realizadas desde los orígenes de la segregación y especialización de funciones en las teorías clásicas están al mismo nivel que las teorías conductuales relacionadas con motivaciones y comportamientos, y estas impulsan los sistemas de control operativo (Maslow, 2019; McGregor, 2006; Herzberg, 2003).

Un marco de controles internos bien diseñado implica diseñar controles basados en cómo las estructuras organizacionales determinan cómo fluye la información, cómo se toman las decisiones y los incentivos para el personal. Las entidades extremadamente centralizadas requerirán controles diferentes de los que son necesarios para las entidades altamente descentralizadas. Esto se debe a los riesgos y oportunidades de control variables según la estructura (Robbins & Coulter, 2021).

La teoría de la contingencia establece que el sistema de control interno debe considerarse efectivo si los controles particulares han sido seleccionados de acuerdo con diversas características organizacionales que van desde el tamaño, la complejidad y la cultura hasta el sector industrial. Tal perspectiva permite los enfoques de auditoría que analizan los controles internos en el contexto de la organización (Robbins & Coulter, 2021).



**Figura 5.** Mapa conceptual del diseño de sistemas de control interno según teorías organizacionales.

*Nota.* Elaboración propia (Ing. Kevin Hernán Sisalema Toapanta, 2025).

- **Estructuras de la Organización y Peligros en Auditoría**

Es importante mencionar que la mayoría de las teorías que forman parte de la organización pueden trabajar entre sí, lo que genera un complemento para brindar un ambiente de organización mucho más equitativo.

Dentro de la teoría de la Agencia, está ayuda a minimizar los peligros de una posible separación de la organización o empresa, pues se requieren prácticas donde se tome mayor énfasis en el proceso de auditoría.

Esta realidad se refleja en la mayor aplicación regulatoria para empresas públicas versus privadas (Robbins & Coulter, 2021). Dos de las teorías del comportamiento organizacional advierten sobre cómo los incentivos y presiones dentro de una organización pueden influir en el riesgo de cometer errores contables financieros o problemas de declaración incorrecta. Los auditores son responsables no solo de los controles formales, sino también de examinar el comportamiento y los componentes culturales que influyen en el comportamiento del personal (Robbins & Coulter, 2021).

- **Cultura Organizacional y Ética Profesional**

La cultura organizacional es un aspecto importante del comportamiento organizacional (que tiene implicaciones significativas para la ética profesional en las instituciones contables) según algunas perspectivas recientes. La cultura de responsabilidad profesional, moralidad y

competencia técnica está conectada con la base de la calidad del trabajo de auditoría contable (Chiavenato, 2017; Daft, 2019).

Las empresas de auditoría deben promover culturas que equilibren una fuerte presión por el rendimiento empresarial con su deseo de ser imparciales e independientes a nivel profesional. Sus planes de motivación y estándares de evaluación, así como sus currículos y desarrollo profesional, deben reforzar la ética y el profesionalismo de la profesión (Daft, 2019; Chiavenato, 2017).

La cultura en las empresas multinacionales introduce desafíos especiales, ya que la consistencia de los valores fundamentales no debe ser pasada por alto por diversas personas; sin embargo, las teorías de la organización proporcionan herramientas para lidiar con tal tensión (Daft, 2019; Chiavenato, 2017).

### ***1.3.11 Teorías Organizacionales en el Entorno Digital***

La era de la transformación digital ha traído nuevos paradigmas organizacionales, donde se han creado múltiples desafíos acerca de los nexos, procesos y estructuras organizacionales. Los contadores técnicos deben estar al tanto de esos cambios para formar organizaciones que aprovechen las oportunidades tecnológicas mientras gestionan los riesgos asociados (Robbins & Coulter, 2021).

- **Organizaciones Virtuales y Trabajo Remoto**

Las diferentes teorías contemporáneas mencionan que las organizaciones virtuales exitosas deben prestar mayor atención a la confianza, la comunicación clara de expectativas y los sistemas de

medición de resultados en lugar de los procesos. Como sugieren Robbins y Coulter (2021), tales ideas son particularmente importantes para las firmas contables que adoptan modelos de trabajo híbrido o completamente remoto.

- **Transformación Digital y Cambio Organizacional**

La adopción de tecnologías digitales en las entidades contables es una transformación organizacional compleja, en la que se ven involucrados roles, estructuras, competencias y procesos (Robbins & Coulter, 2021). Las teorías del cambio organizacional abordan tales complejidades a través de marcos que guían a las organizaciones a tomar medidas para gestionar el cambio (Robbins & Coulter, 2021). La llegada de la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización de procesos exige nuevas competencias organizacionales, lo que potencialmente revoluciona la práctica contable-auditora. Incluso puede requerir que las organizaciones desarrollen habilidades para abordarlo correctamente (desarrollo de personas) y para crear nuevos procesos en sus organizaciones.

Por estas razones, también se aplican las teorías del aprendizaje organizacional; la transformación digital implica un aprendizaje continuo a nivel personal y organizacional. Las firmas contables necesitan desarrollar habilidades que las conviertan en "organizaciones que aprenden" y que sean capaces de volverse competentes en tecnologías y métodos cambiantes (Robbins & Coulter, 2021).

### ***1.3.12 Impacto de las TIC en los Procesos Contables***

Las aplicaciones contables desde la captura inicial hasta el registro de cuentas han sido sustancialmente influenciadas por las tecnologías de la información y la comunicación. Como tal, esto tiene repercusiones finales significativas para las organizaciones, que no son solo técnicas (Robbins & Coulter, 2021). La integración simultánea de sistemas de información integrados, además de la integración empresarial a través de ERPs, puede simplificar la integración general de los procesos organizacionales, al mismo tiempo que puede proporcionar métodos y objetivos para la coordinación y gestión.

Para que los contadores adquieran competencia en todos estos sistemas de información integrados, necesitan adquirir habilidades técnicas y organizacionales (Robbins & Coulter, 2021).

La automatización de tareas contables rutinarias está cambiando fundamentalmente la relación entre los profesionales: el mundo empresarial de hoy necesita que los profesionales se centren más en el análisis, la interpretación y la consultoría estratégica. (Robbins & Coulter, 2021).

## CAPÍTULO II

### 2 ENTORNO ORGANIZACIONAL

#### 2.1 Definición y Composición

El entorno organizacional es el término que describe todos los factores en la organización, tanto internos como externos, que influirán en el desarrollo y los resultados positivos o negativos de las operaciones comerciales. Comprender un entorno también puede ayudar a planificar y tomar decisiones, ya que permite a los gerentes identificar oportunidades y situaciones que podrían ponerlos en riesgo, entre otros. El entorno se divide en dos categorías principales: interno o externo (Chiavenato, 2021).

##### *2.1.1 Consideración del Entorno Interno*

El entorno interno incluye todos los elementos de la organización que pueden ser controlados o influenciados, ya sea directa o indirectamente, por los ejecutivos o gerentes a cargo. La gestión adecuada de estos elementos es crucial para el éxito.

**Los componentes principales son:**

- **Cultura organizacional:** el conjunto de creencias, normas, comportamientos y valores que definen una empresa. Esto moldea cómo cada participante en la organización interactúa entre sí, toma decisiones y experimenta el trabajo en equipo (Schein, 2017).
- **Recursos humanos:** El capital humano de la empresa, que incluye el conocimiento, habilidades y experiencia de los trabajadores.

Juega un papel vital en la gestión del talento y la productividad, lo cual, a su vez, es una parte fundamental del ambiente de trabajo y la innovación.

- **Organización estructural:** La estructura organizativa de la empresa en sí, incluidos departamentos, jerarquías y líneas de autoridad. Una estructura adecuada permite y facilita la comunicación y coordinación entre los diversos cuerpos regulatorios.
- **Recursos físicos y financieros:** Este grupo describe los recursos tangibles de la empresa, que son el equipo, las instalaciones y la tecnología, así como el capital, la liquidez y la capacidad de financiamiento de la empresa.

### ***2.1.2 El Entorno Externo***

El entorno externo comprende varios componentes más allá de la organización que no pueden ser controlados, pero que pueden influir sustancialmente en la operación y operaciones de la organización. Este entorno se subdivide en dos niveles:

- **Microentorno (Entorno Específico):** Estos son factores ambientales que afectan directamente a la empresa en su operación diaria. Esto incluye clientes, proveedores, competidores y partes interesadas, incluidos inversores y reguladores. Por ejemplo, cuando hay un cambio en las preferencias de los clientes, la empresa debe hacer ajustes en sus productos.

- **Macroentorno (Entorno General):** Estas son las fuerzas más amplias que afectan a todas las empresas en una industria o economía. Uno de los factores analizados a través del análisis PESTEL [Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico, Legal] es el impacto a largo plazo que esto tendrá en la estrategia corporativa. Un cambio en las regulaciones fiscales, por ejemplo, afecta a todas las empresas por igual (Johnson, Scholes & Whittington, 2020). **Ver Figura 6.**



**Figura 6.** Organigrama del Entorno Organizacional y sus Componentes.

*Nota:* Elaboración propia (Ing. Kevin Hernán Sisalema Toapanta, 2025).

## 2.2 Herramientas de Análisis del Entorno Organizacional

En lo que respecta a un gerente o un auditor, el análisis del entorno no es un acto único o una actividad, sino que representa un proceso procedimental con metodologías distintas y métodos específicos, que no pueden llevarse a cabo sin ciertas herramientas metodológicas. Esto

ayuda a dar forma a la información del macro y microentorno; en otras palabras, pasar de los datos a la inteligencia para la toma de decisiones.

### ***2.2.1 El Análisis PESTEL***

El Análisis PESTEL es una herramienta de diagnóstico utilizada para evaluar los factores del macroentorno. Su versión corta es un acrónimo de 6 puntos, y es muy útil para la estrategia de una organización. A diferencia del análisis FODA que examina solo la empresa, PESTEL examina factores extrínsecos que no pueden ser controlados por la empresa, pero que debe tener en cuenta.

- **Político:** Estabilidad gubernamental, políticas fiscales, leyes laborales, etc.
- **Económico:** Tasa de crecimiento, inflación, tasas de interés, tipo de cambio, etc.
- **Sociocultural:** Demografía, cultura, estilos de vida, tendencias de consumo.
- **Tecnológico:** Innovación, automatización, digitalización.
- **Ecológico:** Leyes ambientales, sostenibilidad, cambio climático.
- **Legal:** Regulaciones comerciales, protección de datos, leyes de propiedad intelectual.

### ***2.2.2 Michael Porter: Cinco Fuerzas***

Michael Porter desarrolló este modelo que es una herramienta importante para el análisis del microentorno. Su objetivo es analizar la competitividad de una industria y su capacidad para generar rentabilidad a largo plazo. Las cinco fuerzas son (Porter, 2020), como sigue:

- **Rivalidad entre competidores existentes:** El nivel de competencia entre las empresas dentro del sector.
- **Amenaza de nuevos entrantes:** La facilidad o dificultad de entrada en la industria para nuevas empresas.
- **Amenaza de productos sustitutos:** La posibilidad de que un producto/servicio diferente satisfaga la misma necesidad del cliente.
- **Poder de negociación de los compradores:** La tendencia de los clientes a exigir precios más bajos o más calidad.
- **Poder de negociación de los proveedores:** La capacidad de los proveedores para aumentar los precios o disminuir la calidad de los insumos.



*Figura 7.El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.*

*Fuente: Elaboración propia (Ing. Kevin Hernán Sisalema Toapanta, 2025)*

### 2.2.3 El Análisis FODA (SWOT)

El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta integral que combina el análisis interno y externo de una organización. Sirve como base para la planificación estratégica, ya que proporciona una visión de la posición actual de la organización.

- **Fortalezas (Internas):** Atributos positivos dentro de la organización que proporcionan una ventaja competitiva (como un equipo de contabilidad especializado).
- **Oportunidades (Externas):** Factores externos que pueden ser explotados para beneficio (por ejemplo, el crecimiento del mercado tecnológico).

- **Debilidades (Internas):** Factores internos que limitan la capacidad de la empresa (por ejemplo, tecnología contable obsoleta).
- **Amenazas (Externas):** Factores externos que pueden representar un riesgo para la organización (por ejemplo, nuevas regulaciones fiscales).

El uso correcto de estas herramientas permitirá a futuros contadores y auditores no solo comprender la situación financiera de una empresa, sino también apreciar el contexto en el que opera para que puedan ofrecer asesoramiento de valor estratégico.

### **2.3 Cultura y Clima Organizacional**

La cultura y el clima son conceptos intangibles pero poderosos que requieren atención; el éxito de una organización no es solo una cuestión de dirección estratégica y operaciones formales. Estos conceptos son esenciales para cualquier futuro profesional que busque entender la dinámica interna de una empresa. Es un aspecto esencial a abordar dentro de la gestión y la auditoría.

- **Concepto de Cultura Organizacional**

Definimos la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias, normas, costumbres y formas de hacer las cosas compartidas e internalizadas por una organización que la diferencian de otra. Es "la personalidad" de la empresa, desarrollada a lo largo del tiempo a través de experiencias, éxitos y fracasos.

***La cultura opera en tres niveles (Schein, 2017):***

- a) **Artefactos:** elementos visibles y tangibles (por ejemplo: diseño de oficinas, código de vestimenta, rituales, historias).
- b) **Valores asumidos:** principios y filosofía. Generalmente, se refiere a lo que la organización profesará (por ejemplo, innovación, servicio al cliente, trabajo en equipo).
- c) **Supuestos básicos subyacentes:** considerados las creencias y paradigmas inconscientes que moldean el comportamiento de los miembros de la organización.

La cultura organizacional es importante para la Contabilidad y la Auditoría: una cultura organizacional fuerte y ética apoya la transparencia, la integridad y la estandarización. Para un auditor, entender la cultura organizacional le ayudará a comprender el entorno de control y la existencia de riesgos que pueden estar involucrados en la cultura profesional o el cumplimiento de las normas o políticas de la organización. Por ejemplo, una cultura que valora la honestidad probablemente reducirá el riesgo de fraude.

- **Clima Organizacional**

Se refiere a la conciencia colectiva de los trabajadores sobre el entorno en el que trabajan en un momento dado. A diferencia de la cultura (que es más profunda y estable), el clima es una idea que tiene más que ver con la superficialidad y la variación.

El clima organizacional, en su conjunto, representa la experiencia diaria de un miembro en un lugar de trabajo y un ambiente laboral que existe dentro y alrededor de las políticas, prácticas y procedimientos. También incorpora sus relaciones con sus jefes y compañeros de trabajo. Los factores que determinan el clima incluyen:

- Políticas de la empresa: salario, beneficios, horarios, oportunidades de promoción.
- Estilos de liderazgo: autocrático, democrático, transformacional.
- Relaciones interpersonales: relaciones entre colegas, relaciones entre colegas y la dirección, y relaciones entre la dirección y el equipo.
- Reconocimiento y recompensa: cómo se valora la producción y el esfuerzo.
- Condiciones físicas de trabajo: condiciones del entorno laboral, herramientas.

Su importancia para la Contabilidad y la Auditoría: un clima organizacional positivo se correlaciona con una mayor productividad, menor rotación y mejor cumplimiento de las normas.

#### **2.4 La Gestión del Cambio Cultural y Climático**

La gestión de los cambios culturales y climáticos debe hacerse de manera deliberada, basada en consideraciones estratégicas a nivel organizacional. No es una tarea fácil, dado que la cultura no solo es

resistente y poderosa, sino que también se opone inherentemente al cambio, lo que hace que el progreso y el crecimiento sean una lucha.

Uso de las estrategias: Comunicación; modelado de comportamientos por parte de los líderes de la organización; aprendizaje; redefinición de políticas y procedimientos; mecanismos de retroalimentación.

Rol profesional de contabilidad y auditoría: En el caso de Ecuador, donde no solo se necesitará aprendizaje técnico para la aplicación de enfoques a las nuevas normas contables (NIIF) o normas de auditoría (Normas Internacionales de Auditoría), sino que también se requerirá un cambio cultural en apoyo y promoción de prácticas relacionadas con la transparencia y el rigor.

Los contadores y auditores tienen el potencial de impulsar y apoyar el cambio, y tienen la capacidad de fomentar una cultura de cumplimiento, rigor y mejora continua, todo lo cual apoyaría el clima laboral. Reconocer la influencia potencial en la configuración de cambios en la cultura y el clima puede permitir a los futuros contadores y auditores hacer más que interpretar estados financieros, o incluso tratar directamente con ellos, ya que perciben las circunstancias humanas y sociales que pueden haber contribuido a esa interpretación de los informes financieros, dando así más margen para la toma de decisiones gerenciales.

## 2.5 La Responsabilidad Social Corporativa y la Ética

La gestión de las organizaciones ya no se limita a objetivos orientados al lucro, ya que la productividad se ha transformado en una medida del valor que aportan a la sociedad y al medio ambiente.

### 2.5.1 Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa, o RSC por sus siglas en inglés, es el compromiso voluntario de una empresa con la mejora económica, social y ambiental; va más allá de los requisitos legales para incluir un efecto positivo en otras partes interesadas (empleados, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente, etc.).

La RSC asume que las empresas pertenecen a una entidad más grande y también tienen una responsabilidad con el medio ambiente.

- **Dimensión Económica:** La producción justa y transparente de bienes y servicios rentables.
- **Dimensión Social:** Crear y ofrecer un entorno laboral digno; apoyar a la comunidad local; respetar los derechos humanos.
- **Dimensión Ambiental:** Desarrollo sostenible, huellas de carbono mínimas, uso responsable de los recursos.

### 2.5.2 Ética en la Gestión Empresarial

La ética en el comercio se refiere a los principios o estándares morales que gobiernan la conducta y las decisiones de una empresa y sus miembros; es el conjunto de principios que definen lo que se considera

"correcto" e "incorrecto" en el mundo empresarial. La gestión ética implica ser honesto, íntegro y transparente en todas las formas de proceder.

### **Principios Éticos Fundamentales:**

- **Honestidad:** Ser veraz y no engañar a clientes, inversores o empleados.
- **Integridad:** Mantener la coherencia entre los valores declarados y las acciones.
- **Transparencia:** Ser abierto y explícito en la comunicación y las operaciones.
- **Responsabilidad:** Asumir la responsabilidad por las decisiones y sus resultados.

### ***2.5.3 Relación entre RSC, Ética y Gestión de Valor***

La relación entre la RSC y la ética es multifacética e interdependiente. Dentro de la relación, la moral constituye la base de la RSC, debido a que una organización no puede ser altamente efectiva si las prácticas dentro de la misma no son éticas. Los estudiantes que aspiran con ser futuros contadores, deben tener en cuenta que es de vital importancia entender este concepto.

- **Control de Peligros:** Cada una de las actividades en la relación de RSC se centran en disminuir los riesgos relacionados al área financiera, y a la reputación de cada una de las empresas frente a los compradores. Pues la transparencia con la que se manejen cada

uno de ellos ya que es de vital importancia pues reduce la probabilidad de que exista un fraude y fortaleza la confianza para cada uno de los inversionistas interesados en la organización.

- **Valor Agregado:** Las organizaciones que presentan un compromiso consolidado tanto en la parte ética como social, muy a menudo llaman la atención de los mejores talentos, por lo que con esto pueden ofrecer al mercado mayor sostenibilidad, haciendo que el rendimiento en el área financiera se mantenga óptimo a largo plazo.

## **2.6 Gerencia Pública**

### ***2.6.1 Definición***

Se define como la agrupación de procesos y herramientas que son de utilidad en la administración de cada una de las instituciones que pertenecen al estado, con el objetivo de asegurar el uso adecuado de cada uno de los recursos públicos otorgados. A diferencia de la gestión privada, que se centra principalmente en la rentabilidad y la competitividad, la gestión pública busca generar valor público, es decir, mejorar el bienestar colectivo, garantizar derechos y responder a las necesidades de los ciudadanos.

En la formación de los futuros miembros de la fuerza laboral en Contabilidad y Auditoría, la gestión pública es un eje central de preparación, ya que implica el manejo adecuado de presupuestos, auditorías de gestión, control financiero y rendición de cuentas dentro del marco normativo nacional e internacional (Ramírez, 2022).

### ***2.6.2 Fundamentos de la Gerencia Pública***

Existen algunos pilares en la gestión pública hoy en día, entre ellos:

- **Legalidad y normativas:** Todas las acciones del sector público están sujetas a la Constitución, las leyes y las normativas establecidas.
- **Eficiencia administrativa:** Esto implica el uso de los recursos públicos para alcanzar efectivamente sus objetivos.
- **Transparencia y control:** Las acciones realizadas por el sector público están sujetas a auditoría y supervisión por parte de los ciudadanos como usuarios de los servicios públicos.
- **Participación ciudadana:** La implicación de la sociedad en las decisiones y la evaluación de los resultados obtenidos.
- **Rendición de cuentas:** Las instituciones públicas están obligadas a proporcionar información y justificar la gestión de los recursos públicos.

### ***2.6.3 Funciones de la Gerencia Pública***

La gestión pública es un conjunto de funciones que un gestor debe conocer y ser capaz de realizar eficazmente:

- Planificación estratégica, que consiste en establecer objetivos coherentes con las políticas del sector público organización institucional, que es el diseño de estructuras administrativas y procesos de trabajo.

- Dirección y liderazgo, que abarca la motivación de los grupos de trabajo y la coordinación que debe existir entre los diversos niveles de gobierno.
- Control y evaluación, es decir, se utilizan indicadores de gestión y se realizan auditorías para verificar los logros de la gestión.
- Gestión financiera pública, que es la preparación, ejecución y control del presupuesto estatal.

#### ***2.6.4 Desafíos Actuales de la Gestión Pública en Ecuador***

- Corrupción y falta de transparencia.
- Burocracia excesiva y rigidez normativa.
- Limitaciones presupuestarias.
- Adaptaciones a la digitalización y experiencia de gobierno electrónico.
- Fortalecimiento de la participación ciudadana.

El profesional en Contabilidad y Auditoría debe estar preparado para gestionar estos y otros desafíos relacionados utilizando herramientas de auditoría gubernamental, control interno y gestión eficiente de los recursos públicos.

### ***2.6.5 Importancia en la Formación de Contadores y Auditores***

El conocimiento de la gestión pública permite a los nuevos contadores y auditores aprender:

- Procesos de planificación y ejecución presupuestaria.
- Utilizar técnicas de auditoría de gestión y técnicas de auditoría gubernamental.
- Evaluar la eficiencia y transparencia de los recursos públicos.
- Contribuir a las decisiones estratégicas en una entidad estatal.

De esta manera, el estudiante adquiere habilidades técnicas así como competencias de responsabilidad ética y social.

## **2.7 Gerencia Humana en la Complejidad**

### ***2.7.1 Definición e Importancia***

La gestión humana en la complejidad es una propuesta gerencial contemporánea; reconoce que las organizaciones ya no operan de la misma manera que solían hacerlo, alejándose de estructuras rígidas y lineales hacia contextos que cambian permanentemente, son inciertos y dinámicos. La gestión del talento humano, por lo tanto, debe enfatizar la construcción de competencias, la promoción de la innovación, los esfuerzos de trabajo colaborativo y la adaptabilidad.

Esta premisa es fundamental para futuros contadores y auditores, quienes necesitarán liderar y operar dentro de organizaciones complejas,

ya sean públicas o privadas, donde existen estructuras más horizontales y donde la interdependencia es mayor.

### ***2.7.2 Los Principios de la Gestión Humana en la Complejidad son los siguientes:***

- Flexibilidad organizacional (implementación de cambios en estructuras/procesos adaptándolos a las circunstancias cambiantes).
- Gestión del conocimiento (promoción del aprendizaje organizacional continuo).
- Diversidad e inclusión (cambiando el enfoque desde el cual se toman decisiones al incluir una serie de perspectivas diferentes).
- Trabajo colaborativo en red (fomentar la práctica de la cooperación que trasciende las jerarquías formales que son rígidas en la estructura organizacional).
- Liderazgo adaptativo (liderar a los seres humanos cuando las circunstancias son inciertas y complejas).

### ***2.7.3 Entornos Complejos en la Administración***

#### **La complejidad de las organizaciones que existen hoy en día:**

1. Globalización de los mercados.
2. Avances tecnológicos y digitalización.
3. Entornos socioeconómicos volátiles.

#### 4. Demandas de transparencia y ética profesional.

*Tabla 1. Gestión Tradicional y Gerencia Humana en la Complejidad.*

<b>Aspecto</b>	<b>Gestión Tradicional</b>	<b>Gerencia Humana</b>
<b>Estructura</b>	Jerárquica, rígida	Flexible en red
<b>Liderazgo</b>	Autoritario, vertical	Adaptativo, participativo
<b>Comunicación</b>	Lineal, descendente	Multidireccional, abierta
<b>Éxito</b>	Cumplimiento de normas	Innovación, resiliencia y aprendizaje
<b>Visión del Talento</b>	Mano de obra	Capital humano estratégico

*Nota: Elaboración propia (Ing. Kevin Hernán Sisalema Toapanta, 2025).*

### 2.8 Procesos Clave de la Gerencia Humana en la Complejidad

Los procesos clave representan los medios con los cuales la gestión humana trabaja sobre entornos organizacionales complejos. No pensamos que estos procesos sean actividades puntuales, sino que han sido entrelazados como un sistema a ser abordado por la globalización, digitalización, innovación y demandas éticas.

Como indican Chiavenato (2017), Robbins y Coulter (2021), y Morin (2005), algunos procesos que son esenciales para la gestión humana en un contexto organizacional diverso son:

### ***2.8.1 Selección estratégica de talento***

La complejidad exige una perspectiva estratégica en el proceso de selección de personal y no una convencional de llenar una vacante u otra. Ahora se enfatizan los perfiles de adaptación, con competencias transversales y pensamiento crítico.

- Características deseadas: flexibilidad, creatividad, resiliencia, conocimiento de tecnologías, ética profesional, capacidad de trabajo en equipo.
- Herramientas contemporáneas: entrevistas basadas en competencias, pruebas psicométricas digitales, centros de evaluación virtuales y análisis de datos de candidatos (big data en RRHH).

Para una visualización para entender, esto es parte de una tendencia reciente en el campo de la formación en Contabilidad y Auditoría donde un auditor debe entender las normas contables así como la evaluación de riesgos, aplicación de software de auditoría digital e interacción con varios interesados. Pero no se trata solo de llenar un puesto, también se trata de incluir personas con la capacidad de aprender, innovar y trabajar interdisciplinariamente (Chiavenato, 2017).

- **Aprendizaje y formación continua:** orientado a la capacitación permanente a través de actividades de actualización, cursos en línea y talleres que fortalecen habilidades técnicas y habilidades blandas.

- **Gestión del cambio:** el uso de estrategias y métodos de gestión de la comunicación y liderazgo para efectuar cualquier cambio que pueda ocurrir en la organización, para minimizar la resistencia y también para habilitar grupos de trabajo (Drucker, 1999).
- **Motivación y bienestar laboral:** métodos de reconocimiento, sistemas de incentivos, flexibilidad de primavera y, por supuesto, prácticas de programas de salud son necesarias en auditoría para mantener la objetividad y no inducir el agotamiento emocional.
- **Evaluación del desempeño:** retroalimentación continua en práctica adaptativa, indispensable y en ambas direcciones, con una clara integración no solo de resultados cuantitativos sino también de la capacidad de cooperar, innovar y aprender (Robbins & Coulter, 2021).

## **2.9 Gestión de Organizaciones Transcomplejas**

### **2.9.1 Definición**

Gestionar organizaciones transcomplejas se ha convertido en un enfoque indispensable. Las organizaciones transcomplejas no se definen por su mera escala o por preocupaciones globales. Se determinan por la interacción de elementos económicos, sociales, tecnológicos y culturales que impulsan la operación de las organizaciones. Esta complejidad es de gran importancia para los gerentes hoy en día, ya que necesitan ser capaces de entender, interpretar y navegar esa complejidad (Morin, 2021).

La transcomplejidad también significa algún modelo de pensamiento que va más allá de la gestión lineal e incluye una visión sistémica de todo lo demás. Por lo tanto, las organizaciones transcomplejas deben enfrentar entornos donde se garantizan múltiples variables interrelacionadas, de modo que los cambios en un solo estado no puedan predecirse únicamente mediante modelos de planificación tradicionales (De Souza y Silva, 2022).

Este es el modelo que une estrategias en paralelo y considera la incertidumbre, la innovación y la flexibilidad. Pero las organizaciones modernas operan en un paisaje global, interactivo y dinámico (la llamada "organización transcompleja") que se vuelve cada vez más complejo a través de los cambios en la tecnología.

### ***2.9.2 Características de las Organizaciones Transcomplejas***

En la sociedad actual, las organizaciones ya no son unidades simples (jerarquía simple y organización lineal como en el siglo pasado). Esto es un avance más allá de la mera complejidad, para incluir una realidad en la que muchos sistemas, lógicas y conocimientos interactúan. Para los expertos en contabilidad y auditoría, estos son fundamentales, ya que impactan directamente en el modelo de sus sistemas de control, sus enfoques de gestión de riesgos y la toma de decisiones estratégicas (Cárdenas & Ortega, 2020).

Las organizaciones transcomplejas no tienen solo una perspectiva (economía o función) para su análisis; cada uno de los componentes de estas organizaciones necesita ser analizado de manera holística, multidimensional. Las decisiones económicas siempre involucran

algunas cuestiones tecnológicas, sociales y culturales generales, como cómo el cambio trajo nuevo software de contabilidad y no solo su costo, sino también su implicación en la cultura organizacional, la competencia del personal, las líneas de comunicación, etc.

Por tal razón, los auditores también necesitan estar al tanto de cómo ha sido la presentación histórica de cifras con un marco global (Cárdenas & Ortega, 2020). El estado de la circunstancia actual en tal atmósfera implica altos niveles de incertidumbre y ambivalencia, en el sentido de que el futuro no puede ser predeterminado, y las decisiones resultan de información incompleta o contradictoria.

Los modelos tradicionales de gestión son inadecuados; la gestión como una extensión de la contabilidad está obligada a ser tolerante con la ambigüedad y, desde el juicio, debe basarse en su propio pensamiento y evaluación, por ejemplo, evaluación crítica de esos momentos no incumbentes. La gestión de riesgos se ha convertido no solo en la reacción a eventos pasados, sino también en un proceso dinámico y proactivo (Cárdenas & Ortega, 2020).

### ***2.9.3 Implicaciones en la Administración Gerencial***

La evolución hacia organizaciones transcomplejas modifica de forma profunda la labor gerencial. El gerente deja de ser únicamente un vigilante de los procesos y pasa a convertirse en un actor estratégico capaz de desenvolverse en escenarios inciertos. Para quienes se forman en contabilidad y auditoría, comprender esta transformación es indispensable, ya que su rol asesor y de control se vuelve más amplio y

exige ir más allá de la contabilidad tradicional (Hernández & Paredes, 2021).

- **Gestión Estratégica en Contextos de Incerteza**

Los esquemas clásicos de planificación, basados en previsiones rígidas a largo plazo, ya no responden a la dinámica actual. La gerencia necesita aplicar enfoques flexibles y adaptativos, revisando de manera continua los objetivos y reorientando las estrategias en función de los cambios del entorno (Hernández & Paredes, 2021).

- **Agilidad:** Capacidad para responder rápidamente a nuevas oportunidades y amenazas.
- **Pensamiento de sistemas:** Comprender las interconexiones entre los subsistemas internos y el entorno para tomar decisiones holísticas.
- **Análisis de escenarios:** En lugar de un solo plan, se desarrollan múltiples escenarios para preparar a la organización ante diversas eventualidades. El contador-auditor, en este contexto, debe proveer información en tiempo real que apoye estas decisiones ágiles, pasando de un rol de registro a uno de inteligencia financiera.

- **Liderazgo Distribuido y Colaboración**

En la transcomplejidad, el liderazgo no es exclusivo de la alta dirección. Se distribuye entre los equipos, permitiendo que las decisiones se tomen donde realmente ocurren los problemas y oportunidades. La

cooperación dentro y fuera de la organización se convierte en un elemento central del desempeño (Hernández & Paredes, 2021).

- **Empoderamiento:** Los gerentes confían en la experticia de sus equipos.
- **Comunicación:** Se promueven canales abiertos y transparentes para el flujo de información.
- **Gestión de redes:** El líder debe saber gestionar las relaciones y los flujos de información en redes internas y externas. El auditor debe evaluar no solo el control formal, sino también la eficacia de estas redes de colaboración y cómo la confianza y la comunicación impactan la veracidad de la información.
- **Gestión del Conocimiento como Activo Clave**

En la economía actual, el conocimiento es uno de los recursos más valiosos. Por ello, la gerencia debe fomentar espacios y sistemas que faciliten el aprendizaje continuo, la innovación y el intercambio efectivo de información (Hernández & Paredes, 2021).

- **Creación de conocimiento:** Fomentar la experimentación y el aprendizaje de los errores.
- **Transferencia de conocimiento:** Desarrollar plataformas y procesos para que el conocimiento fluya entre los equipos.
- **Protección del conocimiento:** Establecer medidas para salvaguardar la propiedad intelectual y los datos sensibles. Los profesionales contables tienen la oportunidad de liderar la gestión

de conocimiento, por ejemplo, mediante el desarrollo de repositorios de mejores prácticas en auditoría o la sistematización de la información para la toma de decisiones.

- **Ética y Sostenibilidad como Imperativos Estratégicos**

En un entorno global y transparente, la ética y la sostenibilidad no son opcionales, sino imperativos estratégicos. La gestión debe ser transparente y responsable, considerando el impacto de sus decisiones en la sociedad y el medio ambiente (Hernández & Paredes, 2021).

- **Responsabilidad Social Corporativa (RSC):** La empresa debe operar de forma que minimice los impactos negativos y maximice los positivos.
- **Transparencia:** La información financiera y no financiera debe ser comunicada de manera clara y honesta.
- **Valor compartido:** Crear valor no solo para los accionistas, sino para todos los *stakeholders*. La auditoría se expande para incluir la evaluación de los informes de sostenibilidad y el aseguramiento de la información no financiera, lo que requiere un nuevo conjunto de habilidades y conocimientos para los auditores modernos.

## **2.10 Estrategias de gestión en organizaciones transcomplejas**

Las organizaciones transcomplejas operan en entornos cambiantes y multidimensionales. Por ello, los modelos de control rígidos pierden vigencia y dan paso a estrategias flexibles, centradas en la resiliencia, la creatividad y la capacidad de adaptación. Para contadores y auditores es

esencial comprender estas estrategias, pues deberán diseñar sistemas de control que acompañen esa agilidad, en lugar de limitarla (Ramírez & Villalba, 2023).

### ***2.10.1 Diseño Organizacional Flexible***

A diferencia de las jerarquías tradicionales, la estructura adquiere formas más dinámicas:

- Estructuras Matriciales o por Proyecto: Equipos multidisciplinarios que trabajan en objetivos específicos y que permiten combinar diversos conocimientos.
- Redes Colaborativas: La organización se concibe como un sistema de conexiones internas y externas donde la información fluye con confianza.
- Organizaciones Modulares: Pequeñas unidades autónomas que pueden reorganizarse rápidamente según las necesidades del mercado.

### ***2.10.2 Gestión del Cambio Continuo***

El cambio deja de entenderse como un evento extraordinario y pasa a ser parte del funcionamiento diario.

Por eso se busca:

- Promover una cultura que valore la experimentación y el aprendizaje.

- Desarrollar líderes capaces de guiar en medio de la incertidumbre.
- Agilizar los ciclos de decisión mediante datos oportunos y análisis predictivos.

### ***2.10.3 Liderazgo Basado en la Confianza y la Autonomía***

La gerencia ya no se enfoca en controlar cada acción, sino en confiar en la capacidad profesional de las personas. Para ello se requiere:

- Delegar autoridad a los equipos para tomar decisiones.
- Establecer metas claras, pero flexibles en cuanto a su ejecución.
- Evaluar resultados y no solo el cumplimiento de procesos.

### ***2.10.4 Integración Holística de la Tecnología***

La tecnología forma parte integral de las decisiones organizacionales. Algunas prácticas clave son:

- Utilizar sistemas interconectados que permitan información en tiempo real.
- Aplicar analítica avanzada para decisiones basadas en evidencia.
- Automatizar tareas repetitivas para concentrarse en actividades de alto valor.

## CAPÍTULO III

### 3 NETWORKING

#### 3.1 Redes y Alianzas Estratégicas

En el contexto competitivo actual, ninguna organización puede sostenerse únicamente con sus propios recursos. Por ello, el networking corporativo ha evolucionado hacia redes y alianzas estratégicas: relaciones planificadas que permiten compartir capacidades, conocimientos y riesgos. Para los profesionales de contabilidad y auditoría, comprender estas dinámicas es esencial, ya que deben analizar su impacto financiero, operativo y de control (Castells, 2017).

Las alianzas se fundamentan en la necesidad de acceder a mercados, tecnologías o recursos que serían difíciles de obtener individualmente. En escenarios inciertos, las redes flexibles se convierten en una respuesta coherente con la Teoría de la Contingencia, ya que mejoran la adaptación, la innovación y el aprendizaje conjunto.

##### *3.1.1 Fundamentación Teórica*

El estudio de las redes y alianzas estratégicas se sustenta en diversas teorías de la gestión. La Teoría de Sistemas Abiertos. Concibe a la organización no como un ente aislado, sino como un sistema que interactúa con su entorno, intercambiando recursos. Las alianzas, en este sentido, son una manifestación de esta interacción, permitiendo a la empresa adquirir insumos (conocimiento, tecnología, capital) y generar outputs de manera más eficiente.

Por su parte, la Visión Basada en los Recursos (RBV) sostiene que la ventaja competitiva de una empresa proviene de sus recursos y capacidades únicas. Sin embargo, cuando una empresa carece de un recurso clave, las alianzas estratégicas se convierten en una vía para acceder a ellos sin necesidad de una costosa adquisición o desarrollo interno.

Por ejemplo, una firma contable que busca expandirse al mercado de auditoría de datos puede aliarse con un startup de *big data* para complementar sus capacidades.

Desde una perspectiva más conductual, la Teoría de la Agencia explica cómo las alianzas buscan alinear los intereses de los socios para mitigar riesgos de comportamiento oportunista.

Un acuerdo contractual bien diseñado, con mecanismos de control y gobernanza, sirve para minimizar estos riesgos y asegurar que cada socio actúe en beneficio de la alianza. Para el auditor, esto es fundamental, pues debe evaluar si los controles contractuales son adecuados (Castells, 2017).

### ***3.1.2 Proceso de Formación de Alianzas Estratégicas***

La creación de una alianza estratégica no ocurre de manera improvisada; implica un proceso estructurado que inicia con la identificación de una necesidad concreta. Esto puede estar relacionado con la entrada a un mercado diferente, la adquisición de una tecnología clave o la repartición de costos y riesgos de un proyecto complejo.

- **Identificación de la Necesidad:** La organización detecta una oportunidad o un desafío que no puede afrontar sola. Esta fase reconoce limitaciones internas y evalúa el valor potencial de una colaboración externa.
- **Selección del socio adecuado:** Se analizan posibles aliados que aporten capacidades complementarias. No solo se consideran elementos técnicos, sino también aspectos culturales, éticos y de confianza mutua. La compatibilidad entre culturas organizacionales es tan determinante como los recursos que cada parte aporta.
- **Negociación y Definición del Acuerdo:** En esta etapa se discuten las condiciones formales: aportes, responsabilidades, beneficios esperados, mecanismos de gobierno, y cláusulas para resolver conflictos o disolver la alianza si fuese necesario. Es un proceso legal, financiero y estratégico.
- **Implementación y Operacionalización:** Una vez acordado, la alianza se operacionaliza. Se conforman equipos, se establecen canales de comunicación y se fijan indicadores clave para evaluar el desempeño conjunto. La gestión posterior será crucial para mantener la cooperación y resolver discrepancias.
- **Evaluación y Adaptación:** La alianza debe ser evaluada periódicamente para asegurar que sigue siendo estratégica y que los objetivos se están cumpliendo. Si las condiciones cambian, la alianza debe ser adaptada o, en su caso, disuelta.

### ***3.1.3 Tipos de Alianzas y sus Implicaciones para la Gestión***

Las alianzas estratégicas pueden clasificarse en diferentes modalidades, cada una con implicaciones específicas para la administración, la contabilidad y la auditoría.

- **Joint Ventures o Empresas Conjuntas:** Dos o más empresas crean una nueva entidad independiente, aportando recursos y capacidades.
- **Desafío gerencial:** coordinar una estructura de gobernanza compartida.
- **Desafío contable:** consolidar adecuadamente la información financiera. Los auditores deben verificar que las normas internacionales (NIIF) se cumplan al consolidar los estados financieros.
- **Alianzas de Capital**

Una empresa adquiere una participación minoritaria en otra.

- Se formaliza la relación mediante propiedad parcial.
- La independencia se mantiene, pero existe influencia estratégica.
- El contador debe registrar correctamente la inversión y evaluar su impacto en el valor global de la empresa.

- **Alianzas no de capital (Acuerdos Contractuales):**

Son acuerdos no estructurados en una entidad legal nueva: licencias, distribución, investigación conjunta, marketing colaborativo, etc.

- La gestión se concentra en ejecutar y monitorear contratos.
- Para el auditor, el riesgo principal es de cumplimiento contractual y reputacional, más que financiero.

### ***3.1.4 El Rol del Contador y Auditor en Redes y Alianzas***

La participación del profesional contable en la gestión de redes y alianzas estratégicas es fundamental y va más allá del registro de transacciones. Su experticia es requerida en varias etapas del ciclo de vida de la alianza H. Koontz y H. Weihrich, 2017.

**Fase de Formación:** El contador gerencial juega un papel clave en la evaluación financiera de los socios potenciales. Esto incluye el análisis de sus estados financieros, la proyección de flujos de caja y la determinación del valor económico que cada parte aportará a la alianza. El auditor puede ser consultado para realizar una auditoría de debida diligencia, un proceso crítico que verifica la veracidad de la información financiera del socio para identificar riesgos ocultos.

**Fase de Gestión:** Durante la vida de la alianza, el contador es responsable de diseñar e implementar sistemas de información que capturen y reporten las operaciones conjuntas. Esto incluye la definición de métricas de desempeño (KPIs) que midan la rentabilidad, la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La

contabilidad de gestión es vital para proveer información oportuna que apoye la toma de decisiones.

**Fase de Control y Auditoría:** El auditor tiene la responsabilidad de asegurar que la alianza opera con transparencia y que los riesgos son gestionados adecuadamente. El contador y el auditor cumplen un rol clave durante todo el ciclo de vida de la alianza:

- **Fase de Evaluación**

- Analizan la situación financiera del posible socio.
- Proyectan flujos de caja y estiman el valor que cada parte aporta.
- Pueden realizar procesos de due diligence para identificar riesgos ocultos.

- **Fase de Gestión**

- Diseñan sistemas de información para registrar operaciones conjuntas.
- Monitorean el cumplimiento de las obligaciones contractuales.
- Supervisan el manejo adecuado de recursos y beneficios compartidos.

- **Fase de Auditoría**

Los auditores verifican:

- El cumplimiento de los mecanismos de toma de decisiones establecidos.

- Los riesgos financieros, operativos y éticos involucrados.
- La correcta consolidación o registro contable según el tipo de alianza.

### ***3.1.5 Desafíos y Factores de Éxito***

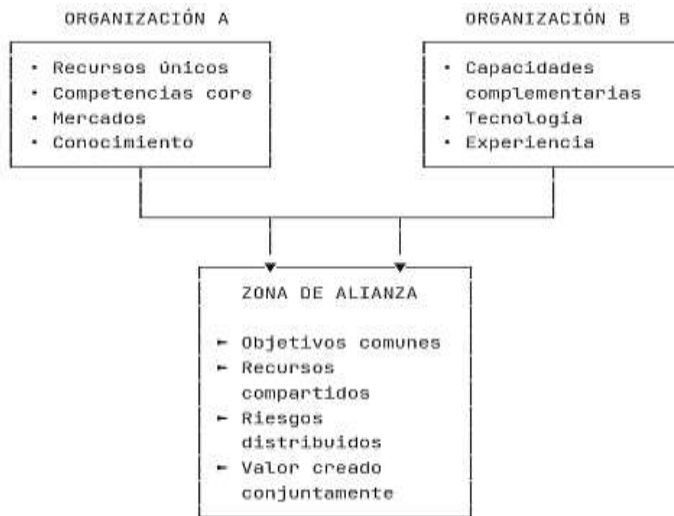
Aunque las alianzas estratégicas ofrecen grandes oportunidades, también presentan dificultades

- **Choque cultural:** estilos de gestión diferentes pueden dificultar la coordinación.
- **Intereses divergentes:** cada socio puede priorizar objetivos propios.
- **Débil confianza:** limita la información compartida y genera burocracia innecesaria.

Los **factores de éxito** de una alianza son:

- **Confianza recíproca y compromiso:** La base de una alianza exitosa.
- **Objetivos claros y complementarios:** Los socios deben entender por qué están en la alianza y cómo se benefician.
- **Estructura de Gobernanza efectiva:** Un mecanismo claro para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.
- **Competencias y recursos:** La alianza debe generar un valor que los socios no podrían lograr solos.

- **Comunicación abierta:** Un flujo de información constante y transparente entre los socios.



**Figura 8. Estructura de la Alianza Estratégica.**

**Fuente:** Ing. Kevin Hernán Sisalema Toapanta (2025).



**Figura 9. Estructura de las Redes Estratégicas.**

**Fuente:** Adaptado de *Administración: una perspectiva global y empresarial*, por H. Koontz y H. Weihrich, 2017.

### 3.2 Joint Ventures

Un Joint Venture (empresa conjunta o asociación en participación) se define como un acuerdo contractual mediante el cual dos o más partes independientes combinan sus recursos, conocimientos y capacidades para desarrollar un proyecto específico, compartiendo tanto los riesgos como los beneficios resultantes de dicha colaboración, manteniendo cada participante su identidad jurídica independiente (Beamish & Lupton, 2016; Contractor & Lorange, 2020).

Desde la perspectiva contable-financiera, los joint ventures representan estructuras organizacionales híbridas que requieren tratamiento especializado en términos de reconocimiento, medición y revelación en los estados financieros (Deloitte, 2021; International Accounting Standards Board [IASB], 2023). Para los profesionales en contabilidad y auditoría, comprender estos acuerdos resulta fundamental dado su impacto significativo en la posición financiera y los resultados operacionales de las entidades participantes (Ernst & Young, 2022).

	ALIANZA ESTRATÉGICA	JOINT VENTURE	FUSIÓN/ ADQUISICIÓN
Nueva Entidad legal	No	Si	Si
Autonomía Jurídica Mantenida	Si	Si	No
Control Compartido	Variable	Si	No
Duración	Variable	Generalmente Indefinida	Permanente
Inversión de Capital	Baja	Alta	Muy Alta
Flexibilidad	Alta	Media	Baja
Riesgo Operacional	Bajo	Alto	Muy Alto

**Figura 10. Joint Venture Vs. Otras Alianzas.**

**Fuente:** Ing. Kevin Hernán Sisalema Toapanta (2025).

### ***3.2.1 Fundamentos Teóricos***

Los Joint Ventures encuentran sustento teórico en múltiples disciplinas académicas que explican su racionalidad económica y organizacional (Williamson, 2021).

Desde la Teoría de Costos de Transacción, estos acuerdos representan estructuras de gobernanza híbridas que minimizan los costos asociados con transacciones complejas que no pueden ser eficientemente gestionadas a través de mercados puros o jerarquías organizacionales tradicionales (Coase, 2019; Williamson, 2021).

La Teoría de Recursos y Capacidades explica los Joint Ventures como mecanismos para acceder a recursos complementarios y desarrollar capacidades dinámicas que ningún participante podría obtener independientemente (Barney & Arkan, 2020; Teece, 2019). Esta perspectiva es particularmente relevante en industrias intensivas en conocimiento o que requieren inversiones de capital significativas.

Desde la Teoría de Redes Organizacionales, los Joint Ventures se conceptualizan como nodos en redes inter-organizacionales que facilitan el intercambio de información, la transferencia de tecnología, y el desarrollo de innovaciones colaborativas (Gulati et al., 2021; Powell et al., 2020). Esta perspectiva enfatiza los beneficios relacionales y de aprendizaje organizacional.

### ***3.2.2 Marco Legal y Regulatorio***

El marco legal de los Joint Ventures varía significativamente entre jurisdicciones, pero generalmente involucra regulaciones comerciales, fiscales, laborales, y de competencia (Herzfeld & Wilson, 2020). En el contexto contable, las **Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)** proporcionan orientación específica a través de la NIIF 11 "Acuerdos Conjuntos", que establece principios para el reconocimiento, medición y revelación de participaciones en acuerdos conjuntos (IASB, 2023; PricewaterhouseCoopers [PwC], 2022).

#### **Aspectos Regulatorios Clave:**

- **NIIF 11 - Acuerdos Conjuntos:** Clasificación entre operaciones conjuntas y negocios conjuntos.
- **NIIF 12 - Revelación de Participaciones:** Requerimientos de divulgación para acuerdos conjuntos.
- **NIC 28 - Inversiones en Asociadas:** Método de participación para negocios conjuntos.
- **Regulaciones Fiscales:** Tratamiento tributario de ingresos, gastos y distribuciones.
- **Normativa de Competencia:** Restricciones antimonopolio y concentración de mercado.

Para los contadores-audidores, el cumplimiento regulatorio requiere comprensión profunda tanto de los aspectos técnicos contables como de

las implicaciones legales y fiscales que afectan la estructuración, operación y disolución de Joint Ventures (KPMG, 2023; Rosen & Mayer, 2021).

### ***3.2.3 Tipos de Joint Ventures***

Los Joint Ventures pueden clasificarse según múltiples criterios que determinan su estructura organizacional, tratamiento contable y implicaciones estratégicas (Harrigan, 2019; Inkpen & Ross, 2021). Esta taxonomía resulta fundamental para contadores-audidores que deben evaluar el tratamiento apropiado según las características específicas de cada acuerdo.

- **Clasificación por Estructura Legal**

#### **Joint Ventures Contractuales (Unincorporated JV):**

- Basados exclusivamente en acuerdos contractuales sin creación de entidad jurídica separada.
- Los participantes mantienen propiedad directa sobre sus aportes y participación proporcional en resultados.
- Menor complejidad administrativa pero mayor exposición a riesgos de coordinación.
- Tratamiento contable como operaciones conjuntas bajo NIIF 11 (Das & Teng, 2020; IASB, 2023).

### **Joint Ventures Incorporados (Incorporated JV):**

- Creación de entidad jurídica independiente con personalidad legal propia.
  - Los participantes poseen participaciones accionarias en la nueva entidad.
  - Mayor formalización, pero también mayor complejidad regulatoria y fiscal.
  - Tratamiento contable como negocios conjuntos bajo NIIF 11 (Ernst & Young, 2022; Grant Thornton, 2021).
- **Clasificación por Alcance Geográfico**

### **Joint Ventures Domésticos:**

- Operan dentro de una sola jurisdicción legal y regulatoria.
- Menor complejidad en términos de armonización normativa.
- Enfoque en sinergias operacionales y de mercado local.

### **Joint Ventures Internacionales:**

- Involucran participantes de diferentes países o operaciones transfronterizas.
- Requieren consideración de diferencias regulatorias, fiscales y culturales.
- Mayor complejidad en consolidación y reporte financiero.

### ***3.2.4 Estructura y Funcionamiento***

La estructura organizacional de un joint venture debe balancear la necesidad de control conjunto con la eficiencia operacional, considerando las contribuciones y expectativas específicas de cada participante (Kumar & Das, 2021; Reuer et al., 2020).

#### **Elementos Estructurales Fundamentales:**

##### **Órganos de Gobierno:**

- **Junta Directiva o Comité de Gestión:** Toma decisiones estratégicas mediante consenso o mayorías calificadas.
- **Gerencia Ejecutiva:** Implementa decisiones operacionales dentro de parámetros establecidos.
- **Comités Especializados:** Abordan áreas específicas como finanzas, tecnología, o recursos humanos.

##### **Mecanismos de Control:**

- **Derechos de Veto:** Protegen intereses fundamentales de cada participante.
- **Información y Reporte:** Sistemas de transparencia y rendición de cuentas.
- **Resolución de Disputas:** Procedimientos para manejar conflictos entre participantes.

## **Aspectos Operacionales:**

### **Contribuciones de los Participantes:**

- **Aportes de Capital:** Efectivo, activos tangibles, o financiamiento.
- **Aportes de Conocimiento:** Tecnología, patentes, know-how, o expertise técnico.
- **Aportes de Mercado:** Acceso a clientes, canales de distribución, o marcas.
- **Aportes de Recursos Humanos:** Personal especializado o capacidades gerenciales.

### ***3.2.5 Ventajas y Desventajas***

El análisis objetivo de ventajas y desventajas resulta crucial para la evaluación profesional de joint ventures, tanto desde perspectivas de asesoramiento estratégico como de evaluación de riesgos de auditoría (Hoffmann, 2021; Meschi & Riccio, 2020).

### **Ventajas Estratégicas:**

#### **Acceso a Recursos Complementarios:**

- Combinación de fortalezas específicas de cada participante.
- Acceso a tecnologías, mercados o capacidades no disponibles independientemente.

- Reducción de barreras de entrada en nuevos mercados o industrias (Child et al., 2019; Luo, 2020).

### **Reducción y Compartición de Riesgos:**

- Distribución de riesgos financieros, tecnológicos y de mercado.
- Menor exposición individual a fracasos de proyectos específicos.
- Diversificación de portafolio de inversiones e iniciativas (Miller et al., 2021).

### **Eficiencias Operacionales:**

- Aprovechamiento de economías de escala y alcance.
- Optimización de utilización de recursos y capacidades.
- Reducción de duplicación de esfuerzos e inversiones (Parkhe, 2019).

### **Desventajas y Riesgos:**

#### **Complejidad de Coordinación:**

- Dificultades en la toma de decisiones consensuadas.
- Potenciales conflictos entre culturas organizacionales diferentes.
- Costos de transacción asociados con coordinación y control (Geringer & Hébert, 2020; Yan & Zeng, 2021).

### **Riesgos de Apropiación:**

- Posible transferencia no intencional de conocimientos propietarios.
- Riesgo de que participantes desarrollen competencias que los conviertan en competidores futuros.
- Dificultades para proteger información confidencial (Kale et al., 2019).

### **Limitaciones de Control:**

- Pérdida de control total sobre decisiones estratégicas.
- Dependencia de consenso para implementar cambios organizacionales.
- Potencial dilución de marca o reputación corporativa (Robson et al., 2020).

### **3.2.6 Aspectos Contables y Financieros**

- **Reconocimiento y Medición**

El tratamiento contable de joint ventures requiere aplicación rigurosa de las NIIF correspondientes, particularmente NIIF 11 "Acuerdos Conjuntos", que establece principios fundamentales para clasificación, reconocimiento y medición (BDO, 2022; IASB, 2023).

## **Proceso de Clasificación bajo NIIF 11:**

- **Paso 1: Identificación de Acuerdo Conjunto:** Un acuerdo conjunto debe cumplir dos criterios esenciales:
  - Las partes están vinculadas por un acuerdo contractual.
  - El acuerdo otorga control conjunto a dos o más partes.
- **Pasó 2: Clasificación del Acuerdo:** Los acuerdos conjuntos se clasifican en dos categorías:

### ***Operaciones Conjuntas:***

- Las partes tienen derechos sobre activos y obligaciones respecto a pasivos. Cada participante reconoce:
  - Su participación proporcional en activos conjuntos.
  - Su participación proporcional en pasivos conjuntos.
  - Sus ingresos por venta de su participación en la producción.
  - Su participación proporcional en ingresos conjuntos.
  - Sus gastos incluyendo su participación en gastos conjuntos.

### ***Negocios Conjuntos:***

- Las partes tienen derechos sobre activos netos del acuerdo.
- Los participantes reconocen su participación usando el método de participación (NIC 28).

### **Medición Inicial y Posterior:**

#### ***Para Operaciones Conjuntas:***

- Los activos, pasivos, ingresos y gastos se reconocen según las NIIF aplicables.
- No hay goodwill separado del acuerdo conjunto.
- Las transacciones entre el participante y la operación conjunta se eliminan.

#### ***Para Negocios Conjuntos:***

- Reconocimiento inicial al costo de adquisición.
- Medición posterior usando método de participación.
- Reconocimiento de goodwill cuando aplicable.
- Pruebas de deterioro según NIC 36.

### ***3.2.7 Estados Financieros de Joint Ventures***

La preparación de estados financieros que involucren joint ventures requiere consideración cuidadosa de los requerimientos de consolidación y revelación establecidos en las NIIF.

**Estados Financieros Separados:** En los estados financieros separados del participante:

- Las inversiones en negocios conjuntos se reconocen al costo o al valor razonable.

- Se aplican pruebas de deterioro cuando corresponde.
- Se revelan los detalles esenciales de la participación.

### **Estados Financieros Consolidados:**

#### ***Para operaciones conjuntas:***

- Se integran proporcionalmente activos, pasivos, ingresos y gastos.
- Se eliminan transacciones entre las partes.
- Se revelan compromisos y riesgos inherentes.

#### ***Para negocios conjuntos:***

- Se usa el método de participación.
- Se presenta una línea única en el balance general.
- Se registra la participación en los resultados del período.

### ***3.2.8 Aspectos de Auditoría***

- **Riesgos de Auditoría Específicos**

Los joint ventures presentan riesgos únicos de auditoría que requieren consideración especial en la planificación y ejecución de procedimientos de auditoría (International Standards on Auditing [ISA], 2023; Rittenberg & Johnstone, 2021). La complejidad inherente en estas estructuras organizacionales amplifica varios tipos de riesgo que los auditores deben identificar y abordar sistemáticamente.

- **Riesgos de Negocio y Estratégicos**

**Riesgo de Gobernanza:**

- Conflictos de interés entre participantes con objetivos divergentes.
- Decisiones subóptimas resultantes de procesos de consenso complejos.
- Falta de claridad en autoridad y responsabilidad de gestión.

- **Riesgo de Coordinación Operacional:**

- Ineficiencia en los resultados de duplicación de esfuerzos o recursos subutilizados.
- Problemas de comunicación con las organizaciones de culturas diferentes.
- Dificultades en la integración de sistemas de datos y procesos.

- **Riesgos Contables y de Reporte Financiero**

**Riesgo de Clasificación**

- Errores al determinar si se trata de operación conjunta o negocio conjunto.
- Aplicación incorrecta de métodos contables.

**Riesgo de Medición**

- Valoración inapropiada de aportes no monetarios.

- Falencias en eliminaciones de transacciones entre socios.

### **Riesgo de Revelación**

- Información insuficiente sobre acuerdos, compromisos y partes relacionadas.

#### ***3.2.9 Procedimientos de Auditoría***

La ejecución de la auditoría para joint ventures debe considerar los riesgos específicos identificados y la naturaleza particular de estos acuerdos (American Institute of Certified Public Accountants [AICPA], 2022; Eilifsen et al., 2021).

La estrategia de auditoría debe balancear eficiencia con efectividad, reconociendo las limitaciones de acceso a información que pueden existir en estructuras multi-organizacionales.

- **Procedimientos de Planificación**

#### ***Comprensión del Acuerdo:***

- Revisión íntegra de los acuerdos constitutivos y modificaciones posteriores.
- Análisis de la estructura de gobierno y procesos de toma de decisiones.
- Evaluación de la naturaleza y alcance de las operaciones conjuntas.

### ***Evaluación de Riesgos:***

- Identificación de los componentes de riesgo específicos del joint venture.
- Evaluación de la competencia y integridad de la gerencia conjunta.
- Análisis de la trayectoria operacional y financiera del acuerdo.
- **Procedimientos Sustantivos**

### ***Verificación de Existencia y Derechos:***

- Verificar la existencia legal del joint venture.
- Validar los derechos de participación del cliente.
- Revisión de documentación que soporte las contribuciones iniciales.

### ***Validación de Medición:***

- Pruebas de la ejecución apropiada del método de participación.
- Verificación de eliminaciones de transacciones inter-compañía
- Revisión de métricas de participación en resultados y otros resultados integrales.

### ***3.2.10 Evaluación de Controles Internos***

La revisión de controles internos es más compleja en joint ventures debido a la autoridad compartida. El auditor debe evaluar:

- Los controles implementados en la empresa participante.
  - Los controles establecidos dentro de la entidad conjunta.
  - Interacciones, responsabilidades y flujos de información entre socios.
- **Gobierno:**

Políticas para aprobación de nuevos joint ventures.

### **3.3 Procesos de selección y evaluación de controles a Nivel de Participante**

#### **Controles de negocios potenciales**

Mecanismos de supervisión y monitoreo de performance.

#### **Controles de Información:**

Sistemas para obtener información financiera oportuna y confiable del joint venture.

Procedimientos de revisión y validación de información recibida.

Controles sobre el proceso de aplicación del método de participación

#### ***3.3.1 Controles a Nivel de Joint Venture***

#### **Ambiente de Control:**

- Estructura organizacional y segregación de responsabilidades.

- Políticas de ética e integridad aplicables a todas las partes.
- Competencia del personal clave y procesos de selección.

#### **Controles de Actividad:**

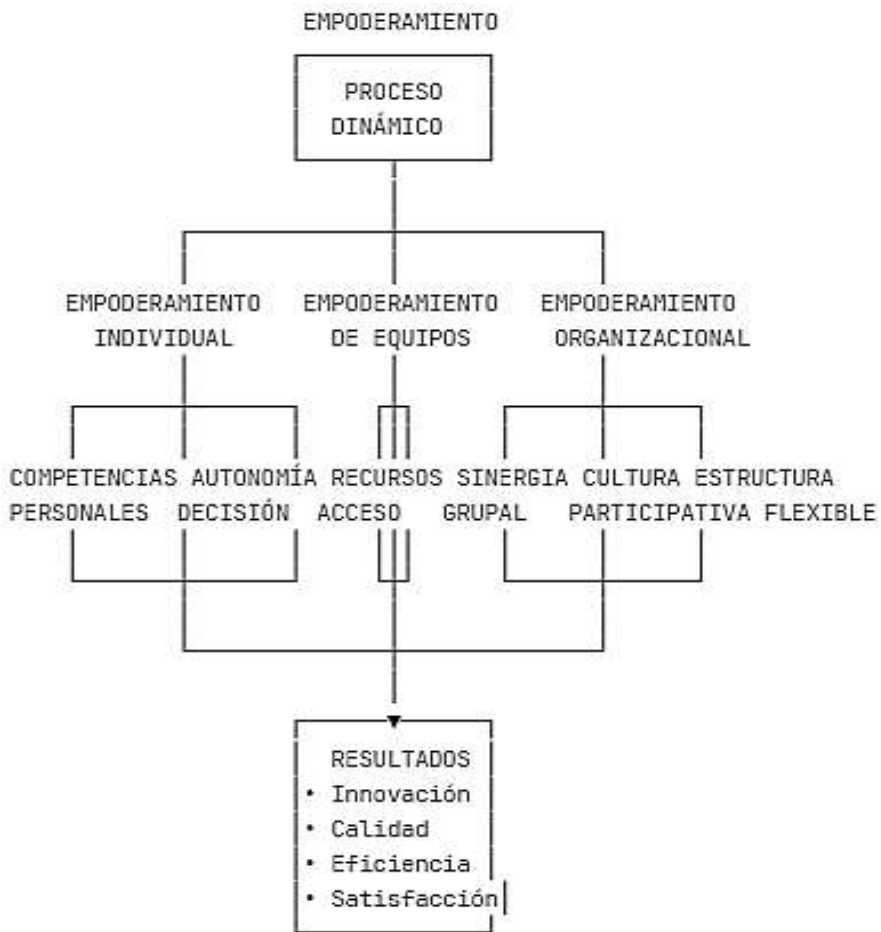
- Autorizaciones apropiadas para transacciones significativas.
- Controles sobre reportes financieros y comunicación con participantes.
- Salvaguardas sobre activos y información confidencial.

### **3.4 Empoderamiento**

El empoderamiento es el proceso multidimensional mediante el cual individuos, grupos u organizaciones adquieren, desarrollan y ejercen el poder y control sobre sus recursos, decisiones y entorno, incrementando su capacidad de acción y su participación efectiva en los procesos que afectan sus vidas y trabajo (Spreitzer, 2020; Thomas & Velthouse, 2019). En el enfoque organizacional, el empoderamiento representa una filosofía gerencial que busca incrementar la autonomía, autoridad y responsabilidad de los empleados, permitiéndoles tomar decisiones significativas y participar activamente en la mejora continua de los procesos organizacionales (Conger & Kanungo, 2021; Zimmerman, 2022).

Para los profesionales en contabilidad y auditoría, el empoderamiento adquiere particular relevancia dado que la naturaleza de su trabajo requiere alto nivel de juicio profesional, toma de decisiones independiente y capacidad para ejercer autoridad técnica en situaciones

complejas y bajo presión (American Institute of Certified Public Accountants [AICPA], 2023; International Federation of Accountants [IFAC], 2022). El empoderamiento en este contexto no solo mejora la satisfacción laboral y el desempeño individual, sino que también fortalece la calidad de los servicios profesionales y la confianza pública en la profesión contable.



**Figura 11. Modelo Integral de Empoderamiento.**

**Fuente:** Ing. Kevin Hernán Sisalema Toapanta (2025).

### ***3.4.1 Características Distintivas del Empoderamiento***

- **Autoridad Decisional:** Capacidad para tomar decisiones significativas dentro del ámbito de responsabilidad (Kanter, 2021).
- **Acceso a Información:** Disponibilidad de información relevante y oportuna para la toma de decisiones informadas (Lawler & Worley, 2020).
- **Recursos y Apoyo:** Acceso a recursos necesarios y apoyo organizacional para ejecutar decisiones efectivamente (Quinn & Spreitzer, 2019).
- **Rendición de Cuentas:** Responsabilidad clara por los resultados y consecuencias de las decisiones tomadas (Burke, 2022).

### ***3.4.2 Fundamentos Teóricos y Conceptuales***

El empoderamiento encuentra sustento en múltiples teorías organizacionales y psicológicas que explican tanto sus mecanismos de funcionamiento como sus efectos en el desempeño individual y organizacional (Bandura, 2021; Deci & Ryan, 2020). La Teoría de la Autodeterminación proporciona fundamentos psicológicos al explicar cómo la satisfacción de necesidades básicas de autonomía, competencia y relación social contribuye a la motivación intrínseca y el bienestar laboral.

Desde la perspectiva de la Teoría del Intercambio Social, el empoderamiento se conceptualiza como parte de una relación recíproca

donde los empleados responden al otorgamiento de autoridad y recursos con mayor compromiso, lealtad y desempeño superior (Blau, 2019; Homans, 2021). Esta perspectiva es particularmente relevante en organizaciones contables donde la confianza mutua entre diferentes niveles jerárquicos es fundamental para la calidad del trabajo profesional.

La Teoría de la Eficacia Colectiva explica cómo el empoderamiento a nivel grupal puede generar sinergias que mejoren el desempeño del equipo más allá de la suma de contribuciones individuales (Bandura, 2021; Goddard et al., 2020). En firmas de auditoría, esta perspectiva es crucial para entender cómo equipos empoderados pueden mejorar la calidad de las auditorías y la eficiencia operacional.

### ***3.4.3 Dimensiones del Empoderamiento***

El empoderamiento es un constructo multidimensional que opera en diferentes niveles organizacionales y abarca diversas facetas de la experiencia laboral (Spreitzer, 2020; Thomas & Velthouse, 2019). La comprensión de estas dimensiones resulta esencial para diseñar e implementar estrategias efectivas de empoderamiento en organizaciones contables.

#### **Dimensiones Psicológicas del Empoderamiento:**

***Significado (Meaning):*** Se refiere al valor que un individuo asigna a su trabajo y objetivos laborales, evaluado en relación con sus propios estándares e ideales (Spreitzer, 2020). Para contadores-audidores, esta dimensión se relaciona con la percepción del valor social de su trabajo

profesional y su contribución a la transparencia y confianza en los mercados financieros (Christensen et al., 2021).

**Competencia (Competence):** Representa la creencia en la capacidad propia para realizar actividades laborales con habilidad, incluyendo tanto competencias técnicas como habilidades de resolución de problemas (Bandura, 2021). En el contexto contable, esta dimensión abarca desde el dominio técnico de normas contables hasta habilidades analíticas complejas requeridas en auditorías especializadas (Bonner & Lewis, 2020).

**Autodeterminación (Self-Determination):** Refleja el sentido de elección en la iniciación y regulación de acciones laborales, incluyendo autonomía sobre métodos, timing y criterios de trabajo (Deci & Ryan, 2020). Para profesionales contables, esta dimensión es crucial dado que el ejercicio del juicio profesional requiere autonomía técnica e independencia de criterio (IFAC, 2022).

**Impacto (Impact):** Se refiere al grado en que un individuo puede influir en resultados estratégicos, administrativos u operacionales en su trabajo (Ashford & Saks, 2019). En organizaciones contables, esta dimensión se manifiesta en la capacidad de influir en procesos de mejora continua, desarrollo de metodologías, y toma de decisiones organizacionales (Grant Thornton, 2021).

#### **3.4.4 Clasificación por Naturaleza del Empoderamiento**

- **Empoderamiento Psicológico:** Se refiere a las percepciones y experiencias subjetivas de los individuos respecto a su capacidad,

autonomía e influencia en el trabajo (Spreitzer, 2020). Este tipo de empoderamiento se centra en cambios cognitivos y emocionales que incrementan la autoeficacia y el sentido de control personal. En organizaciones contables, el empoderamiento psicológico se manifiesta cuando los profesionales sienten confianza en su capacidad técnica, perciben autonomía en el ejercicio del juicio profesional, y experimentan significado en su contribución a la calidad de la información financiera (Bonner & Lewis, 2020; Christensen et al., 2021).

- **Empoderamiento Estructural:** Implica ajustes dentro de la organización tales como, los niveles de autoridad, la modificación de los sistemas de incentivos, y rediseño de procesos de toma de decisiones (Kanter, 2021; Lawler y Worley, 2020). En el caso de firmas de auditoría, este tipo de empoderamiento puede incluir la delegación de autoridad para aprobar ciertos procedimientos de auditoría, la participación en comités de control de calidad o la posibilidad de adaptar los programas de trabajo dentro de límites previamente definidos (Ernst y Young, 2022; PricewaterhouseCoopers [PwC], 2021).
- **Empoderamiento Social:** Se centra en desarrollar las capacidades colectivas y la continua participación dentro de los procesos de cambio organizacional y social (Zimmerman, 2022; Rappaport, 2019). Este enfoque de empoderamiento va más allá de lo individual ya que, aborda dinámicas comunitarias y grupales. Dentro del entorno profesional contable, este empoderamiento radica a través de la participación continua con el fin de desarrollar

estándares técnicos, o liderazgo en iniciativas de responsabilidad social corporativa (IFAC, 2022).

### ***3.4.5 Clasificación por Nivel Organizacional:***

**Empoderamiento Individual:** Radica en incrementar la autonomía, capacidades y autoridad personal dentro de sus roles organizacionales específicos (Thomas y Velthouse, 2019). Los puntos claves de este nivel de empoderamiento incluye la autoridad decisional sobre métodos de trabajo, acceso a información relevante, y responsabilidad por resultados específicos.

**Empoderamiento Grupal:** Involucra la toma de decisiones colectivas con el fin de redistribuir la autoridad y los recursos a todos los miembros del grupo de trabajo (Hackman y Wageman, 2021). En auditoría, este tipo de empoderamiento grupal suele ser muy útil ya que, permite al equipo empoderarse para planificar y ejecutar auditorías completas con una supervisión mínima.

**Empoderamiento Organizacional:** implica transformaciones integrales de cultura, estructuras y procesos organizacionales con el propósito de fomentar un ambiente general de empoderamiento (Burke, 2022). Abarca políticas de comunicación, recursos humanos y filosóficas gerenciales que impulsan la autonomía y participación en todos los niveles.

### ***3.4.6 Proceso de Empoderamiento***

El empoderamiento involucra varias fases que están interconectadas las cuales requieren una atención sistemática y apoyo organizacional

continuo, por esta razón el empoderamiento no se le puede definir como un estado estático sino como un proceso constante y dinámico (Conger y Kanungo, 2021; Spreitzer, 2020).

- **Etapas del Proceso de Empoderamiento**

**Fase 1: Diagnóstico y Evaluación Inicial** La implementación efectiva del empoderamiento exige una comprensión precisa del estado actual de la organización, que abarca su cultura, estructuras de poder vigentes y grado de disposición al cambio (Cameron y Quinn, 2020; Kotter, 2021). En organizaciones contables, esta evaluación debe contar con requisitos regulatorios, necesidades de control de calidad y las expectativas de clientes en cuanto a la supervisión profesional.

**Herramientas de Diagnóstico:**

- Encuestas de clima organizacional y satisfacción laboral (Menon, 2019).
- Evaluaciones de competencias técnicas y gerenciales (Noe et al., 2023)..
- Análisis de estructuras organizacionales y procesos decisionales (Galbraith, 2020).
- Entrevistas en profundidad con stakeholders clave (Schein y Schein, 2021).

**Fase 2: Desarrollo de Capacidades** El punto clave del empoderamiento, reside en que cada individuo sea capaz de poseer las competencias necesarias para ejercer autoridad de manera efectiva,

conjuntamente con sus responsabilidades (Goldsmith y Morgan, 2019; Quinn y Spreitzer, 2019). Esta fase involucra un desarrollo técnico, así como, un fortalecimiento de habilidades gerenciales y de liderazgo.

### **Componentes del Desarrollo de Capacidades:**

- **Competencias Técnicas:** Actualización en normas contables, técnicas de auditoría, y tecnologías emergentes (AICPA, 2023)
- **Habilidades Gerenciales:** Toma de decisiones, resolución de problemas, y gestión de tiempo (Schermerhorn et al., 2022)
- **Competencias Interpersonales:** Comunicación, negociación, y liderazgo de equipos (Kouzes y Posner, 2021)
- **Inteligencia Emocional:** Autoconciencia, autorregulación, y habilidades sociales (Goleman, 2020)

**Fase 3: Implementación Gradual** El meollo del empoderamiento tiene un enfoque gradual puesto que permite ajustes y un aprendizaje organizacional (Blanchard et al., 2021; Byham y Cox, 2020). Este enfoque minimiza los riesgos y favorece la construcción de confianza mutua en diferentes niveles jerárquicos.

#### ***3.4.7 Estrategias de Implementación***

Estas estrategias deben ser multidimensionales, capaces de adaptarse a características específicas de organizaciones contables o auditorías, tomando en cuenta sus requerimientos de control, calidad,

responsabilidad profesional y cumplimiento regulatorio (Burke, 2022; Lawler y Worley, 2020).

- **Estrategias Estructurales**

**Rediseño de Puestos y Roles:**

La puesta en práctica del empoderamiento suele implicar la revisión de las descripciones de cargos, incorporando mayores niveles de autoridad, responsabilidades ampliadas y nuevos criterios de evaluación del desempeño (Hackman y Oldham, 2021). En las firmas de auditoría, esto puede traducirse en conceder a los auditores senior la facultad de aprobar determinados ajustes de auditoría o en permitir que los gerentes realicen modificaciones en la asignación de recursos dentro de los presupuestos definidos.

**Modificación de Sistemas de Recompensas:** Este sistema de compensación y reconocimiento debe estar alineado a los objetivos del empoderamiento recompensando siempre a los resultados logrados como al responsable del ejercicio de la autoridad (Lawler y Worley, 2020). Esto puede incluir bonificaciones por iniciativas de mejora de procesos, reconocimiento por mentoring efectivo, o promociones aceleradas basadas en demostración de capacidades de liderazgo.

**Desarrollo de Sistemas de Información:**

El acceso a información relevante es oportuno para la toma de decisiones, esta tarea es importante para un empoderamiento eficaz (Kanter, 2021). Existen datos en tiempo real sobre performance de

clientes, indicaciones de calidad y utilización de recursos, todo esto en organizaciones contables.

- **Estrategias Culturales**

**Desarrollo de Liderazgo Empoderador:** Es importante que los líderes organizacionales desarrollen competencias para empoderar a sus subordinados, estas competencias incluyen habilidades de coaching, delegación y retroalimentación constructiva, además se requiere de programas de desarrollo gerencial para facilitar los roles de control directo hacia roles de facilitación y apoyo (Kouzes y Posner, 2021; Yukl y Gardner, 2021).

**Comunicación y Transparencia:** Para una cultura de empoderamiento es fundamental una buena comunicación que implique amplitud y transparencia sobre los objetivos organizacionales, desempeño y decisiones estratégicas (Schein y Schein, 2021). En el contexto de las firmas contables, su comunicación y transparencia es difundir la información de los resultados financieros, oportunidades de mercado, y retos competitivos con el nivel de detalle adecuado.

**Delegación Efectiva:** La delegación efectiva es una herramienta esencial para promover el empoderamiento dentro de las organizaciones contables. Su aplicación demanda un enfoque estructurado que equilibre la autonomía profesional con los requerimientos de control de calidad y supervisión (Schermerhorn et al., 2022; Yukl y Gardner, 2021). En el ámbito contable y de auditoría, la delegación no se limita únicamente a asignar tareas, sino que también implica transferir autoridad para la toma

de decisiones, asumir responsabilidad por los resultados y establecer una rendición de cuentas transparente.

**Sistemas de Reconocimiento y Feedback:** Los mecanismos de reconocimiento y retroalimentación son factores clave para mantener el empoderamiento a largo plazo, ya que brindan refuerzos positivos ante conductas empoderadas y aportan información valiosa para el proceso de mejora continua (Kouzes y Posner, 2021; Quinn y Spreitzer, 2019).

### ***3.4.8 Beneficios Específicos para la Profesión***

Dentro de las organizaciones contables el empoderamiento genera beneficios únicos que van más allá de las ventajas típicas de otro tipo de organización, estos beneficios reflejan las características exclusivas del trabajo profesional contable-auditor (Spreitzer, 2020; IFAC, 2022).

- **Beneficios para la Calidad del Servicio**

**Mejora del Juicio Profesional:** Los profesionales que asumen el rol del empoderamiento tienen más confianza a la hora de realizar su trabajo, asumen mayor responsabilidad por sus decisiones, alcanzan criterios sólidos para cualquier situación que se presente, fortalecen su calidad del juicio, aumentan su capacidad técnica y reducen significativamente la dependencia excesiva de supervisión extrema (Christensen et al., 2021).

**Incremento en la Innovación Técnica:** Crear un ambiente óptimo o empoderado incrementa metodologías innovadoras, nuevas técnicas de auditoría y la creación proactiva de metodologías emergentes, lo que

potencia mayor eficiencia y efectividad de los servicios profesionales (Ernst y Young, 2022).

**Fortalecimiento del Escepticismo Profesional:** El empoderamiento favorece el fortalecimiento del escepticismo profesional adecuado, dado que disminuye la presión de las expectativas de los superiores promoviendo una autoevaluación crítica y congruente (Hurtt et al., 2020).

- **Beneficios Organizacionales**

**Retención de Talento:** Los desafíos más notables de las organizaciones contables es la retención de profesionales talentosos en los niveles junior e intermedio, es por ello que, el empoderamiento mejora la satisfacción laboral y el compromiso organizacional lo cual implica también, la reducción de rotación de personal como también, costos asociados al reclutamiento y entrenamiento (Deloitte, 2023).

**Desarrollo Acelerado de Competencias:**

Los entornos basados en el empoderamiento suelen potenciar el desarrollo de competencias técnicas y de gestión, al ofrecer oportunidades tempranas para asumir responsabilidades relevantes y adquirir aprendizaje a partir de la experiencia directa. (KPMG, 2022).

### ***3.4.9 Desafíos y Barreras***

La implementación del empoderamiento en organizaciones contables enfrenta retos tanto de características inherentes del trabajo profesional como culturales de la industria estos desafíos requieren estrategias de

mitigación apropiados y atención cuidadosa (Burke, 2022; Lawler y Worley, 2020).

- **Barreras Regulatorias y Profesionales**

**Requisitos de Supervisión:**

Existen ciertos niveles de control y revisión dentro de las normas profesionales, las cuales restringen el grado de autonomía de todos los empleados, especialmente de aquellos que tienen menos experiencia (ISQC, 2021; PCAOB, 2022). Por lo tanto, es importante mantener el equilibrio entre la independencia y las obligaciones de los empleados en las supervisiones establecidas para poder aplicar el empoderamiento.

**Responsabilidad y Exposición al Riesgo:** El delegar autoridad implica entregar responsabilidad y exposición a riesgos legales, resistencia en los profesionales junior como también en algunos directivos, de esta manera una capacitación adecuada, sistemas de apoyo bien estructurados y mecanismos de protección apropiados (Rosen y Barlyn, 2021).

- **Barreras Culturales y Organizacionales**

**Cultura de Control Tradicional:** La gran mayoría de las firmas contables, conservan una cultura organizacional la cual se basa en el control directo, supervisión minuciosa y cumplimiento estricto de los procedimientos establecidos por tal motivo, es de suma importancia cambiar a un modelo basado en el empoderamiento, donde su objetivo sea enfrentar cierta resistencia (Anderson-Gough et al., 2021).

### **Jerarquías Arraigadas:**

Las estructuras jerárquicas tradicionales en las empresas contables pueden dificultar el empoderamiento, sobre todo cuando este requiere transferir parte de la autoridad entre los distintos niveles de la organización. (Grant Thornton, 2021).

#### ***3.4.10 Diseño de Sistemas de Reconocimiento***

**Reconocimiento de Iniciativas:** Es esencial reconocer sistemas de empoderamiento como; la toma de iniciativa, liderazgo de mejoras organizacionales e innovación en procesos (Burke, 2022). Es importante incluir dentro de organismos contables reconocimientos por las mejoras en eficiencia de procesos, desarrollo de nuevas tecnologías de auditoría y contribuciones a knowledge management.

### **Celebración de Aprendizaje:**

El empoderamiento sólo puede funcionar bien si existe una cultura que valore no solo los éxitos, sino también los aprendizajes que surgen de los errores o de decisiones no tan acertadas (Seibert et al., 2021). Esto es especialmente relevante en el ámbito de la auditoría, donde el pensamiento crítico y la disposición a cuestionar pueden llevar, a veces, a conclusiones que luego necesitan revisarse.

#### ***3.4.11 Medición y Evaluación del Empoderamiento***

- **Indicadores de Empoderamiento**

Medir el empoderamiento de forma efectiva exige utilizar sistemas de indicadores variados que reflejen tanto aspectos objetivos como

percepciones personales del proceso (Menon, 2019; Spreitzer, 2020). En las organizaciones contables, estos indicadores deben ajustarse a las particularidades del trabajo profesional y a las metas de la institución.

## **Indicadores Cuantitativos**

### **Medidas de Autoridad Decisional:**

- Cantidad de decisiones que los empleados toman por cuenta propia según su nivel en la organización.
- Promedio del valor económico de las decisiones que se autorizan sin necesidad de supervisión directa.
- Porcentaje de decisiones que se toman dentro del tiempo o plazo establecido.
- Número de veces que las decisiones deben ser elevadas o consultadas con niveles jerárquicos superiores (Lawler y Worley, 2020).

### **Medidas de Participación:**

- Porcentaje de empleados que forman parte de comités o equipos de trabajo.
- Cantidad de propuestas de mejora aplicadas que provienen de cada empleado.
- Nivel de participación en programas de capacitación o desarrollo profesional de carácter voluntario.

- Grado de participación de los empleados en proyectos o iniciativas de cambio dentro de la organización (Burke, 2022).

### **Medidas de Desarrollo:**

- Rapidez con la que se producen las promociones en comparación con los estándares del sector.
- Cantidad de nuevas habilidades o competencias adquiridas en un periodo determinado.
- Participación de los empleados en programas de certificación profesional.
- Frecuencia con la que los empleados son asignados a proyectos destacados o de alta complejidad (AICPA, 2023).

### **Indicadores Cualitativos:**

**Percepciones de Empoderamiento:** Existen escalas validadas como el Psychological Empowerment Scale de Spreitzer, que mide cuatro dimensiones psicológicas: significado, competencia, autodeterminación e impacto, la cual proporciona el insight sobre la experiencia subjetiva del empoderamiento (Spreitzer, 2020).

**Evaluaciones de Clima Organizacional:** Los aspectos al tomar en cuenta para la evaluación son la confianza en la gerencia, apoyo para la toma de riesgos, cultura de aprendizaje y sobre todo percepción de justicia organizacional (Cameron y Quinn, 2020; Schein y Schein, 2021).

## CAPÍTULO IV

### 4 PRÁCTICAS GERENCIALES

En un entorno de incertidumbre y demanda de responsabilidad social, el gerente debe ser un arquitecto de culturas organizacionales resilientes e innovadoras. Se espera que los profesionales en contabilidad y auditoría lideren con visión y ética, más allá de los números. Este capítulo aborda la innovación como motor estratégico, el liderazgo como guía y la ética como base de confianza.

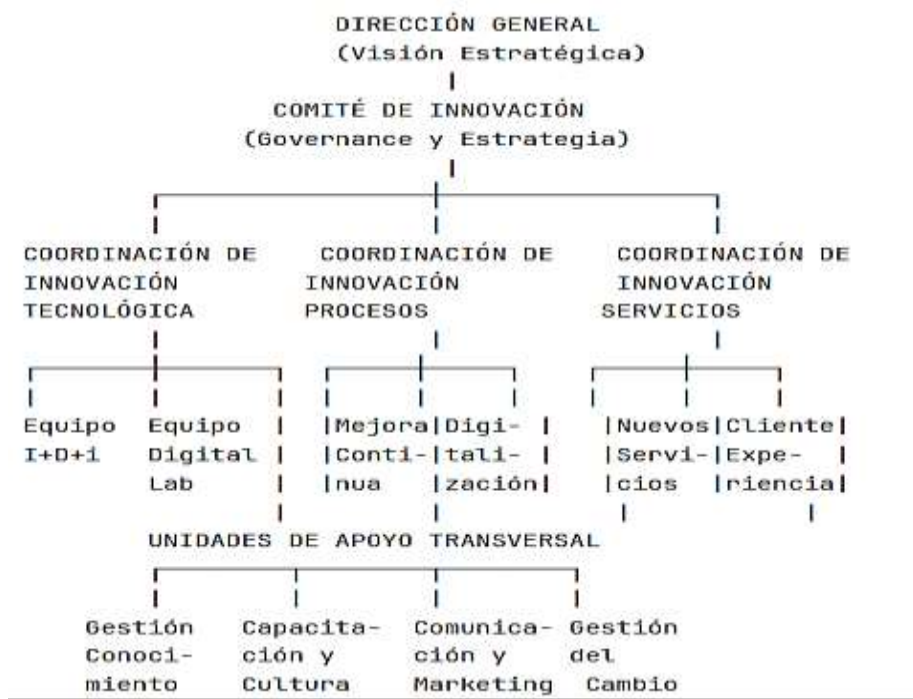
No se ofrecen fórmulas rígidas, sino una reflexión sobre cómo integrar eficiencia con humanidad y resultados con valores. La innovación y el liderazgo son presentados como responsabilidades diarias que impactan no solo los estados financieros, sino también a las personas y comunidades. El capítulo enfatiza la necesidad de un liderazgo auténtico y sostenible en la toma de decisiones.

#### 4.1 Hacia la Innovación

La innovación gerencial se entiende como un sistema estructurado que permite gestionar la innovación dentro de las organizaciones con el fin de alcanzar sus metas estratégicas. Desde la gestión, la innovación no solo consiste en desarrollar nuevos productos o servicios, sino también en aplicar enfoques novedosos en los procesos, las estructuras organizativas, los modelos de negocio y las prácticas de administración.

En esencia, la innovación gerencial representa la habilidad de convertir ideas creativas en resultados concretos que aporten valor a la organización, utilizando de forma estratégica los recursos, el

conocimiento y la tecnología para lograr ventajas competitivas sostenibles (Drucker, 2018).



**Figura 12.** Estructura Organizacional para la Gestión de la Innovación en Empresas de Contabilidad y Auditoría.

*Fuente:* Modelo organizacional adaptado de Drucker (2018) y Spanjol et al. (2024)

### 4.1.1 Importancia

La innovación en la gestión es fundamental por las siguientes razones:

- **Ventaja Competitiva Sostenible:** la innovación constante es sustancial para mantener la relevancia en mercados dinámicos y con alta demanda competitiva. El estudio de McKinsey y Company demuestra que mantener el status o invertir en temporadas de incertidumbre o cambios incrementales es sumamente arriesgado incluso más que la innovación audaz.

- **Adaptabilidad Organizacional:** Los cambios, las tecnologías emergentes y las demandas del mercado son aspectos que se pueden tomar con más calma si existe la innovación dentro de una organización.
- **Optimización de Recursos:** Reducir los costos operativos, mejorar la productividad organizacional y maximizar la eficiencia de los recursos disponibles es el resultado de dar un enfoque innovador en la gestión.
- **Atracción y Retención de Talento:** La innovación en las organizaciones es el punto clave para atraer perfiles de profesionales con talento ya que, este elemento busca entornos desafiantes y dinámicos para su crecimiento profesional.

#### *4.1.2 Clasificación*

- **Innovación en Procesos Gerenciales**

**Digitalización de procesos:** Aplicación de herramientas digitales para automatizar procesos y mejorar la eficiencia en los flujos de trabajo.

**Metodologías ágiles:** Adopción de frameworks como Scrum, Kanban y Design Thinking

**Gestión basada en datos:** Utilización de analytics e inteligencia artificial para la toma de decisiones

- **Innovación Organizacional**

**Estructuras flexibles:** Equipos multidisciplinarios y diseño de organigramas.

**Cultura de innovación:** Fomento de la creatividad, experimentación y aprendizaje continuo.

**Modelos de trabajo híbridos:** Implementación de modalidades presenciales, remotas y mixtas.

- **Innovación en Modelos de Negocio**

**Plataformas digitales:** Desarrollo de entornos digitales que faciliten la conexión y colaboración entre los diferentes actores o partes interesadas.

**Economía circular:** Diseño de modelos que promuevan la sostenibilidad y la regeneración, buscando beneficios a largo plazo para la organización y el entorno.

**Servicios integrados:** Integración de productos y servicios para ofrecer propuestas de valor completas y coherentes que satisfagan de manera integral las necesidades de los clientes.

## **4.2 Liderazgo**

El liderazgo gerencial se entiende como la capacidad de guiar, motivar e influir en personas y equipos para alcanzar los objetivos de la organización, fomentando una visión compartida y el desarrollo del potencial de cada individuo. La investigación indica que el liderazgo está estrechamente ligado a la adopción e implementación de la

innovación en los equipos, dado que los gerentes toman decisiones estratégicas, establecen políticas, gestionan recursos y supervisan la exploración del entorno.

El liderazgo actual va más allá de la autoridad formal, centrándose en fortalecer relaciones, comunicarse de manera efectiva y crear ambientes que impulsen la excelencia y el crecimiento tanto personal como profesional (Northouse, 2021).

#### ***4.2.1 Importancia del Liderazgo***

El liderazgo efectivo es crucial en la gestión moderna por:

**Dirección Estratégica:** Los líderes definen la visión, misión y objetivos de la organización, asegurando que los esfuerzos de cada persona estén alineados con las metas comunes.

**Desarrollo del Capital Humano:** Las organizaciones deben enfrentar continuamente nuevas tecnologías que pueden transformar sus modelos de negocio y su identidad, lo que exige líderes capaces de guiar la adaptación y fomentar el desarrollo de competencias.

**Clima Organizacional:** Los líderes impactan de manera directa en la cultura organizacional, así como en la motivación y satisfacción de los empleados.

**Gestión del Cambio:** En contextos cambiantes, los líderes facilitan los procesos de transición, disminuyen la resistencia al cambio y fortalecen la cohesión dentro de la organización.



**Figura 13. Impacto del Liderazgo Efectivo.**

*Fuente: Ing. Kevin Hernán Sisalema Toapanta (2025).*

#### 4.2.2 Clasificación

- **Estilos de Liderazgo Clásicos**

**Liderazgo Autocrático:** Concentración de las decisiones y supervisión directa sobre las actividades.

**Liderazgo Democrático:** Participación y búsqueda de acuerdo común al tomar decisiones.

**Liderazgo Laissez-faire:** Asignación de responsabilidades a los equipos, permitiéndoles actuar con independencia.

- **Enfoques Contemporáneos**

**Liderazgo Transformacional:** Inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada.

**Liderazgo Transaccional:** Sistema de recompensas y correcciones basado en el desempeño.

**Liderazgo Situacional:** Adaptación del estilo según las circunstancias y madurez del equipo.

- **Liderazgo Especializado**

**Liderazgo Digital:** Gestión de equipos en entornos tecnológicos y virtuales.

**Liderazgo Ágil:** Facilitación de metodologías ágiles y adaptabilidad.

**Liderazgo Intercultural:** Gestión de equipos diversos y globales.

#### ***4.2.3 Competencias Clave del Liderazgo Gerencial***

En un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante, el papel del gerente ha pasado de ser un simple supervisor a convertirse en un líder estratégico. Hoy, el éxito de una organización no depende solo de la eficiencia de sus procesos, sino de la capacidad del liderazgo para guiar, motivar e inspirar a los equipos hacia objetivos comunes.

Las competencias del liderazgo gerencial van más allá de las habilidades técnicas, incluyendo capacidades interpersonales, cognitivas y éticas

esenciales para tomar decisiones, gestionar cambios y fomentar una cultura organizacional resiliente y flexible.

Para los futuros contadores y auditores, desarrollar estas competencias es clave para pasar de un rol técnico a un papel estratégico, capaz de influir positivamente en la dirección de la empresa (Northouse, 2021).



**Figura 14. Competencias de Liderazgo-Servicios Profesionales**

*Fuente: Ing. Kevin Hernán Sisalema Toapanta (2025).*

## 4.3 Ética Gerencial

### 4.3.1 Definición Integral

La ética gerencial se entiende como el conjunto de principios y valores que orientan el comportamiento y las decisiones de los gerentes en el desempeño de sus funciones. Los líderes éticos son considerados

modelos a seguir: son honestos, confiables, justos, altruistas y muestran un genuino interés por el bienestar de sus colaboradores y de la sociedad en general.

Además, la ética gerencial implica la responsabilidad de tomar decisiones que no solo aporten valor económico, sino que también consideren los efectos sociales, ambientales y el bienestar de todos los grupos de interés (Treviño et al., 2021).

### ***4.3.2 Importancia de la Ética Gerencial***

La ética gerencial es fundamental por:

**Legitimidad y Reputación:** Los líderes que evalúan las consecuencias éticas antes de tomar decisiones empresariales importantes fomentan el éxito sostenible de la organización.

**Cumplimiento Regulatorio:** En un contexto de regulación cada vez más estricta, especialmente en el ámbito contable y financiero, la ética gerencial ayuda a evitar incumplimientos legales y posibles sanciones.

**Clima Laboral:** Los estudios evidencian una relación estrecha entre el liderazgo ético y las actitudes de los empleados, destacando cómo este tipo de liderazgo afecta el compromiso laboral y el intercambio de conocimientos, factores que a su vez influyen en el desempeño y la implicación de los colaboradores.

**Sostenibilidad Organizacional:** Las prácticas éticas favorecen la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones, fortaleciendo la

confianza con los grupos de interés y reduciendo los riesgos para su reputación.

### ***4.3.3 Clasificación de la Ética Gerencial***

La ética gerencial no es un concepto único, sino un marco complejo que se refleja en distintos niveles interconectados dentro de una organización. Para entender su efecto en la gestión y el desempeño empresarial, es útil dividirla en tres categorías principales que, aunque diferentes, se influyen mutuamente y en conjunto conforman la cultura ética de la empresa. Esta clasificación resulta especialmente valiosa para los profesionales contables, ya que les permite identificar riesgos, evaluar el ambiente de control y asesorar a la gerencia en la toma de decisiones responsables (Hill y Jones, 2010).

- **Ética Personal**

La ética personal es tanto el principio como los fundamentos del comportamiento en cualquier tipo de organización; los principios morales, las convicciones y los valores son el punto de partida y guía para la toma de decisiones y acciones de cada individuo, empleado o gerente. Por consiguiente, la ética es primordial en el comportamiento individual como también, en una empresa ya que, los desafíos comunes no se presentan por falta de reglas sino generalmente por este juicio moral inexistente. De esta manera, un líder tiene la responsabilidad de poseer un fuerte sentido de honestidad e integridad para que pueda tomar decisiones acertadas que beneficien a la empresa a largo plazo, incluso si ello implica sacrificar ganancias a corto plazo (Hill y Jones, 2010).

La ética personal se forma durante toda la vida y tiene cimientos en la familia, cultura y educación. Ahora bien, en un entorno laboral, puede ser fortalecida o debilitada, un ambiente que promueve la transparencia y la rendición de cuentas refuerza los principios personales, mientras que uno que incentiva atajos y oportunismo los debilita. Para los auditores, evaluar la ética personal de la alta gerencia es crucial, ya que su juicio afecta directamente la confiabilidad de los estados financieros (Hill y Jones, 2010).

- **Ética de la Organización**

Los valores, normas, reglas y principios que adopta y promueve una empresa son los elementos que forman parte de la ética de la organización, los cuales se ven manifiestos dentro de la cultura organizacional, los códigos de conducta, políticas internas y prácticas de negocios. Este componente busca homogeneizar el comportamiento ético y asegurar que todos los miembros operen bajo un marco común de referencia. A diferencia de la ética personal, que es intrínseca, la ética organizacional es una construcción social, la cual puede ser diseñada y gestionada para el bien común de una empresa (Hill y Jones, 2010).

**Los elementos de la ética de la organización incluyen:**

- **Código de conducta:** Un documento oficial que define las normas y pautas de conducta ética esperadas.
- **Políticas de denuncia:** Canales que permiten a los empleados informar conductas no éticas con garantía de confidencialidad y sin riesgo de represalias.

- **Sistemas de recompensa y castigo:** La ética se fortalece cuando se reconocen las acciones correctas y se corrigen o sancionan los comportamientos inadecuados.

Para un contador o auditor, la ética organizacional representa un elemento clave del ambiente de control, por lo que su evaluación resulta fundamental. Un código de conducta claramente difundido y un entorno que fomente el cumplimiento de las normas contables contribuyen a disminuir el riesgo de errores y fraudes financieros (Hill y Jones, 2010).

- **Ética de la Sociedad**

Son los estándares morales y expectativas que una sociedad tiene sobre el comportamiento de las organizaciones. Las empresas no trabajan sobre un vacío, sino a través de un sistema social el cual demanda responsabilidad social corporativa (**RSC**) y transparencia. Este enfoque abarca muchos temas desde la justicia laboral, la protección del consumidor hasta la sostenibilidad ambiental y sobre todo el respeto a los derechos humanos (Hill y Jones, 2010).

Actualmente, todas las empresas no solo se miden por su rentabilidad, sino también por su impacto social y ambiental. Una corporación de auditoría debe ser consciente de las expectativas de la sociedad respecto a su independencia y objetividad.

Los escándalos empresariales han debilitado la confianza pública, generando una mayor presión por parte de los entes reguladores y un incremento en la exigencia de presentar informes de sostenibilidad verificados mediante auditorías (Hill y Jones, 2010)

#### ***4.3.4 Interconexión y Liderazgo Ético***

Las tres dimensiones de la ética no operan de forma aislada. El liderazgo gerencial juega un papel crucial en su **interconexión**. Un líder debe:

- **Modelar la ética personal:** Sus comportamientos deben reflejar un modelo de integridad y honestidad.
- **Construir una cultura ética organizacional:** Debe elaborar y fomentar políticas y mecanismos que fortalezcan los principios éticos.
- **Alinear la organización con las expectativas de la sociedad:** La estrategia empresarial debe responder de manera consciente y responsable a las exigencias éticas de la comunidad donde desarrolla sus actividades.

#### ***4.3.5 El Liderazgo Ético: Un Imperativo para la Administración Gerencial***

La ética es una práctica fundamental que se construye día a día para mantenerse en la cúspide de la organización, la fusión entre la ética social, organizacional y personal son la clave para hacer posible un liderazgo ético. Este liderazgo se adhiere a las normas, modela la integridad, promoviendo y fomentando la transparencia y cultura en donde la ética sea la norma y no la excepción.

Un líder con ética toma decisiones responsables que beneficien tanto a la organización como a sus *stakeholders* a largo plazo. Esta perspectiva construye la confianza entre los inversionistas y la organización, mejora

la productividad de los empleados, la marca y la moral de una empresa por otra parte, la ausencia de liderazgo ético podría llevar a pique la confianza de la organización como altos riesgos de fraude, inestabilidad financiera y por último el fracaso de la organización. Por ende, el compromiso con la integridad y el juicio moral son un imperio estratégico para cualquier profesional que aspire a un rol de liderazgo en la administración o la auditoría (Ciulla, 2013).

#### **4.4 Habilidades Gerenciales**

En el campo de la Contabilidad y Auditoría, el rol del gerente es ser un estratega multifacético y líder de equipos y pasar de un mero supervisor de tareas entonces, una habilidad se define como la capacidad o destreza para desempeñar una tarea o actividad específica, lo que le permite a un gerente lograr los objetivos de la organización de manera eficiente y eficaz. Estas habilidades constituyen el fundamento del éxito profesional y se reflejan en la capacidad de aplicar conocimientos y conductas para lograr resultados concretos (Robbins y Coulter, 2018).

La literatura administrativa suele dividir estas habilidades en tres categorías principales, cuya relevancia cambia según el nivel jerárquico del gerente. Para los futuros contadores y auditores, entender esta clasificación es clave para planificar su crecimiento profesional, ya que avanzar en la carrera implica pasar de un enfoque técnico a un liderazgo más estratégico y centrado en las personas.

#### ***4.4.1 Habilidades Técnicas***

Para un profesional de Contabilidad y Auditoría el conocimiento y la pericia son las habilidades técnicas las cuales se hacen más notables en las primeras etapas de la carrera, éstas incluyen el dominio de los principios contables, el manejo de software de gestión, la interpretación de estados financieros, la aplicación de normativas tributarias y las técnicas de auditoría.

Además, un gerente con estas habilidades es capaz de supervisar y guiar de manera ordenada sus subordinados, logrando entender con éxito los desafíos y particularidades constantes de su área, a pesar de ello, aunque son esenciales, su importancia tiende a disminuir a medida que el gerente asciende en la jerarquía organizacional, cediendo el paso a otro tipo de habilidades (Robbins y Coulter, 2018).

#### ***4.4.2 Habilidades Humanas (o Interpersonales)***

Las habilidades humanas se refieren a la capacidad de interactuar eficazmente con otras personas, ya sea de manera individual o dentro de un grupo.

Estas competencias son esenciales en todos los niveles de la administración, ya que permiten liderar, motivar al equipo, comunicarse con claridad, manejar conflictos y formar equipos de trabajo sólidos. Un gerente que posee un alto nivel de habilidades interpersonales puede generar un ambiente de confianza y cooperación, lo cual es clave para lograr buenos resultados, especialmente en áreas como la auditoría y la gestión contable.

En el contexto actual, donde el trabajo en equipo y las redes colaborativas son cada vez más comunes, estas habilidades se vuelven aún más relevantes. Por ello, un buen gerente debe ser un líder que inspire a su equipo a trabajar unidos hacia un objetivo compartido (Robbins y Coulter, 2018).

**Estas habilidades incluyen:**

**Comunicación Efectiva:** La capacidad de expresar ideas con claridad y precisión, tanto de forma oral como escrita, es fundamental. En el caso de un auditor, esto significa poder redactar informes que sean comprensibles incluso para personas sin formación técnica, así como presentar los resultados de su trabajo de manera convincente. Además, una comunicación efectiva no solo implica transmitir información, sino también saber escuchar activamente a los demás, comprendiendo sus opiniones y necesidades.

**Inteligencia Emocional:** La inteligencia emocional se refiere a la habilidad de identificar, entender y regular tanto las propias emociones como las de las personas que nos rodean. Un líder que posee un alto nivel de inteligencia emocional puede manejar el estrés de manera efectiva, mostrar empatía hacia los miembros de su equipo y contribuir a la creación de un ambiente laboral saludable. Estas capacidades son especialmente importantes en el exigente entorno de una firma de auditoría, donde la presión y los plazos ajustados son constantes.

**Liderazgo y Motivación:** El liderazgo efectivo implica la capacidad de motivar e inspirar a un equipo para alcanzar metas compartidas. Un verdadero líder no se limita a dar instrucciones, sino que impulsa a su

equipo mediante el empoderamiento, el reconocimiento de los logros y la promoción del crecimiento profesional. Más allá de la autoridad formal, el liderazgo se basa en la construcción de un sentido de propósito y pertenencia, lo cual fortalece el compromiso y la cohesión del grupo en el logro de los objetivos organizacionales.

**Negociación y Resolución de Conflictos:** En la gestión de equipos, los desacuerdos y conflictos son situaciones naturales e inevitables. Por ello, un gerente debe contar con la capacidad de actuar como mediador, negociar soluciones justas y resolver las diferencias de manera equilibrada. Estas habilidades son esenciales para preservar la armonía del grupo, mantener la cohesión entre los miembros del equipo y asegurar la continuidad y eficiencia en el desarrollo del trabajo (Robbins y Coulter, 2018).

#### ***4.4.3 Habilidades Conceptuales***

**Incluyen:**

**Pensamiento Estratégico:** La visión estratégica es la capacidad de observar y analizar las tendencias del entorno ya sean políticas, económicas, sociales o tecnológicas para evaluar la posición competitiva de la organización y diseñar planes a largo plazo que orienten su crecimiento y desarrollo. En el contexto de una firma contable, esta habilidad permite a un socio tomar decisiones clave, como expandir los servicios a nuevos mercados o invertir en tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, con el objetivo de mantener la relevancia y la competitividad de la empresa en un entorno cambiante.

**Pensamiento Sistémico:** El pensamiento sistemático es la capacidad de comprender cómo se relacionan e influyen entre sí los distintos subsistemas dentro de una organización. Esta perspectiva permite analizar las consecuencias de las decisiones de manera integral. Por ejemplo, un cambio en la estructura salarial de los auditores no solo tiene un impacto económico, sino que también puede afectar su motivación, la calidad del trabajo que realizan y, en consecuencia, aumentar el riesgo asociado a la auditoría de un cliente. Comprender estas interdependencias es clave para una gestión eficaz y para la toma de decisiones informadas que consideren tanto los efectos directos como los indirectos dentro del sistema organizacional.

**Toma de Decisiones Estratégicas:** implica la habilidad de analizar y sintetizar información compleja, muchas veces ambigua o incompleta, con el fin de tomar decisiones clave que afectan el rumbo futuro de la organización. Este proceso requiere un juicio sólido, ya que suele desarrollarse en contextos de alta incertidumbre, donde no siempre hay respuestas evidentes o inmediatas. La efectividad en este tipo de decisiones es fundamental para asegurar la sostenibilidad, competitividad y adaptación de la organización en entornos dinámicos y cambiantes.

#### ***4.4.4 Aplicación Práctica de las Habilidades en Contabilidad y Auditoría***

##### **El Contador como Consultor Estratégico**

Cuando el contador adquiere habilidades gerenciales, evoluciona hacia el rol de **asesor estratégico** dentro de la organización. Su función ya no

se limita únicamente a la elaboración de informes financieros, sino que va más allá al interpretar esos datos para **construir un relato claro y significativo sobre la situación económica de la empresa**. Esta transformación requiere una combinación de competencias clave, tales como:

**Análisis Predictivo:** El análisis predictivo es la habilidad de utilizar datos históricos y actuales para anticipar tendencias futuras. En lugar de limitarse a informar sobre resultados pasados, como las ventas del trimestre anterior, el contador gerencial emplea esta técnica para examinar los patrones de consumo y comportamiento de los clientes. De esta manera, puede prever las ventas futuras y proponer estrategias, como ajustes en los precios, que contribuyan a mejorar la toma de decisiones y el desempeño de la organización.

**Gestión del Riesgo:** Es la capacidad de identificar, evaluar y reducir los riesgos tanto financieros como operativos que pueden afectar a la organización. Esta labor supera el ámbito del control interno tradicional, ya que implica anticipar posibles amenazas, como la volatilidad en los mercados, los riesgos asociados a la ciberseguridad o las modificaciones en el marco regulatorio. Un enfoque efectivo en la gestión del riesgo permite a la empresa prepararse y responder de manera proactiva, protegiendo sus recursos y asegurando la continuidad de sus operaciones.

**Comunicación de Valor:** Comunicar con valor implica la capacidad de presentar información financiera compleja de forma sencilla y comprensible para audiencias que no cuentan con conocimientos

técnicos, como ejecutivos de marketing o directores de producción. Para lograrlo, se utilizan herramientas visuales como gráficos y paneles interactivos (dashboards), que facilitan una interpretación rápida y precisa de los datos. Esta habilidad es esencial para que las decisiones estratégicas se basen en una comprensión clara y compartida de la información financiera.

**El Auditor como Líder y Negociador:** En el ámbito de la auditoría, las habilidades gerenciales marcan la diferencia entre realizar una auditoría centrada únicamente en el cumplimiento normativo y llevar a cabo una auditoría que realmente aporte valor a la organización. Un auditor que actúa como líder negociador no solo verifica que se sigan las reglas, sino que también sabe comunicarse, influir y colaborar con las partes interesadas para identificar oportunidades de mejora, optimizar procesos y contribuir al crecimiento estratégico de la empresa.

**Liderazgo de Equipos de Auditoría:** El liderazgo en equipos de auditoría requiere que el auditor líder motive a su equipo, distribuya las tareas de forma eficiente y supervise el cumplimiento de los plazos establecidos. Esta labor se vuelve aún más desafiante en entornos de auditoría virtual, donde la coordinación efectiva depende en gran medida de la confianza entre los miembros y del uso adecuado de herramientas digitales que faciliten la comunicación y el seguimiento del trabajo.

**Comunicación Persuasiva y Negociación:** El momento más importante y delicado durante una auditoría no es cuando se detecta un error, sino cuando se deben presentar los resultados a la gerencia. El

auditor necesita explicar los riesgos de manera clara y con argumentos bien fundamentados, evitando que se genere un conflicto. Para que la gerencia acepte las recomendaciones y se lleven a cabo las mejoras sugeridas, la negociación juega un papel fundamental.

**Empatía y Adaptabilidad:** Un auditor debe comprender cómo funciona el negocio del cliente, así como las presiones y dificultades que enfrenta. La empatía ayuda a crear una relación de confianza, lo que facilita obtener información importante y hace más probable que se acepten los resultados de la auditoría.

#### *4.4.5 El Desarrollo de Habilidades en el Entorno Virtual*

### **Herramientas y Metodologías para el Aprendizaje en Línea**

La modalidad en línea no debe verse como un obstáculo, sino como una oportunidad para reproducir el ambiente de trabajo actual y así practicar y fortalecer estas habilidades de manera efectiva:

- **Proyectos Colaborativos:** Los trabajos en equipo que imitan proyectos reales de auditoría o consultoría financiera requieren que los estudiantes utilicen herramientas como Google Drive, Trello o Asana. Estas plataformas les ayudan a organizar tareas, manejar la documentación y cumplir con los tiempos establecidos, recreando así un ambiente de trabajo remoto.
- **Debates y Foros:** Participar en discusiones en línea sobre temas como dilemas éticos, estudios de caso o noticias financieras ayuda a desarrollar el pensamiento crítico y la habilidad para argumentar.

Estas capacidades son esenciales para resolver problemas y tomar decisiones cuando hay presión.

- **Simuladores de Negocios:** Los simuladores financieros son herramientas que permiten a los estudiantes tomar decisiones como si fueran gerentes, usando información real. Así pueden ver cómo sus decisiones afectan las finanzas de una empresa y aprender de sus errores, todo en un espacio seguro donde no hay riesgo real.

#### ***4.4.6 La Importancia de la Autoevaluación y el Crecimiento Continuo***

El desarrollo de habilidades gerenciales es un proceso que dura toda la vida. Cuando se estudia en línea, es importante ser proactivo y tomar la iniciativa para crecer y aprender por sí mismo, desarrollando las siguientes competencias:

- **Reflexión Crítica:** Después de cada proyecto o examen, es importante que el estudiante se tome un momento para pensar en qué hizo bien y en qué puede mejorar. Por ejemplo: ¿Me comuniqué bien con mi equipo? ¿Fui capaz de prever algún problema antes de que sucediera?
- **Búsqueda de Feedback:** Pedir retroalimentación a los profesores y compañeros de forma regular es una habilidad gerencial clave. Esto demuestra proactividad y un deseo genuino de mejorar.
- **Relevancia para contabilidad y auditoría:** el dominio de habilidades interpersonales y estratégicas, apoyado en

herramientas digitales, eleva tu capacidad de liderar equipos y dirigir auditorías complejas en entornos virtuales.

#### **4.5 Desempeño Gerencial**

El desempeño gerencial comprende todas las acciones, comportamientos y resultados que un gerente lleva a cabo para cumplir con sus responsabilidades y alcanzar los objetivos de la organización. No se trata solo de ser productivo, sino de cómo el gerente aprovecha sus habilidades y recursos para contribuir al éxito general. A diferencia del desempeño del empleado, que está más enfocado en tareas específicas, el desempeño gerencial incluye la toma de decisiones, la coordinación de equipos, la administración de recursos y la capacidad de adaptarse estratégicamente. En esencia, es una evaluación completa de la efectividad y eficiencia de un líder en su función (Hellriegel y Jackson, 2009).

El desempeño gerencial se basa en la Teoría de la Contingencia, que sostiene que no existe una única forma ideal de actuar para todos los gerentes. Más bien, el éxito depende de la situación particular, el entorno y los recursos con los que se cuenta. Por ejemplo, un gerente que funciona bien en una empresa estable y estructurada puede no tener el mismo éxito en un startup tecnológico, donde las condiciones son mucho más cambiantes e inciertas. Por eso, al evaluar el desempeño de un gerente, es fundamental tomar en cuenta el contexto en el que trabaja (Hellriegel y Jackson, 2009).

#### ***4.5.1 Componentes del Desempeño Gerencial: Una Visión Profunda***

El desempeño gerencial es un concepto multidimensional y se compone de tres elementos interrelacionados que definen su calidad:

**Efectividad (Hacer lo Correcto):** La efectividad se refiere a qué tan bien un gerente cumple con los objetivos y metas de la organización. Está directamente relacionada con alcanzar los resultados que se esperan. Un gerente efectivo es aquel que consigue sus metas, sin importar los recursos o costos que implicó. Por ejemplo, un gerente de ventas será efectivo si logra aumentar las ventas en un 15% como se le solicitó. En el área contable, la efectividad se refleja en cumplir con los plazos de los informes financieros, completar auditorías exitosamente o implementar un nuevo sistema de control interno.

**Eficiencia (Hacer las Cosas Bien):** La eficiencia está relacionada con usar los recursos de la mejor manera para alcanzar los objetivos. Un gerente eficiente no solo cumple sus metas, sino que lo hace consumiendo la menor cantidad posible de tiempo, dinero, personal y materiales. En otras palabras, es la relación entre lo que se invierte y lo que se obtiene. Por ejemplo, un gerente de auditoría que termina un proyecto en 500 horas en lugar de las 700 previstas, sin perder calidad, está siendo eficiente. La eficiencia es fundamental para la rentabilidad a largo plazo y refleja un uso inteligente de los recursos de la empresa.

**Adaptabilidad (Gestionar el Cambio):** En un entorno que cambia constantemente, la capacidad de un gerente para ajustarse rápidamente es fundamental para un buen desempeño. Ser adaptable significa ser flexible, innovador y aprender de las experiencias para poder guiar a la

organización en momentos de incertidumbre. Por ejemplo, un gerente adaptable puede modificar la estrategia de su equipo cuando aparece una nueva regulación, un competidor fuerte o una tecnología disruptiva. Esta habilidad distingue a un simple gestor de tareas de un líder estratégico que garantiza que la organización sobreviva y prospere a largo plazo (Robbins y Coulter, 2018).

#### ***4.5.2 Métodos de Medición del Desempeño Gerencial***

La medición del desempeño gerencial es un desafío constante que requiere sistemas robustos y bien definidos. Los contadores y auditores tienen un papel vital en su diseño y ejecución.

**Evaluación por Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):** Los KPIs son métricas cuantificables que reflejan el progreso de un gerente hacia los objetivos estratégicos. Se dividen en:

- **KPIs Financieros:** Estos indicadores están relacionados con el estado financiero de la empresa. Para un gerente contable, algunos ejemplos son reducir el tiempo que toma cerrar los libros contables, hacer pronósticos de ventas más precisos y mantener bajo control los gastos operativos.
- **KPIs No Financieros:** Estos indicadores miden aspectos como la eficiencia de los procesos, la satisfacción de los clientes y la calidad del producto o servicio. Para un gerente de auditoría, algunos ejemplos son cumplir con los plazos establecidos para las auditorías, reducir la cantidad de hallazgos críticos y obtener buenas calificaciones en la satisfacción del cliente.

- **Gestión por Objetivos (MBO):** Este método, conocido gracias a Peter Drucker, consiste en que el gerente y su jefe acuerdan juntos metas claras y medibles para un tiempo determinado! El desempeño del gerente se mide según qué tan bien cumple con esos objetivos. La MBO promueve que las personas participen, se comprometan y alineen sus metas personales con las de la empresa. Lo más importante para que funcione bien es que los objetivos sean claros y alcanzables.
- **Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral):** Este es un sistema completo de medición, creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, que no se enfoca solo en los números financieros. El Balanced Scorecard analiza el desempeño desde cuatro áreas conectadas entre sí:
  - **Perspectiva Financiera:** ¿Cómo nos ven los accionistas? (rentabilidad, crecimiento de ingresos).
  - **Perspectiva del Cliente:** ¿Cómo nos ven los clientes? (satisfacción del cliente, cuota de mercado).
  - **Perspectiva de Procesos Internos:** ¿En qué procesos debemos ser excelentes? (eficiencia operativa, calidad, innovación).
  - **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** ¿Cómo podemos mejorar y crear valor a largo plazo? (capacitación, retención de talento, innovación). Para un auditor, este sistema es invaluable, ya que les permite ver la interconexión entre la

estrategia, los procesos, el talento y los resultados financieros (Kaplan y Norton, 1996).

**Evaluación 360 Grados:** En este método, el desempeño del gerente no solo es evaluado por su jefe, sino también por sus colaboradores, compañeros y clientes. La evaluación 360° ofrece una visión completa y equilibrada del desempeño, especialmente en habilidades como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Es muy útil para detectar áreas donde el gerente puede mejorar en sus habilidades interpersonales y para fomentar un liderazgo más abierto y transparente

#### ***4.5.3 Factores que Influyen en el Desempeño Gerencial***

El trabajo y los resultados de un gerente dependen de muchos factores, tanto dentro como fuera de la organización. Por eso, es importante que el contador y el auditor conozcan bien estos factores para poder evaluar correctamente su desempeño.

- **Factores Internos (Dentro de la Organización)**

**Habilidades y Competencias del Gerente:** El desempeño está íntimamente ligado tanto con las habilidades técnicas, humanas y conceptuales del gerente.

**Motivación y Compromiso:** Los objetivos organizacionales como la motivación y el compromiso son pieza clave para ser un gerente óptimo dado que, si tiene estas características es más propenso a tomar la iniciativa y superar obstáculos.

### **Cultura Organizacional:**

La cultura de una empresa establece las reglas, los valores y la forma en que se espera que las personas actúen. Cuando una organización fomenta la innovación y permite asumir riesgos, impulsa un mejor desempeño. En cambio, una cultura muy estricta y burocrática puede limitar el progreso y la productividad.

**Estructura Organizacional:** En este sentido, la forma estructural en la que una empresa está formada sea plana o jerárquica contribuye a la toma de las decisiones del gerente.

- **Factores Externos (Fuera de la Organización)**

#### **Entorno Económico:**

Una crisis económica puede dificultar el trabajo y los resultados de un gerente de ventas, mientras que un período de crecimiento o prosperidad económica puede ayudarlo a obtener mejores resultados y alcanzar el éxito.

**Tecnología y Competencia:** Las nuevas tecnologías pueden forzar a un gerente a innovar o perder su posición en el mercado.

**Regulaciones Gubernamentales:** Nuevas leyes y normas de cumplimiento hacen que un gerente de contabilidad se adapte y esto se ve en su desempeño.

#### ***4.5.4 El Rol del Contador y Auditor en el Desempeño Gerencial***

El desempeño gerencial es una práctica integral en el desarrollo profesional en los profesionales de contabilidad y auditoría.

Su rol en este campo abarca varias funciones críticas:

**Socio Estratégico en la Medición:** El contador gerencial es el encargado de diseñar los sistemas de información que proveen los datos para medir el desempeño.

Su conocimiento en la contabilidad de costos, presupuestos y análisis de variaciones le permite crear los KPIs financieros y operacionales que reflejan la realidad del negocio. Por ejemplo, pueden diseñar un sistema que mida la rentabilidad de cada unidad de negocio o la eficiencia de los procesos de producción.

**Aseguramiento y Control:** El auditor tiene la responsabilidad de **auditar el desempeño gerencial**. Esto implica asegurar la fiabilidad de la información utilizada en los sistemas de medición, evaluar la consistencia de los indicadores y verificar que los procesos de evaluación se lleven a cabo de manera justa y objetiva. En el caso de un *Balanced Scorecard*, el auditor debe verificar la integridad de los datos en las cuatro perspectivas, no solo en la financiera.

**Asesoramiento en la Toma de Decisiones:** Los profesionales de contabilidad y auditoría están en una posición única para asesorar a la alta gerencia sobre cómo interpretar los resultados de desempeño. Su análisis puede ayudar a identificar las causas subyacentes de un desempeño deficiente, como una ineficiencia en un proceso o un

problema en la cadena de suministro. Este rol de asesoramiento convierte al contador de un simple registrador a un verdadero socio estratégico.

La conexión entre el desempeño gerencial y la información financiera es indisoluble. Los sistemas contables son el corazón de la medición del desempeño, y la auditoría garantiza que la medición sea fiable. Un gerente no puede tomar decisiones informadas sin datos precisos, y la precisión es el dominio del profesional contable (Bhimani, 2008).

#### ***4.5.5 Desafíos y Consideraciones Éticas en la Evaluación del Desempeño Gerencial***

A pesar de los avances en la medición, la evaluación del desempeño gerencial enfrenta desafíos significativos:

- **Subjetividad:** Incluso con KPIs definidos, la evaluación puede ser subjetiva, especialmente en lo que respecta a las habilidades humanas y conceptuales.
- **Sesgo:** Los evaluadores pueden estar influenciados por sesgos personales, lo que afecta la objetividad de la evaluación.
- **Riesgo de Corto Plazo:** Los sistemas de medición pueden incentivar a los gerentes a enfocarse en metas a corto plazo, como las ganancias trimestrales, a expensas de la sostenibilidad y el valor a largo plazo.

Para mitigar estos desafíos, es esencial que la evaluación del desempeño esté anclada en la ética. Un proceso de evaluación debe ser transparente,

justo y basarse en métricas claras y objetivas. Un líder ético no solo busca un alto desempeño, sino que lo hace de manera responsable, promoviendo la honestidad y la integridad en su equipo (Bhimani, 2008).

#### ***4.5.6 La Gestión del Desempeño por Competencias***

En la administración moderna, el enfoque en la Gestión del Desempeño por Competencias ha ganado una relevancia significativa. Este modelo trasciende la simple evaluación de resultados (el qué) para enfocarse en el **cómo** el gerente logra esos resultados. Una **competencia** se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que un individuo utiliza para desempeñarse de manera exitosa en su rol (Spencer y Spencer, 1993). La evaluación del desempeño gerencial, bajo este enfoque, se basa en la medición de estas competencias.

- **Componentes de una Competencia**

Una competencia no es un concepto único, sino la combinación de tres elementos esenciales que un gerente debe poseer y manifestar:

- **Conocimientos (saber):** La base teórica y técnica del rol. Para un gerente de contabilidad, esto incluye el dominio de las NIIF, las regulaciones fiscales y los principios de control interno.
- **Habilidades (saber hacer):** La capacidad para aplicar el conocimiento en la práctica. Esto se traduce en la habilidad para usar un software de gestión, preparar informes financieros, o liderar una reunión de equipo.

- **Actitudes (saber ser):** El conjunto de valores y rasgos de personalidad que definen el comportamiento del gerente. Esto incluye la proactividad, la ética profesional, la resiliencia y la capacidad de trabajar en equipo. Un gerente puede tener el conocimiento y las habilidades, pero sin la actitud adecuada, su desempeño se verá limitado.

- **Implementación en la Práctica Gerencial**

La implementación de la gestión del desempeño por competencias requiere un sistema que evalúe a los gerentes en función de estas dimensiones. La evaluación 360 grados, por ejemplo, es una herramienta ideal para este modelo, ya que permite obtener una visión completa de las habilidades y actitudes del gerente desde múltiples fuentes. Las empresas utilizan estas evaluaciones para:

- **Identificar brechas de talento:** Determinar qué competencias clave faltan en la organización y qué gerentes necesitan capacitación.
- **Planificar el desarrollo profesional:** Crear planes de carrera personalizados que se centren en el fortalecimiento de las competencias.
- **Tomar decisiones de promoción:** Asegurar que los gerentes que ascienden a roles de mayor responsabilidad no solo han sido exitosos en el pasado, sino que también poseen las competencias necesarias para el futuro.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguado, J. (2004). Introducción a las teorías de la información y la comunicación. Universidad de Murcia.
- Amaro, M. (2001). Aspectos históricos y éticos de la publicación científica. Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García". Habana-Cuba.
- Amaya Amaya, J. (2010). Toma de decisiones gerenciales: métodos cuantitativos para la administración (2.a ed.). Ecoe Ediciones.
- Barroso, P. (2011). Códigos de deontología periodística: análisis comparativo. Universitas Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 15(15)
- Batista Geigel, M. (2020). Comunicación y medios masivos. México.
- Bhimani, A. (2008). Management accounting: A business planning and control approach. Oxford University Press.
- Cárdenas, L., & Ortega, M. (2020). Innovación y resiliencia en la gestión empresarial contemporánea. Revista Latinoamericana de Administración, 13(2), 45-60.
- Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración (8.ª ed.). McGraw-Hill.
- Ciulla, J. B. (2013). Ethics, the heart of leadership (3ª ed.). Praeger.

- Daft, R. L. (2019). Teoría y diseño organizacional (13.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- De Souza, R., & Silva, J. (2022). Transcomplejidad y gestión: un enfoque emergente para organizaciones del siglo XXI. *Journal of Complex Management*, 8(1), 77-92.
- Drucker, P. (2023). La gerencia en tiempos de grandes cambios. Editorial Norma
- Fayol, H. (2011). Administración industrial y general. Fondo de Cultura Económica. (Original de 1916).
- Galarza Torresano, I. D. (2024). Domina Networking. Editorial del Instituto Superior Tecnológico España (ISTE).
- Gutiérrez Tobar, E. (2016). Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos y aptitudes (2.a ed.). Ecoe Ediciones.
- Hatch, M. J. (2018). Teoría de la organización moderna (4.<sup>a</sup> ed.). Oxford University Press.
- Hellriegel, D. y Jackson, S. E. (2009). Administración: un enfoque basado en competencias (12a ed.). Cengage Learning.
- Hernández, P., & Paredes, S. (2021). Toma de decisiones en contextos de incertidumbre: retos para la gerencia moderna. *Gestión y Estrategia*, 29(3), 101-118.
- Hill, C. W. L. y Jones, G. R. (2010). Administración estratégica: Un enfoque integrado (9a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2023). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Morales Sánchez, C. F., & Yepes Lugo, C. A. (2020). *Finanzas, gestión y entorno organizacional: estrategia, perspectiva socioambiental y análisis financiero*.
- Morin, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa
- Neri Guzmán, J. C., Becerra Bizarrón, M. E., & Domínguez Valdez, B. M. (2020). *Gestión empresarial y aprendizaje organizacional: herramientas para el desarrollo de habilidades gerenciales en un contexto de competitividad regional*. Plaza y Valdés (México)
- Oliveira, P. (2023). Psychological empowerment for the future of work: Evidence from Portugal. *Global Business and Organizational Excellence*. <https://doi.org/10.1002/joe.22194>
- Ramírez, A., & Villalba, T. (2023). Resiliencia y colaboración interinstitucional en la gestión organizacional. *Revista Iberoamericana de Negocios*, 15(1), 65-84.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2021). *Administración*. Pearson.

- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons.
- Taylor, F. W. (2010). Principios de la administración científica. Elaleph.com. (Original de 1911).
- Torres Fragoso, J. (2023). Nueva Gerencia Pública: marco conceptual y aplicación. Plaza y Valdés (México).
- Torres Hernández, Z. (2014). Teoría general de la administración (2.a ed.). Grupo Editorial Patria.
- Yllanes Zamudio, A. M., & Sánchez Bautista, N. R. (2023). Empoderamiento estructural y compromiso organizacional de los colaboradores de las PYMES manufactureras de Lima Metropolitana, 2022 [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. RENATI. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/407390>



**Administración gerencial liderazgo, innovación y estrategia en la era de la complejidad, se publicó en el mes de diciembre de 2025.**

**ISBN: 978-9907-0-0477-9**

**Grupo Editorial BLR  
Ecuador  
Cel: +593 98 320 4362  
[https://grupobl.com/  
publicaciones@grupobl.com](https://grupobl.com/publicaciones@grupobl.com)**

## BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

---

### **Kevin Hernán Sisalema Toapanta:**

Kevin Sisalema Toapanta profesional ecuatoriano con formación en Comercio Exterior, Dirección Empresarial y Gestión Pública. Su experiencia como Analista de Inversión Extranjera, analista comercial y Docente universitario le otorga una visión integral, conectando la estrategia global con la eficiencia del sector público y privado..

### **Kevin Vinicio Ramírez Velasco:**

Profesional ecuatoriano con formación en administración, cadena de suministro y energías renovables. Su experiencia abarca la gestión pública y privada, la negociación internacional y la dirección de proyectos de innovación, capacitación y vinculación social, consolidando un perfil orientado al liderazgo, la sostenibilidad y el emprendimiento.

### **Paul Alexander Guaranga Rochina CAMBIAR**

Doctorando en Educación e Innovación, Magíster en Gerencia de Sistemas, Ingeniero en Sistemas Computacionales. Con experiencia en sector público y privado, consultor en desarrollo territorial, exasesor legislativo, especialista en innovación y tecnología, con publicaciones científicas y certificaciones internacionales.

### **Edy Samuel Velasteguí Casco:**

Profesional ecuatoriano con formación en Estadística, Matemática, Proyectos e Informática. Su trayectoria como Analista de Estadística Matemática, gestor de proyectos y docente universitario le brinda una perspectiva integral que articula la visión estratégica con la eficiencia en los ámbitos público y privado.

# ADMINISTRACIÓN GERENCIAL: LIDERAZGO, INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA EN LA ERA DE LA COMPLEJIDAD

---

**Estimado lector,** el libro “Administración Gerencial: Liderazgo, Innovación y Estrategia en la Era de la Complejidad” aborda la gestión moderna desde un enfoque integral, articulando teorías clásicas y actuales con prácticas aplicadas. Resalta el liderazgo ético, la innovación y las competencias gerenciales como ejes para enfrentar la complejidad, la globalización y la transformación digital.

Agradecemos a todos los lectores que se acercan a esta obra con ánimo de aprender, aplicar y transformar.



Grupo Editorial BLR  
Ecuador  
Cel: +593 98 320 4362  
<https://grupobl.com/>  
[publicaciones@grupobl.com](mailto:publicaciones@grupobl.com)

ISBN: 978-9907-0-0477-9

