

La gestión de procesos administrativos como factor de competitividad en las organizaciones privadas

The management of administrative processes as a factor of competitiveness in private organizations

Esteban Emiliano Olguín Gutiérrez ^a, Danae Duana Ávila ^b, Tirso Javier Hernández Gracia ^c, Roberto Estrada Bárcenas ^d

Abstract:

This article aims to analyze the main challenges organizations face in implementing administrative process management geared towards competitiveness in an environment characterized by constant change. Using a quantitative approach, statistical information from official sources, particularly the National Survey on Productivity and Competitiveness of Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises (ENAPROCE), is analyzed to identify internal and external factors that influence organizational efficiency.

The results show that variables such as staff training, the adoption of structured organizational practices, and the promotion of a culture of innovation have a significant relationship with strengthening business competitiveness. It is concluded that administrative process management, when implemented strategically and supported by an organizational culture focused on continuous improvement, is a key factor in developing sustainable competitive advantage.

Keywords:

Administrative processes, competitiveness, organizational management, productivity, innovation.

Resumen:

El presente artículo tiene como objetivo analizar los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en la implementación de una gestión de procesos administrativos orientada a la competitividad, en un entorno caracterizado por constantes cambios. A través de un enfoque cuantitativo, se emplea el análisis de información estadística proveniente de fuentes oficiales, particularmente de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), con el fin de identificar factores internos y externos que influyen en la eficiencia organizacional.

Los resultados evidencian que variables como la capacitación del personal, la adopción de prácticas organizacionales estructuradas y la promoción de una cultura de innovación tienen una relación significativa con el fortalecimiento de la competitividad empresarial. Se concluye que la gestión de procesos administrativos, cuando es implementada de manera estratégica y apoyada en una cultura organizacional orientada a la mejora continua, constituye un factor clave para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Palabras Clave:

Procesos administrativos, competitividad, gestión organizacional, productividad, innovación

^a Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo/ Instituto de Ciencias Económico Administrativas / México / <https://orcid.org/0009-0000-1295-8054/> ol476257@uaeh.edu.mx

^b Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo/ Instituto de Ciencias Económico Administrativas / México / <https://orcid.org/0000-0003-2286-2843/> duana@uaeh.edu.mx

^c Autor de Correspondencia/ Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo/ Instituto de Ciencias Económico Administrativas / México / <https://orcid.org/0000-0003-0425-0800/> thernan@uaeh.edu.mx

^d Autor de correspondencia/Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo/ Instituto de Ciencias Económico Administrativas / México / <https://orcid.org/0009-0000-6783-2483/> roberto_estrada3019@uaeh.edu.mx

Introducción

En el contexto actual, caracterizado por la globalización, la transformación digital y la creciente competitividad de los mercados, las organizaciones enfrentan el desafío de mejorar y adaptarse continuamente a distintos entornos. Esta situación ha generado la necesidad de mejorar los procesos internos, principalmente aquellos relacionados con la gestión administrativa, como un medio para mejorar la eficiencia interna y priorizar una permanencia en el mercado. La gestión de procesos administrativos se posiciona como un elemento clave para la toma de decisiones estratégicas y la generación de ventajas competitivas sostenibles, ya que como área principal operativa emergen las funciones internas y externas de las organizaciones (Robbins & Coulter, 2018).

Las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector, afrontan diversas situaciones al momento de aplicar modelos de gestión administrativa guiados hacia la competitividad. Entre aquellas destacan la resistencia al cambio por parte de los colaboradores, la falta de capacitación en herramientas de aplicación, la ausencia de una cultura organizacional enfocada a la innovación y una mala alineación hacia los objetivos estratégicos y operatividad de las organizaciones. Esto limita un claro éxito sostenible (Kaplan & Norton, 2001).

De igual manera la gestión de procesos administrativos implica la planificación, organización, dirección y control de los recursos con el propósito de alcanzar objetivos específicos de manera eficaz y eficiente. Por otra parte, la competitividad se relaciona con la capacidad de una organización para generar valor frente al mercado y sostener un desempeño superior frente a sus competidores. La interrelación entre ambos conceptos destaca en que una adecuada gestión de procesos permite optimizar recursos, mejorar la calidad de los productos o servicios y fortalecer la capacidad de innovación, provocando que la organización apropie un valor destacado sostenible.

Por lo tanto, surge la necesidad de analizar cómo las organizaciones están implementando la gestión de procesos administrativos y cuáles son los principales obstáculos que enfrentan en su aplicación. Para ello, el presente estudio adopta un enfoque cuantitativo basado en el análisis de datos estadísticos provenientes de fuentes oficiales, con el objetivo de identificar patrones, tendencias y áreas de oportunidad en el ámbito empresarial.

Por lo tanto, surge la necesidad de analizar cómo las organizaciones están implementando la gestión de procesos administrativos y cuáles son los principales obstáculos que enfrentan en su aplicación. Para ello, el presente estudio adopta un enfoque cuantitativo basado en el análisis de datos estadísticos tomados de fuentes oficiales, particularmente de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas

y Medianas Empresas (ENAPROCE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2018).

El objetivo general de este artículo es analizar los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en la implementación de una gestión de procesos administrativos aplicada a la competitividad, con el propósito de identificar estrategias que favorezcan la eficiencia, la innovación y la permanencia de las organizaciones en el mercado. Asimismo, se busca identificar factores internos y externos que influyen en dicha implementación, para detectar áreas de oportunidad y poder mejorar el desempeño organizacional.

Finalmente, este trabajo pretende aportar evidencia que permita comprender la importancia de las prácticas administrativas adecuadas como base para el desarrollo competitivo de las organizaciones, destacando la necesidad de adoptar un enfoque que considere tanto los factores internos como las condiciones del entorno en el que operan para alcanzar una ventaja competitiva a largo plazo.

Problemática

La implementación de modelos de gestión administrativa competitiva se ve obstaculizada frecuentemente por factores internos que comprometen la eficiencia operativa. Entre los desafíos más recurrentes destacan la resistencia cultural al cambio por parte del capital humano (Georgalis et al., 2015), la carencia de programas de capacitación especializada en herramientas de gestión moderna (Sánchez et al., 2020) y la ausencia de una cultura organizacional orientada a la innovación. Asimismo, la falta de indicadores de desempeño claros y una desalineación entre los objetivos estratégicos y las operaciones diarias impiden la adaptación oportuna a las fluctuaciones del mercado. Estas limitaciones no solo retrasan la eficiencia interna, sino que erosionan la capacidad de la organización para sostener una ventaja competitiva a largo plazo (Van Looy & Shafagatova, 2016).

Objetivo general

Analizar los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en la implementación de una gestión de procesos administrativos orientada a la competitividad, con el fin de identificar estrategias que favorezcan la eficiencia, la innovación y el posicionamiento en el mercado, mediante el uso de herramientas de análisis organizacional como el mapeo de procesos de empresas y la revisión documental y bibliográfica de modelos de gestión administrativa y competitividad empresarial.

Objetivos específicos

Identificar los factores internos que dificultan la adopción de una gestión de procesos administrativos competitiva.

Examinar los factores externos que impactan en la gestión administrativa.

Proponer recomendaciones para optimizar la gestión de procesos administrativos que contribuyan a la generación de ventajas competitivas.

Analizar los desafíos que significa la implementación de una gestión de procesos administrativos aplicada a la competitividad podrá permitir identificar las áreas indispensables de mejora, así como proponer estrategias aplicables a distintos tipos de organización en las empresas.

Hipótesis

La implementación de una gestión de procesos administrativos basada en la cultura organizacional orientada a la innovación y capacitación continua del personal contribuye significativamente a incrementar la competitividad de las organizaciones, al mejorar su eficiencia operativa, optimizar el uso de recursos y adaptarse a entornos dinámicos en el mercado.

La implementación de una gestión de procesos administrativos no tiene un impacto significativo en la competitividad de las organizaciones, ya que los resultados dependen de otros factores externos como el entorno económico, tecnológico o social.

Metodología

Para la presente investigación, la selección de variables se basó en los indicadores de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). Se utilizaron variables categóricas y cuantitativas que describen las prácticas organizacionales: capacitación del personal, formalización de procesos administrativos, uso de tecnologías de información y actividades de innovación.

El estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, ya que busca analizar e identificar los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en la implementación de una adecuada gestión de procesos administrativos aplicada a la competitividad, mediante la recolección y análisis de datos que permitan identificar los detonantes ante tales problemáticas en las organizaciones. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo se caracteriza por su objetividad y por utilizar la medición para establecer comportamientos o tendencias dentro de un fenómeno organizacional.

El alcance de la investigación es descriptivo-correlacional, ya que se pretende describir las características de los procesos administrativos en las organizaciones y analizar cómo estos influyen en la competitividad. Según Sampieri y Torres (2018), los estudios descriptivos permiten especificar las propiedades y rasgos importantes de las variables

analizadas, mientras que los correlacionales exploran la relación existente entre dos o más de ellas.

En cuanto al diseño, la investigación es no experimental y de corte transversal. Es no experimental debido a que no existe una manipulación deliberada de las variables; por el contrario, los fenómenos se observan y analizan en su contexto natural tal como ocurren en las organizaciones objeto de estudio.

A su vez, el diseño es transversal ya que la recolección de datos se realiza en un único momento temporal, permitiendo obtener una visión precisa de la situación actual de los procesos administrativos y su impacto en la competitividad sin realizar un seguimiento longitudinal de los sujetos.

Marco Teórico

La organización constituye una de las funciones centrales del proceso administrativo y se refiere a la estructuración ordenada de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente. Según Robbins y Coulter (2018), organizar implica definir las actividades que deben realizarse, agruparlas adecuadamente, asignar responsabilidades y establecer funciones de coordinación que permitan la ejecución del trabajo. Esta función otorga a las instituciones una estructura formal que conlleva al comportamiento de los individuos y los equipos.

El proceso administrativo es una herramienta en extremo útil y vital para las empresas actualmente, y es evidente que sus raíces en el desarrollo de la historia administrativa como una disciplina emergió gracias a la necesidad de coordinar y organizar el esfuerzo humano de una manera eficaz y eficiente, esto debido al auge de la revolución industrial. Uno de los primeros precedentes se puede encontrar en los trabajos de Taylor (1911), quien es considerado el padre de la administración científica quien a su vez planteó la división del trabajo en tareas más cortas, el estudio de tiempos y movimientos para estandarizar cada tarea y la capacitación científica a cada empleado de acuerdo con sus aptitudes. El enfoque en la administración mejor estructurada ofreció una base sólida para tener un control sobre los procesos y las bases para las fases de planeación y organización fue esencial para el proceso administrativo actual.

Se añade una nueva perspectiva administrativa, que aportaría una visión más amplia sobre la teoría clásica de la administración. Se logró identificar las etapas clave de la administración general las cuales fueron: planeación, organización, dirección y control. Estas etapas fueron la base y estructura fundamental del proceso administrativo además que abrieron una pauta para ir reconociendo que la gestión debía percibirse como un ciclo orientado a las metas y objetivos de la organización. Sus aportaciones dieron origen a la llamada "Teoría clásica de la administración" que consolidó el proceso administrativo como una secuencia lógica de etapas encaminadas a la

perfección y con la posibilidad de adaptar para mejorar de manera mecánica (Fayol, 2016).

Mencionan Gulick y Urwick (1937), adaptaron el proceso administrativo bajo las siglas "POSDCORB" (Planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting and budgeting) expandiendo el ideal de la visión funcional de la administración y su versatilidad de aplicación en instituciones públicas y privadas. Así mismo, se experimentó una expansión teórica debido a las teorías del comportamiento organizacional, donde se resaltó la importancia del elemento humano dentro de la organización, y factores como las relaciones interpersonales y la motivación influyen de manera directa en la eficiencia del cumplimiento de los objetivos de la organización y la eficacia en los procesos (Mayo, 1949).

Además, el proceso ha ido evolucionando hacia una perspectiva más integral. Drucker (1954), expuso el concepto de gestión por objetivos, destacando que la administración debe tener un enfoque hacia los resultados como en la innovación de la efectividad empresarial. De igual manera la administración se estableció como un proceso universal posteriormente compuesto por las etapas de: planificación, organización, integración de personal, dirección y control. Estas etapas deben ser aplicadas a cualquier organización, y seguirse puntualmente (Koontz y O'Donnell, 1976).

El proceso administrativo ha sido influenciado por temas de la calidad, principalmente impulsado por Deming (1989) y Juran (1992) quienes enfatizaron acerca de la mejora continua, la importancia de atención a las necesidades de los clientes, equipos de procesos permanentes y la relación entre los procesos de calidad: planeación, control y mejora de calidad. Estos modelos buscan la optimización de los procesos a través de la inclusión de los miembros de la organización y la mejora permanente de eficiencia.

Según Robbins y Coulter (2016), las organizaciones actuales deben percibir el proceso administrativo como un ciclo dinámico, flexible y orientado a resultados, capaz de adaptarse a los cambios del entorno competitivo y a la innovación constante. Igualmente, Chiavenato (2017) remarca que el proceso administrativo no solo representa una herramienta técnica, sino igualmente un medio para la construcción de culturas organizacionales más efectivas y agrupadas.

La competitividad tiene sus inicios a mediados del siglo XX en el ámbito económico y empresarial, esto debido a que tanto los países como las empresas se comenzaban a preocupar por la capacidad de producción y por su participación en mercados globales, lo cual conduce a un punto de comparación entre unos y otros. El tema se introdujo formalmente mediante la economía clásica, en la cual consideraba que la competitividad es beneficiosa para la sociedad ya que era el motor del progreso económico debido a la búsqueda de interés propio en los mercados tan extensos a través de la ventaja absoluta de un competidor sobre otro (Smith, 1776).

Ricardo (1817) introdujo la teoría de las ventajas comparativas, que sentó las bases para comprender cómo los países o empresas podían especializarse en sectores donde fueran más eficientes, establece que los países se benefician del comercio internacional al especializarse en la producción de bienes y servicios que pueden producir a un costo de oportunidad menor que otros países, y luego comerciar esos bienes. El enfoque sistémico más aceptado surgió con el estudio de Porter (1990), quien definió la competitividad como la capacidad de una nación o empresa para alcanzar un rendimiento superior frente a sus competidores, a través de la innovación, la productividad y la estrategia. Además, introdujo el "diamante de la competitividad", un modelo que explica cómo los factores internos interactúan con el entorno para fortalecer la posición competitiva y con ello introducir una ventaja competitiva frente a la competencia.

Durante la segunda mitad del siglo XX, el concepto se fue adaptando al nivel macroeconómico y al nivel empresarial, donde la competitividad se entiende como la capacidad de una organización para crear valor sostenido, adaptarse al cambio y diferenciarse de sus rivales (Barney, 1991). Desde esta perspectiva, la ventaja competitiva se construye a partir de recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles, ya que con esto las organizaciones obtendrían una mejor garantía de ser superiores frente a sus competidores, y extender esa garantía durante un largo plazo.

Por otro lado, estas ideas dieron origen al pensamiento moderno sobre la competencia económica y la eficiencia productiva, que no favorece la competencia entre naciones, sino más bien enfocarse en su proceso interno para destacar (Krugman, 1994).

En el contexto latinoamericano, Camisón y Cruz (2008) señalan que la competitividad empresarial no depende únicamente de factores económicos, sino también de elementos sociales, institucionales y culturales que influyen en la productividad y el desempeño. Considerando apropiadamente la región y su nivel sociocultural de cada una, es indispensable poder tener en cuenta cada uno de estos aspectos. Las empresas que integran estos elementos en su gestión administrativa logran mayor resistencia frente a los cambios del entorno y mejor posicionamiento en los mercados globales. Así, la competitividad se consolida no solo como un objetivo económico, sino también como un principio estratégico para el desarrollo organizacional.

Tabla 1.
Principales autores del proceso administrativo.

Autor	Año	Factores			
		Previsión	Organización	Comando Coordinación	Control
Henri Fayol	1886				
Lindall Urwik	1943	Previsión Planeación	Organización	Comando Coordinación	Control
R.C Davis	1951	Planeación	Organización	Dirección	Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización	Dirección	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Dalton E. McFarland	1958	Planeación	Organización	Dirección	Control
Agustin Reyes P.	1960	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección
Isaac Guzman V.	1961	Planeación	Organización	Integración	Dirección Ejecución
J. Antonio Fernández A.	1967	Planeación	Implementación		

Nota: la tabla 1 se muestran los principales autores que han aportado al concepto y definición del proceso administrativo y su enfoque que ha impactado en las áreas clave de las organizaciones.

Proceso administrativo dentro de organizaciones privadas

El proceso administrativo conforma el camino sobre el cual se estructura la gestión y el funcionamiento de las organizaciones privadas. A través de sus etapas planeación, organización, dirección y control, permite coordinar recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales para alcanzar los objetivos empresariales de manera eficiente.

Este proceso es esencial para garantizar la competitividad, ya que posibilita la adaptación a los cambios del entorno, la optimización de recursos y la mejora continua de los resultados operativos.

La administración en las empresas privadas tiene como propósito coordinar esfuerzos individuales y colectivos hacia el cumplimiento de metas organizacionales. La etapa de planeación contiene el papel estratégico, ya que define la dirección de la empresa y las acciones necesarias para alcanzar las metas propuestas y requiere de un estudio arduo sobre el fundamento de sus acciones. Posteriormente, la organización se encarga de asignar funciones, responsabilidades y jerarquías, facilitando la coordinación y comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, esto permite la reducción de errores, y marca la pauta sobre el modelo de trabajo.

Por otra parte, la dirección es la etapa que impulsa el desempeño humano dentro de la organización, fomentando la motivación, el liderazgo y la comunicación

efectiva, y promueve el mensaje de éxito a cada departamento de la empresa para alinear el objetivo general. Finalmente, la etapa de control permite evaluar el desempeño y comparar los resultados obtenidos con los objetivos planificados, generando información valiosa para la toma de decisiones y la mejora continua, con esto se permite saber si se está tomando el camino correcto o de ser necesario modificar ciertos aspectos, así se requiera.

En las organizaciones privadas, el proceso administrativo se convierte así en una herramienta estratégica para desarrollar el cambio, la innovación y la eficiencia operativa. Su adecuada implementación no solo contribuye al logro de la productividad, sino que también fortalece la capacidad competitiva de la empresa.

Proceso administrativo en la actualidad

El proceso administrativo ha evolucionado notablemente en los últimos años debido a los cambios tecnológicos, económicos y sociales. Hoy ya no se limita a planear, organizar, dirigir y controlar, sino que incorpora nuevas prácticas orientadas a la eficiencia, la digitalización y la mejora continua.

En la actualidad, gran parte del proceso administrativo se lleva a cabo mediante plataformas digitales. Sistemas como ERP, CRM, y la automatización permiten eliminar tareas manuales, mejor obtención de la información y agilizar la toma de decisiones.

Las organizaciones sustituyen operaciones

administrativas tradicionales como manejo de documentos, control de inventarios o contabilidad, por sistemas que minimizan significativamente el tiempo de operación y facilitan el acceso a datos continuamente.

El análisis de datos se ha vuelto importante dentro del proceso administrativo. Las empresas no toman decisiones basadas en intuición si no requieren de datos fiables y medibles. La analítica ayuda a detectar cuellos de botella, medir tiempos de proceso, evaluar desempeño de áreas, y anticipar fallas futuras. Lo que genera una gran ventaja a la hora de tener información clara y real que es la base fundamental de las decisiones dentro de las organizaciones. El proceso administrativo actual depende del flujo de datos para asegurar decisiones más precisas y eficientes.

Por otro lado, cada vez más organizaciones reconocen que los procesos administrativos eficientes no solo benefician a los clientes externos, sino también a empleados, proveedores y colaboradores. Por ello se rediseñan procesos considerando la comodidad del usuario interno. Este enfoque reduce la resistencia al cambio, mejora la comunicación y fortalece la coordinación interdepartamental.

Igualmente, la innovación no solo se interpreta al ámbito tecnológico o de productos; también se aplica a la administración. Metodologías como Design Thinking,

Lean Management y Reingeniería de Procesos las cuales permiten crear y desarrollar nuevas y/o mejores operaciones internas de manera más creativa, flexible y centrada en el usuario. Hoy en día, innovar en procesos implica: simplificar trámites, reducir burocracia, integrar soluciones tecnológicas, y promover la participación del personal.

Competitividad dentro de las organizaciones privadas.

En las organizaciones privadas, la competitividad se adopta como un elemento esencial para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas. Esta no solo se basa en la capacidad de ofrecer productos o servicios de calidad superior, sino también en la habilidad de las empresas para adaptarse a los constantes cambios del entorno, como la atención al cliente, la innovación, aplicación de procesos eficaces y gestionar eficientemente sus recursos.

La competitividad se sustenta en la creación de ventajas competitivas sostenibles, las cuales permiten a las empresas diferenciarse en el mercado mediante estrategias de eficiencia, innovación o enfoque. La competitividad implica la capacidad de una organización para mantener y mejorar su posición en el mercado frente a sus competidores, a través del uso de sus recursos y la aplicación de estrategias que destaquen en el mercado de cualquier giro

Las empresas privadas enfrentan una presión constante por incrementar su productividad y calidad, lo que convierte a la competitividad en un objetivo estratégico y apresurado dentro de toda la organización, esto debido a la globalización y su actualización constante de tendencias e igualmente creación de nuevos mercados. La competitividad no depende únicamente de factores externos, como los precios, actualización constante o la disponibilidad de recursos, sino también de la gestión interna de procesos administrativos eficientes, la innovación continua y la alineación de los objetivos organizacionales dentro de la organización.

La competitividad está estrechamente relacionada con los recursos y capacidades de la empresa, los cuales, pueden ser valiosos, escasos, difíciles de imitar y organizacionalmente explotables, pueden generar ventajas competitivas sostenibles, en las organizaciones privadas es importante tener la capacidad de generar valor sostenible para los clientes, empleados, accionistas y la sociedad.

En un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre y la velocidad del cambio, la competitividad no puede considerarse un estado de calma, sino un proceso dinámico.

Competitividad en la actualidad

La competitividad también se ha transformado profundamente en más que una capacidad sino en una herramienta, dejando de centrarse solo en costos o

productividad para abarcar capacidades innovadoras, digitales y sostenibles.

La digitalización es uno de los factores principales de la competitividad actual. Las organizaciones que automatizan procesos, utilizan plataformas digitales y adoptan tecnologías como inteligencia artificial, nube o big data que logran operar con mayor agilidad y eficiencia.

La digitalización permite mejorar tiempos de respuesta, aumentar la precisión de la información, optimizar la experiencia del cliente, mejorar la toma de decisiones, y operar en mercados globales con esto se puede predecir que la competitividad actual depende en gran medida de la capacidad de las empresas para integrar tecnologías emergentes.

La sostenibilidad ha pasado de ser un valor agregado a convertirse en un requisito competitivo. Las empresas competitivas son aquellas que equilibran impacto ambiental, responsabilidad social y una buena organización corporativa. La competitividad sostenible incluye reducción del impacto ambiental, inclusión laboral, prácticas éticas, transparencia, y responsabilidades sociales corporativas. Los clientes e inversionistas evalúan cada vez más este aspecto al decidir con quién trabajar, o adquirir los productos o servicios en base a la reputación de la marca en el mercado y los valores que esta misma representa en el mercado.

En la actualidad se reconoce que las personas como capital humano son uno de los recursos más difíciles de imitar. Por ello, las empresas competitivas invierten en la capacitación del personal, liderazgo bien impulsado, bienestar laboral, cultura organizacional, clima laboral saludable y un conocimiento muy específico por parte del personal, para combinar habilidades tanto blandas como duras para impulsar el desarrollo de la empresa interna y externamente. El talento humano bien gestionado impulsa la eficiencia y el crecimiento, así mismo se ve reflejado en la percepción del cliente y en la preferencia de la empresa sobre otras.

Análisis

De acuerdo con el Informe de Madurez Digital en México (2025), se presentó que el año pasado las empresas mexicanas que participaron en dicho análisis lograron alcanzar un 41.7% en transformación digital, lo que a comparación del 2024 creció un 3.45% que es un porcentaje bajo de acuerdo con el pronóstico esperado. Esto significa que gran parte de las empresas ya han digitalizado procesos, pero aún hay una fracción importante en etapas iniciales; la digitalización suele ir de la mano con la formalización de procesos administrativos.

Resalta que sólo el 1% de las empresas ha alcanzado un desarrollo óptimo en Inteligencia Artificial (IA): esto quiere decir, que se ha integrado completamente la IA

en los flujos de trabajo y cómo impulsa gran parte de los resultados de la empresa.

El informe detectó un mayor énfasis en la capacitación en el uso de la IA y esto converge a que no es suficiente solo con extraer y visualizar datos, sino que hay que enseñar y capacitar a los empleados a analizar, identificar y convertir esa información en datos valiosos que impulsen y desarrollen mejoras reales.

Igualmente se señala que las empresas en México deben comenzar a utilizar la IA como medio para el funcionamiento de sus procesos e invertir en la adaptación a sus propios sistemas, así como destinar cierto capital a la capacitación para poder manejar y acceder a un buen flujo de trabajo que complemente el conocimiento por parte del personal y ejercer una ventaja competitiva sobre los competidores, añadiendo que gran mayoría de las empresas en México siguen manejando un sistema burocrático que ciertamente va perdiendo funcionalidad con el paso del tiempo.

Por otro lado, estudios y encuestas recientes muestran que la mayoría de las empresas en España ha iniciado procesos de modernización como digitalización, gestión por procesos y modelos por competencias. Por ejemplo, un estudio sobre adopción de modelos organizativos indica que el 65 % de las empresas en España han comenzado transformaciones organizativas.

Como ejemplo Grupo Inditex (España) empresa de moda, multinacional, una compañía grande que a través de la planeación integrada de su propio ciclo de diseño–producción–venta pudieron organizar un modelo basado en procesos de respuesta rápida, esto debido a su alta demanda de productos en los distintos canales de venta, además de una dirección por equipos multifuncionales de proceso y no por departamento con el fin de no volver lento el flujo de trabajo teniendo como obstáculo las distintas áreas de trabajo y encargando los procesos través de sistemas integrados ERP y datos en tiempo real lo que al ser una empresa de talla mundial es de suma importancia ya que los procesos administrativos conectados con producción y logística generan sistemas de logística y reposición basados en datos.

Por medio de esta adaptación del proceso administrativo la empresa permite lanzar colecciones en semanas, en distintos mercados del mundo, lo que destaca una ventaja competitiva es la rapidez del proceso, no el precio como tal, esto genera una mayor rotación de inventario, reducción de un inventario saturado y un mayor margen de ganancia por los productos.

Grupo Bimbo, Alimentación/panificación, multinacional, transformó su operación mediante reingeniería administrativa de procesos logísticos y de distribución que le permitiera planear rutas basadas en sistemas digitales y una mayor concentración del mercado en puntos de venta estratégicos, una organización por zonas y subprocesos que le permitiera tener un mejor control con respecto a su producción y logística, una dirección

centrada en liderazgo operativo que le permitiera tener el control de actividades diarias, así como de indicadores de ventas, rutas, inventarios o consumo en tiempo real para poder evaluar y determinar el desempeño de cada factor para estudiar su viabilidad o en su defecto un impacto nulo. La implementación de un ERP corporativo y una optimización de rutas apoyo a la logística administrativa de compras, inventarios y ventas generando impactos en competitividad ampliando más de 57,000 rutas de distribución, creando una eficiencia logística global que le permitiera avanzar hacia una expansión internacional basada en eficiencia de procesos y la mejora continua.

La Productividad Total de los Factores (PTF) es un indicador que mide la eficiencia con la que los factores, como capital, trabajo y tecnología, se agrupan para generar bienes y servicios dentro de las empresas. Según el INEGI, en 2024 la PTF de México disminuyó -0.35 % respecto al año anterior, y en promedio anual entre 1991 y 2024 ha sido negativa en -0.51 %, el hecho de que la PTF obtuviera resultados negativos o similares en años recientes indica que, a nivel macroeconómico, aún existe una brecha de eficiencia en la operación de factores productivos. Esto sugiere que muchas empresas o sectores aún no integran eficientemente prácticas administrativas que son claves para elevar la productividad y, por ende, la competitividad.

Una PTF positiva indica que la economía de ha aumentado su producción gracias a la eficiencia, innovación o mejor organización de recursos, mientras que una PTF negativa señala que el crecimiento se debe más al uso de más factores y no a mejoras en el uso eficiente de los mismos, lo que podría explicar este mismo motivo en la productividad en México, destinar todo el esfuerzo al uso sin propósito de los factores sin llevar a cabo una planeación adecuada.

Y de acuerdo con el uso de la tecnología, según datos de los Censos Económicos 2024 del INEGI, las empresas más grandes del país tienden a integrar la tecnología de una manera general dentro de ellas, ya que así mismo lo demanda el nivel de trabajo, y los volúmenes de producción de productos/servicios.

El 94.5% de grandes empresas usaron equipo de cómputo y así mismo el 93.1% de grandes empresas tenía acceso a internet en 2023.

Esto indica que la mayoría de las empresas grandes ya incorpora tecnología base dentro de sus procesos, lo cual es indispensable en la gestión de procesos administrativos competitivos. De hecho, dado que la adopción de software y tecnología digital es parte de la mejora de procesos administrativos que bien pueden ser un ERP, CRM, sistemas de comunicación internos, análisis de mercado y automatización. La amplia mayoría de las grandes empresas en México utiliza procesos administrativos digitalizados y competitivos, pues estas herramientas son indispensables hoy en día para operar de manera eficientemente en su mercado.

En el sector mediano, las tasas de uso de cómputo e internet estiman niveles altos, por lo que muchas medianas empresas mexicanas también han adoptado tecnologías y procesos administrativos competitivos. Aunque el uso de herramientas más avanzadas como el análisis de datos o incluso la IA es menor, la integración de procesos administrativos básicos con apoyo tecnológico indica que una proporción significativa de medianas empresas de entre el 70–85 % utiliza procesos administrativos guiados con el apoyo tecnológico para mejorar su competitividad.

Y en cuanto a las PYMES y microempresas el uso de tecnología se reduce en porcentajes más pequeños puesto que tan sólo el 22.3 % de microempresas tenía computadora y aproximadamente el 23.5 % tenía internet en 2023

Esto implica que la mayoría de las microempresas aún no han incorporado formalmente procesos administrativos digitalizados, lo que complica su competitividad frente a un mercado totalmente extenso.

Además, el uso de herramientas avanzadas es bajo ya que alrededor del 0.5 % hace uso de la IA lo que refuerza que solo una pequeña parte de empresas pequeñas y microempresas implementa estos procesos administrativos completamente digitalizados. Y es una gran desventaja ya que, frente a sus competidores, quien domine esta parte tendrá un gran potencial por seguir creciendo e innovando en su crecimiento.

Con base en los resultados de la ENAPROCE 2018, se identifica que una gran cantidad de MiPymes privadas en México presenta diferentes resultados en la implementación de procesos administrativos formales.

Tabla 2.
Uso de procesos administrativos en empresas privadas en México.

Práctica administrativa	Porcentajes de empresas
Planeación formal de actividades	56%
Organización interna del trabajo	52%
Procesos administrativos definidos	48%
Evaluación de resultados y desempeño	41%

Nota: Porcentaje de empresas que aplican una práctica administrativa internamente.

La tabla 2 explica que menos de la mitad de las empresas privadas cuenta con procesos administrativos claramente definidos, lo que evidencia debilidades estructurales en la gestión interna y limita su capacidad para responder de manera eficiente a entornos competitivos.

Tabla 3.
Capacitación del personal como factor interno.

Situación	Porcentaje
Empresas que capacitan a su personal	36%
Empresas que no capacitan	54%

Nota: Porcentaje en las empresas que aplican una capacitación.

La tabla 3 demuestra que la mayoría de las empresas carece de programas formales de capacitación, lo que refuerza la resistencia al cambio y dificulta la implementación de nuevos procesos administrativos orientados a la competitividad.

Tabla 4.
Innovación organizacional y de procesos.

Tipo de innovación	Porcentaje
Innovación en procesos	22%
Innovación organizacional	18%
No realiza algún tipo de innovación	60%

Nota: Porcentaje de empresas que ocupan algún tipo de innovación organizacional

En la tabla 4 se puede observar el bajo nivel de innovación organizacional confirma la ausencia de una cultura enfocada en la mejora continua, elemento clave para fortalecer la gestión administrativa y generar ventajas competitivas sostenibles.

Tabla 5.
Tamaño de las empresas analizadas.

Tamaño de la empresa	Participación
Microempresas	95%
Pequeñas empresas	4%
Medianas empresas	1%

Nota: Porcentaje del tamaño de empresas a las cuales se aplicó el análisis.

En la tabla 5 se muestra el tamaño de las empresas que se estudiaron, lo cual el predominio de microempresas explica, en parte, la limitada formalización de procesos administrativos, ya que este tipo de organizaciones suele operar con estructuras menos sistematizadas.

Aunque más de la mitad de las organizaciones realiza algún tipo de planeación, únicamente el 48 % cuenta con procesos administrativos claramente definidos, y solo el 41 % evalúa de manera sistemática su desempeño. Y es que tener un proceso establecido de manera definida puede hacer la diferencia entre ser coherente con los objetivos a seguir y el método llevado a cabo, además de ir evaluando constantemente para poder detectar áreas de oportunidad.

Asimismo, el análisis revela que el 64 % de las empresas no capacita a su personal, lo cual representa un obstáculo

significativo para la adopción de nuevas prácticas administrativas y refuerza la resistencia al cambio organizacional. Esta situación limita la eficiencia operativa y reduce la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos altamente competitivos.

En términos de innovación, únicamente el 22 % de las empresas ha implementado mejoras en sus procesos, mientras que el 60 % no realiza ningún tipo de innovación, lo que confirma la ausencia de una cultura refuerza la importancia de fortalecer los procesos administrativos como un eje clave de la competitividad empresarial.

Conclusión

El análisis realizado confirma que la gestión de procesos administrativos constituye un determinante fundamental de la competitividad. Para las organizaciones privadas, esta conclusión trasciende lo teórico y sugiere tres implicaciones prácticas inmediatas:

1. Capacitación enfocada al desempeño: Las organizaciones deben transitar de modelos de capacitación genéricos a programas modulares enfocados en habilidades digitales y analíticas, asegurando que el personal no solo opere los sistemas, sino que sepa interpretar los datos para la mejora de procesos.
2. Digitalización gradual y estratégica: Se recomienda a las empresas de menor tamaño comenzar con la automatización de procesos administrativos básicos (inventarios, contabilidad, CRM) antes de escalar a sistemas complejos de IA. La competitividad no reside en la herramienta tecnológica por sí misma, sino en la capacidad de integrarla para reducir cuellos de botella.
3. Cultura de mejora continua (Kaizen): Es imperativo institucionalizar espacios de innovación donde los colaboradores puedan proponer simplificaciones de trámites o mejoras operativas. La formalización de los procesos administrativos debe ser vista como un organismo vivo que requiere evaluación constante y no como una estructura rígida que obstaculiza la agilidad.

Referencias

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Camisón, C., & Cruz, S. (2008). La competitividad de la empresa: Un enfoque estratégico. Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ª ed.). McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Díaz de Santos.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Fayol, H. (2016). *Administración industrial y general*. Editorial Epoca. (Trabajo original publicado en 1916)
- Georgalis, J., Samaratunge, R., Kimberley, N., & Lu, Y. (2015). Change process characteristics and resistance to organizational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*, 40(1), 89–113. <https://doi.org/10.1177/0312896214526212>
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2018). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*. <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). *Censos Económicos* 2024. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2024/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). *Productividad Total de los Factores (PTF)*. <https://www.inegi.org.mx/temas/ptf/>
- Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design*. Free Press.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1976). *Principios de administración*. McGraw-Hill.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28–44. <https://doi.org/10.2307/20045917>
- Mayo, E. (1949). *The social problems of an industrial civilization*. Routledge.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Ricardo, D. (1817). *On the principles of political economy and taxation*. John Murray.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Administración* (12ª ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.

Sánchez, L., Caruso, M., & Vilorio, A. (2020). Gestión del cambio organizacional y resistencia al cambio en procesos administrativos. *Revista Espacios*, 41(12), 15–27.

Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. W. Strahan & T. Cadell.

Valenzuela, L., Álvarez, R., & Román, M. (2024). Gestión administrativa y competitividad organizacional en contextos dinámicos. *Revista Latinoamericana de Administración*, 59(2), 45–62.