



CC BY-NC-SA 4.0

Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

ISSN Electrónico: 2500-9338

Volumen 26-Nº1

Año 2026

Págs. 202–231

Administración empresarial en entornos digitalizados: integración estratégica de capacidades organizacionales, gestión humana, finanzas y *marketing*

Fabio Edison Morera Forero¹

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8578-7919>

Dagoberto Valencia Ortiz²

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1904-6650>

Libardo Ramón Polanía³

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9455-4324>

Fecha de Recepción: Enero 25 de 2026

Fecha de Aprobación: Abril 27 de 2026

Fecha de Publicación: Julio 17 de 2026

Resumen:

La administración empresarial contemporánea exige comprender, de manera articulada, la estrategia, la gestión humana, la cultura organizacional, las finanzas, el *marketing* y el comportamiento del consumidor. El objetivo del presente estudio consistió en analizar la literatura científica reciente sobre administración empresarial mediante una revisión documental integradora, orientada a interpretar las relaciones entre las áreas mencionadas en contextos organizacionales digitalizados. Metodológicamente, se desarrolló un estudio cualitativo de diseño documental, con análisis de contenido y síntesis temática. La muestra quedó conformada por 15 fuentes publicadas entre los años 2020 y 2025, seleccionadas debido a su pertinencia, actualidad, idioma, disponibilidad de DOI y relación con las tres áreas analíticas definidas. Los resultados evidenciaron que la estrategia empresarial requiere capacidades internas para su implementación, adaptación y transformación digital; que la gestión humana y la cultura organizacional condicionan el aprendizaje, el bienestar, la coordinación y la mejora de procesos; y que las finanzas y el *marketing* deben integrarse a fin de orientar decisiones basadas en información, desempeño, experiencia del consumidor y creación de valor. Se concluye que la administración empresarial no debería abordarse desde funciones aisladas, sino como un sistema de capacidades interdependientes que conecta personas, procesos, tecnología, información y mercado. Esta lectura ofrece una base para futuras investigaciones y decisiones organizacionales integradas y responsables.

Palabras clave: administración de empresas, administración financiera, consumidor, gestión, recursos humanos.

¹ Docente-Investigador de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior – CUN. Bogotá, Colombia. E-mail: fabio_morera@cun.edu.co

² Docente-Investigador de la Universidad del Tolima. Ibagué, Colombia. E-mail: dvalenciao@ut.edu.co

³ Docente-Investigador de la Universidad de la Amazonia. Florencia, Colombia. Email: l.ramon@udla.edu.co

Business administration in digitized environments: strategic integration of organizational capabilities, human resource management, finance and marketing

Abstract:

Contemporary business management demands an integrated understanding of strategy, human resource management, organizational culture, finance, marketing, and consumer behavior. This study aimed to analyze recent scientific literature on business management through an integrative document review, focused on interpreting the relationships between these areas in digitized organizational contexts. Methodologically, a qualitative documentary study was conducted, employing content analysis and thematic synthesis. The sample consisted of 15 sources published between 2020 and 2026, selected based on relevance, currency, language, DOI availability, and connection to the three defined analytical areas. The results showed that business strategy requires internal capabilities for its implementation, adaptation, and digital transformation; that human resource management and organizational culture influence learning, well-being, coordination, and process improvement; and that finance and marketing must be integrated to guide decisions based on information, performance, customer experience, and value creation. It is concluded that business administration cannot be approached from isolated functions, but rather as a system of interdependent capabilities that connects people, processes, technology, information, and the market. This reading provides a foundation for future research and responsible, integrated organizational decisions.

Keywords: business administration, consumer, financial management, human resources, management.

Clima Organizacional e Desempenho no Trabalho como Determinantes para o Desenvolvimento nas Organizações

Resumo:

A administração empresarial contemporânea exige a compreensão, de maneira articulada, da estratégia, da gestão de pessoas, da cultura organizacional, das finanças, do marketing e do comportamento do consumidor. O objetivo deste estudo consistiu em analisar a literatura científica recente sobre administração empresarial por meio de uma revisão documental integrativa, orientada à interpretação das relações entre as áreas mencionadas em contextos organizacionais digitalizados. Metodologicamente, desenvolveu-se um estudo qualitativo de caráter documental, com análise de conteúdo e síntese temática. A amostra foi composta por 15 fontes publicadas entre os anos de 2020 e 2026, selecionadas em razão de sua pertinência, atualidade, idioma, disponibilidade de DOI e relação com as três áreas analíticas definidas. Os resultados evidenciaram que a estratégia empresarial requer capacidades internas para sua implementação, adaptação e transformação digital; que a gestão de pessoas e a cultura organizacional condicionam a aprendizagem, o bem-estar, a coordenação e a melhoria dos processos; e que as finanças e o marketing devem ser integrados a fim de orientar decisões baseadas em informação, desempenho, experiência do consumidor e criação de valor. Conclui-se que a administração empresarial não deveria ser abordada a partir de funções isoladas, mas como um sistema de capacidades interdependentes que conecta pessoas, processos, tecnologia, informação e mercado. Essa perspectiva oferece uma base para futuras pesquisas e para a tomada de decisões organizacionais integradas e responsáveis.

Palavras-chave: administração de empresas, administração financeira, consumidor, gestão, recursos humanos.

1. INTRODUCCIÓN

La administración empresarial enfrenta un escenario caracterizado por transformaciones tecnológicas, cambios en los modelos de negocio, nuevas formas de trabajo y mayores exigencias de creación de valor (Liang y Li, 2025; Verenzuela-Barroeta *et al.*, 2025). En este contexto, las organizaciones ya no deberían ser comprendidas únicamente desde funciones aisladas —como la estrategia, el talento humano, las finanzas o el *marketing*— en vista de que sus decisiones se encuentran cada vez más interconectadas (Carvajal Quintero, 2024; Gurusinghe *et al.*, 2021; Priego Morales, 2024).

La transformación digital, por ejemplo, no se limita a la adopción de tecnologías, sino que implica la modificación de la estructura organizacional, las capacidades internas, las prácticas de gestión y las formas mediante las cuales las empresas interactúan con sus mercados (De Silva *et al.*, 2025; Vallarino y Soto-Ortigoza, 2025). Hanelt *et al.* (2021) sostienen que la transformación digital debe analizarse a partir de la perspectiva del cambio estratégico y organizacional, por su parte, Plekhanov *et al.* (2023) observan que este fenómeno obliga a revisar las teorías y prácticas utilizadas a fin de comprender la estrategia y las operaciones empresariales.

La literatura reciente coincide en que la capacidad de adaptación se ha convertido en una condición esencial para la gestión empresarial (Brandl *et al.*, 2021; Muñoz Bonilla *et al.*, 2024). Las empresas necesitan interpretar cambios del entorno, ajustar rutinas, reorganizar recursos y desarrollar capacidades que les permitan responder a mercados más dinámicos. Konopik *et al.* (2022) destacan que las capacidades organizacionales son medios centrales tendientes a gestionar la transformación digital, mientras que Bresciani *et al.* (2021) conectan

este proceso con la innovación en productos, procesos y modelos de negocio. En una dirección complementaria, Vaska *et al.* (2021) indican que la transformación digital influye en la innovación del modelo de negocio y que el campo aún demanda mayor articulación entre investigación académica y práctica empresarial.

Sin embargo, el análisis de la administración empresarial no debe centrarse exclusivamente en la estrategia digital. Las capacidades humanas, culturales y organizacionales condicionan la forma en que las empresas implementan cambios, sostienen procesos y generan aprendizaje (Bolaños Garita, 2023). Desde la perspectiva de la gestión humana, Aust *et al.* (2020) plantean que las prácticas sostenibles de recursos humanos deben contribuir al bien común y a los desafíos de sostenibilidad, esto amplía la mirada tradicional centrada solo en eficiencia o productividad. Del mismo modo, Budhwar *et al.* (2022) advierten que la inteligencia artificial (IA) introduce oportunidades y desafíos para la gestión internacional de recursos humanos, especialmente en la toma de decisiones, la automatización y el rediseño de roles laborales. Por su parte, Liang y Li (2025) señalan que la relación entre gestión humana sostenible y desempeño de los empleados demanda una comprensión más sistemática de sus efectos organizacionales.

La cultura organizacional y la gestión del talento también resultan significativas porque contribuyen en la manera en la que las empresas convierten sus recursos en capacidades efectivas (Álvarez Contreras *et al.*, 2023). En entornos de cambio, las organizaciones requieren fortalecer la participación, el aprendizaje, el compromiso y el bienestar de las personas, esto con el fin de responder a presiones externas, pero también para sostener procesos internos de mejora. Esta perspectiva permite reconocer que la competitividad empresarial no depende solamente de activos financieros o tecnológicos,



sino también de relaciones laborales, prácticas de liderazgo, circulación del conocimiento y condiciones organizacionales que faciliten la adaptación (Abbas y Ali, 2023; Núñez-Barahona y Espinosa-Cristia, 2024).

De forma paralela, las finanzas y el *marketing* han adoptado una relación más estrecha en la toma de decisiones empresariales (Copaja Arocutipa *et al.*, 2025; Karami *et al.*, 2023). Las decisiones comerciales precisan demostrar su contribución a la rentabilidad, al valor de mercado y al desempeño general de la empresa (Pedraza-Sarabia *et al.*, 2026). Edeling *et al.* (2021) proponen una revisión integradora de la interfaz entre *marketing* y finanzas, en la que las métricas, los métodos y los hallazgos de ambos campos posibilitan una mejor comprensión de la creación de valor. Esta relación se amplía en contextos digitalizados, en los que las capacidades de *marketing* digital pueden incidir en el desempeño empresarial (Homburg y Wielgos, 2022) y en los que la analítica del consumidor puede contribuir a la ventaja competitiva sostenible, de acuerdo con lo expresado por Hossain *et al.* (2021).

El consumidor ocupa un lugar central en la administración empresarial contemporánea. La experiencia del cliente se configura a partir de múltiples puntos de contacto, interacciones digitales, expectativas de personalización y relaciones sostenidas con las marcas. Becker y Jaakkola (2020) señalan que la experiencia del consumidor es un concepto clave, aunque fragmentado, por lo que requiere premisas integradoras para su análisis. Esta necesidad se intensifica con la IA aplicada al *marketing*; en este sentido, Huang y Rust (2021) explican que la IA posee el potencial para apoyar la investigación de mercados, la segmentación, el posicionamiento y las acciones comerciales, mientras que Mariani *et al.* (2022) señalan el crecimiento de la investigación sobre IA en *marketing*, comportamiento del consumidor y psicología.

Estos antecedentes advierten que la administración empresarial requiere enfoques capaces de integrar sus distintas áreas funcionales. La estrategia define dirección, pero necesita capacidades internas para ejecutarse; la gestión humana y la cultura organizacional sostienen el aprendizaje, el compromiso y la adaptación; las finanzas aportan criterios de viabilidad y medición; y el *marketing* permite comprender al consumidor, comunicar valor y fortalecer la relación con el mercado. Esta articulación adquiere mayor relevancia cuando la transformación digital incide simultáneamente en la estrategia, los procesos, las personas, los datos, los modelos de negocio y el desempeño corporativo. Zareie *et al.* (2024) destacan que la transformación digital puede asociarse con el valor corporativo y que el capital organizacional interviene en ese proceso, esto refuerza la necesidad de analizar la empresa como un sistema de capacidades interdependientes.

Pese al avance de la literatura, persiste la necesidad de estudios que organicen de manera integrada los aportes recientes acerca de estrategia empresarial, gestión humana, cultura organizacional, finanzas, *marketing* y comportamiento del consumidor. Buena parte de la producción académica aborda estos campos por separado, lo que tiende a limitar la comprensión de sus relaciones en la práctica administrativa.

Por esta razón, una revisión documental integradora permite reunir evidencia reciente, identificar líneas de análisis y construir una lectura articulada de la administración empresarial en entornos de transformación. En consecuencia, el objetivo del estudio consiste en analizar la literatura científica reciente referente a administración empresarial mediante una revisión documental integradora, orientada a interpretar las relaciones entre gestión estratégica, gestión humana, cultura organizacional, finanzas, *marketing* y comportamiento del consumidor en contextos organizacionales digitalizados.

2. METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con diseño documental y alcance analítico-interpretativo. Se asumió como una revisión integradora de literatura, debido a que el propósito no consistió en medir el efecto de una intervención ni comparar resultados estadísticos homogéneos, sino examinar cómo la producción científica reciente aborda distintas áreas de la administración empresarial a partir de una perspectiva articulada. Este diseño permitió reunir, organizar e interpretar estudios publicados acerca de gestión estratégica, gestión humana, cultura organizacional, finanzas, *marketing*, digitalización e investigación del consumidor, áreas contempladas en las orientaciones del proyecto integral de investigación.

La revisión integradora resultó pertinente porque permitió analizar documentos teóricos, empíricos y revisiones previas con el fin de identificar tendencias, relaciones conceptuales, enfoques metodológicos y vacíos de investigación. Aunque el estudio no se planteó como una revisión sistemática estricta, se incorporaron criterios de trazabilidad inspirados en Prisma 2020, especialmente en lo relacionado con la identificación, selección, depuración y reporte de las fuentes incluidas. Prisma 2020 propone una guía de 27 ítems tendientes a mejorar la transparencia de las revisiones y resulta aplicable, con ajustes, a revisiones que no se limitan a intervenciones clínicas o sanitarias (Page *et al.*, 2021).

Unidad de análisis y corpus documental

La unidad de análisis estuvo constituida por artículos científicos y —de manera complementaria— capítulos académicos publicados entre 2020 y 2025. Se priorizaron documentos escritos en inglés, publicados en revistas indexadas en bases de datos como Scopus o Web of Science, con el fin de fortalecer la calidad, actualidad y visibilidad científica del

corpus documental. La selección se orientó hacia fuentes que abordaran de forma directa alguna de las tres áreas analíticas del estudio: gestión y estrategia empresarial; gestión humana y cultura organizacional; finanzas, *marketing* y comportamiento del consumidor.

El corpus documental final se conformó a partir de una muestra intencional de literatura científica reciente. Esta decisión metodológica se justifica porque el interés del estudio no reside en agotar toda la producción disponible, sino en seleccionar documentos con pertinencia temática, calidad académica y capacidad explicativa tendiente a sustentar el análisis de cada eje.

Estrategia de búsqueda documental

La búsqueda se realizó en bases de datos académicas reconocidas por su cobertura de literatura científica en administración, negocios, economía y ciencias sociales. Se priorizaron Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, Taylor y Francis, Wiley Online Library y SAGE Journals. Google Scholar se empleó como motor complementario con el propósito de verificar citaciones, localizar DOI y recuperar documentos que no aparecían de manera directa en las bases principales.

Las ecuaciones de búsqueda se formularon en inglés, en vista de que la revisión privilegia literatura internacional reciente. Para el eje de gestión y estrategia se emplearon términos como *strategic management*, *business strategy*, *strategic decision-making*, *strategy evaluation*, *strategic leadership* y *strategy adaptation*. Para el eje de gestión humana y cultura organizacional se consideraron expresiones como *human resource management*, *talent management*, *organizational culture*, *organizational behavior*, *employee engagement* y *people management practices*. En el eje de finanzas y marketing se utilizaron como términos *financial decision-making*, *financial information*, *marketing strategy*, *digital marketing*, *global marketing*, *consumer behavior* y *consumer research*.



Las búsquedas combinaron operadores booleanos, filtros por año de publicación, tipo de documento, idioma y área temática. La ecuación general de referencia para la búsqueda fue la siguiente:

("strategic management" OR "business strategy" OR "strategic decision-making") AND ("human resource management" OR "organizational culture" OR "talent management") AND ("financial decision-making" OR "marketing strategy" OR "consumer behavior") AND PUBYEAR > 2019.

Criterios de inclusión y exclusión

Se incluyeron documentos publicados en el periodo comprendido entre 2020 y 2025, escritos preferiblemente en inglés, con acceso a texto completo y publicados en revistas indexadas o editoriales académicas reconocidas. También se aceptaron estudios empíricos, revisiones de literatura, revisiones sistemáticas, revisiones bibliométricas y artículos teóricos, siempre que aportaran elementos conceptuales o analíticos al objeto de estudio.

Se excluyeron documentos sin revisión académica, textos de opinión, literatura gris sin respaldo institucional, documentos duplicados, publicaciones anteriores al año 2020, estudios sin relación directa con la administración empresarial y artículos cuyo contenido se limitase a contextos excesivamente específicos sin posibilidad de diálogo con los ejes del estudio. Las fuentes metodológicas clásicas se emplearon con el fin de fundamentar el procedimiento de análisis, pero no formaron parte de la muestra final de literatura temática, pues esta se concentró en publicaciones del periodo 2020-2025.

Procedimiento de selección

El proceso de selección documental se desarrolló en cuatro fases. En la primera, se identificaron registros mediante las ecuaciones de búsqueda definidas para cada eje temático. En la segunda, se eliminaron duplicados y documentos sin acceso a texto completo. En la tercera, se

revisaron títulos, resúmenes y palabras clave a fin de verificar la pertinencia temática. En la cuarta, se leyó el texto completo de los documentos preseleccionados y se decidió su inclusión en la muestra final.

Durante este proceso se registró la base de datos consultada, la fecha de búsqueda, la ecuación utilizada, el número de resultados iniciales, los filtros aplicados y el número de documentos seleccionados. Este registro permitió reconstruir la ruta de selección y fortalecer la transparencia del estudio. El uso de criterios explícitos resultó coherente con las recomendaciones actuales para evitar revisiones improvisadas o *ad hoc*, problema señalado en la literatura metodológica acerca de revisiones como diseño de investigación (Snyder, 2019).

Técnica de análisis

La información se examinó mediante análisis de contenido cualitativo y síntesis temática. El análisis de contenido permitió organizar los datos documentales en categorías previamente definidas; por su parte, la síntesis temática facilitó la integración interpretativa de los hallazgos procedentes de estudios con enfoques y contextos diversos (Pérez Gamboa *et al.*, 2024). Esta combinación metodológica resulta adecuada para revisiones documentales que buscan interpretar patrones, relaciones y significados en la literatura, más que cuantificar frecuencias de aparición (Ahmed *et al.*, 2025).

El análisis se desarrolló por medio de categorías deductivas derivadas de las orientaciones del proyecto: estrategias empresariales, decisiones estratégicas, evaluación de estrategias, liderazgo estratégico, adaptación organizacional, cultura organizacional, gestión del talento, prácticas de gestión humana, toma de decisiones financieras, información financiera, estrategias de *marketing*, digitalización, globalización e investigación del consumidor. Estas categorías tuvieron la oportunidad de complementarse con categorías emergentes en los casos en los que la lectura de los documentos revelaba temas recurrentes no

previstos, como sostenibilidad, analítica de datos, transformación digital, resiliencia empresarial o experiencia del consumidor.

Matriz de extracción de información

Con el propósito de sistematizar la información, se diseñó una matriz de análisis documental que incluyó autoría, año, título, revista o editorial, base de indexación, país o contexto del estudio, objetivo, metodología, principales hallazgos, eje temático, categoría analítica, aporte al estudio y DOI o URL. Esta herramienta permitió comparar los documentos seleccionados y evitar una exposición fragmentada de fuentes.

La matriz también fue útil como soporte para la redacción de los resultados. En lugar de presentar resúmenes aislados de cada artículo, los hallazgos se integraron por patrones temáticos, convergencias, tensiones y vacíos de investigación. De esta manera, el informe pudo superar el nivel descriptivo y avanzar hacia una lectura interpretativa de la administración empresarial contemporánea.

Organización del análisis por áreas

El primer eje abordó el tema de la gestión estratégica como proceso de formulación, ejecución, evaluación y adaptación de decisiones empresariales. En esta sección se analizó cómo la literatura reciente explica la relación entre estrategia, liderazgo, capacidades organizacionales, entorno competitivo y sostenibilidad de las decisiones empresariales.

El segundo eje examinó la gestión humana y la cultura organizacional como dimensiones asociadas a la configuración de capacidades internas. El análisis se enfocó en las prácticas de talento humano, los valores organizacionales, el compromiso laboral, la adaptación al cambio y los desafíos derivados de nuevos modelos de trabajo.

El tercer eje integró finanzas, *marketing* y comportamiento del consumidor. Esta sección analizó la forma en la que la información

financiera apoya la toma de decisiones, de qué manera las estrategias de *marketing* responden a entornos digitalizados y cómo la investigación del consumidor contribuye a orientar decisiones empresariales vinculadas con competitividad, posicionamiento y creación de valor.

Criterios de rigor metodológico

Con el fin de fortalecer la confiabilidad del estudio, se aplicaron criterios de trazabilidad, coherencia analítica y saturación temática. La trazabilidad se garantizó mediante el registro de las ecuaciones de búsqueda, bases consultadas, filtros aplicados y decisiones de inclusión o exclusión. La coherencia analítica se cuidó en virtud de la correspondencia entre pregunta de investigación, objetivo, categorías de análisis y estructura de resultados. La saturación temática se consideró alcanzada cuando los documentos seleccionados permitieron identificar patrones suficientes para interpretar cada eje sin incorporar aportes sustancialmente nuevos.

3. RESULTADOS

3.1 La gestión estratégica como proceso de implementación, adaptación y transformación digital

De la formulación a la implementación estratégica

Los resultados de la revisión revelaron que la literatura reciente acerca de gestión estratégica ha desplazado parte de su atención desde la formulación de la estrategia hacia las condiciones que permiten ejecutarla. En este sentido, la estrategia no apareció como un documento directivo ni como una declaración general de intención, sino como un proceso organizacional que demanda capacidades internas, coordinación, liderazgo y mecanismos de seguimiento. Tawse y Tabesh (2021) aportaron una lectura relevante al respecto cuando señalan que la implementación estratégica constituye un



componente asociado al éxito organizacional y a la ventaja competitiva. Sin embargo, estos autores también advirtieron que la investigación sobre este tema permanece dispersa entre recomendaciones, estudios de caso y trabajos empíricos con distintos niveles de integración conceptual.

A partir de esta perspectiva, la implementación estratégica exigió observar la forma en que las decisiones formuladas por la dirección se tradujeron en acciones organizacionales concretas. Tawse y Tabesh (2021) propusieron que la efectividad de la implementación depende de tres condiciones articuladas: competencia, compromiso y acción coordinada. La competencia alude a la capacidad de los actores organizacionales para comprender y ejecutar las decisiones estratégicas; el compromiso se relaciona con la disposición de las personas para respaldar la estrategia; y la coordinación expresa la necesidad de alinear esfuerzos, recursos y responsabilidades entre áreas. Esta interpretación permitió comprender que la brecha entre formulación e implementación no se explica solamente por errores de planeación, sino por la insuficiente articulación entre capacidades humanas, estructuras organizacionales y acciones gerenciales.

Los hallazgos de Holm *et al.* (2026) ampliaron este razonamiento al analizar la implementación estratégica como un proceso complejo, un proceso en el cual muchas estrategias fallan durante su puesta en marcha. A partir de una revisión sistemática de 160 estudios, estos autores propusieron un marco conceptual orientado a identificar palancas gerenciales y organizacionales que favorecen la ejecución efectiva de la estrategia. Este aporte resultó significativo para el presente análisis, pues permitió pasar de una visión centrada en la estrategia como decisión superior hacia una comprensión más operativa, en la que la estructura, la comunicación, el liderazgo, la asignación de recursos y el seguimiento influyen

en la posibilidad de convertir los objetivos estratégicos en resultados organizacionales.

Gracias a la integración de ambas fuentes resultó posible identificar una coincidencia central: la formulación estratégica, por sí sola, no garantiza desempeño ni sostenibilidad empresarial. La literatura revisada sugirió que la estrategia precisa de una arquitectura organizacional capaz de sostener su ejecución. En esa arquitectura intervienen las capacidades directivas, la claridad de los roles, la disposición de los equipos, los sistemas de control y la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado. Por tanto, la implementación no debería concebirse como una fase posterior y mecánica de la planeación, sino como una dimensión constitutiva de la gestión estratégica.

En consecuencia, el paso de la formulación a la implementación estratégica reveló una tensión frecuente en las organizaciones: la distancia entre lo que se decide y lo que efectivamente se realiza. Esta tensión se hace más evidente en los casos en los que las empresas formulan objetivos ambiciosos sin verificar los recursos, las competencias, los liderazgos y los mecanismos de coordinación necesarios para sostenerlos. Mediante la revisión es posible declarar que una estrategia adquiere valor administrativo cuando logra incorporarse a las prácticas cotidianas de la organización, a sus rutinas de gestión, a sus sistemas de seguimiento y a la conducta de quienes participan en su ejecución.

Palancas organizacionales para ejecutar la estrategia

Este estudio reveló que la ejecución estratégica depende de un conjunto de palancas organizacionales que actúan de manera interdependiente. Entre estas palancas, la literatura destacó el liderazgo, la comunicación, el compromiso de los actores internos, la estructura organizacional, la cultura, la disponibilidad de recursos y la alineación entre áreas. Estos factores no operaron de forma aislada, sino como condiciones que favorecieron

o limitaron la posibilidad de trasladar la estrategia desde el nivel directivo hacia las prácticas cotidianas de la organización. En este sentido, los aportes de Tawse y Tabesh (2021) y Holm *et al.* (2026) coincidieron en que la implementación estratégica precisa de una arquitectura interna capaz de sostener decisiones, coordinar esfuerzos y convertir objetivos generales en acciones verificables.

El liderazgo emergió como una de las palancas de mayor relevancia para orientar la ejecución. Su función no se limitó a comunicar la estrategia, sino que incluyó la capacidad de interpretar el entorno, asignar prioridades, movilizar equipos y sostener la coherencia entre las decisiones formuladas y las acciones desarrolladas. En este contexto, el liderazgo estratégico se vinculó con la capacidad de reducir ambigüedades, propiciar compromiso y mantener la dirección organizacional incluso en contextos de presión o incertidumbre. La revisión sugirió que las estrategias tienden a debilitarse cuando los líderes no logran traducir los objetivos en responsabilidades claras, indicadores de seguimiento y decisiones operativas consistentes.

La comunicación también se identificó como una condición indispensable para la ejecución estratégica. Los estudios revisados permitieron observar que una estrategia puede debilitarse cuando permanece concentrada en los niveles directivos o cuando se transmite de manera fragmentada. La comunicación estratégica contribuye a que los actores organizacionales comprendan el sentido de las decisiones, reconozcan su papel en la ejecución y articulen sus tareas con los objetivos institucionales. Por esta razón, la comunicación no se debe entender como una acción informativa posterior a la planeación, sino como una práctica de gestión que ayuda a construir alineación, reducir resistencias y fortalecer la participación interna.

El compromiso organizacional constituyó otra dimensión central. La implementación estratégica requiere que las personas involucradas reconozcan la pertinencia de los objetivos y encuentren condiciones para participar en su desarrollo. Tawse y Tabesh (2021) destacaron que el compromiso se articula con la competencia y la acción coordinada, esto permite comprender que la ejecución no depende solamente de la disposición subjetiva de los trabajadores, sino también de su preparación, de la claridad de los procesos y de la coherencia entre expectativas, recursos y responsabilidades. En consecuencia, una estrategia puede estar bien formulada técnicamente y, aun así, fracasar si los equipos no cuentan con capacidades, incentivos o condiciones organizacionales para llevarla a cabo.

La estructura organizacional y la disponibilidad de recursos también condicionan la ejecución. Holm *et al.* (2026) evidenciaron que las palancas gerenciales y organizacionales inciden en la implementación efectiva, sobre todo cuando permiten distribuir responsabilidades, coordinar unidades, asignar recursos y monitorear avances. A partir de esta interpretación, la estructura no se restringe al organigrama, sino que expresa la forma en la que la organización distribuye autoridad, información, capacidades y mecanismos de control. Una estructura rígida, fragmentada o poco articulada corre el riesgo de obstaculizar la ejecución, mientras que una estructura coherente con los objetivos estratégicos facilita la coordinación y el seguimiento.

La cultura organizacional se reveló como un factor transversal. Aunque la estrategia suele formularse en términos de metas, planes e indicadores, su ejecución se concreta en comportamientos, hábitos, valores compartidos y formas de relación interna. Por ello, la cultura tiene la capacidad de favorecer la implementación cuando promueve confianza, aprendizaje, cooperación y orientación al logro;



pero también puede limitarla en los casos en los que reproduce resistencias, silos funcionales o baja disposición al cambio. En este punto, la revisión permitió reconocer que la estrategia requiere coherencia cultural, pues las decisiones estratégicas requieren insertarse en prácticas organizacionales que las hagan posibles y sostenibles.

Finalmente, la alineación interna se presentó como una condición integradora de las demás palancas. Liderazgo, comunicación, compromiso, estructura, cultura y recursos adquieren valor estratégico al lograr articularse en torno a objetivos comunes. La ausencia de alineación ocasiona dispersión, duplicidad de esfuerzos y pérdida de continuidad en la ejecución. En contraste, cuando la organización consigue conectar sus decisiones estratégicas con sus procesos, capacidades y prácticas de seguimiento, la implementación deja de depender de esfuerzos individuales y se convierte en una capacidad institucional.

Estrategia empresarial en entornos digitales

La revisión permitió comprender que la estrategia empresarial reciente se encuentra estrechamente vinculada con los procesos de transformación digital. En las fuentes analizadas, la digitalización no surgió como un asunto exclusivamente tecnológico, sino como una condición que modifica la forma en la que las organizaciones interpretan el entorno, diseñan modelos de negocio, reorganizan rutinas internas y crean valor. Así, Volberda *et al.* (2021), Verhoef *et al.* (2021) y Kraus *et al.* (2022) coincidieron en señalar que la estrategia empresarial en entornos digitales exige capacidades de adaptación, aprendizaje organizacional y reconfiguración de prácticas directivas.

Volberda *et al.* (2021) aportaron una lectura significativa al plantear que competir en un entorno digital implica superar barreras cognitivas, revisar rutinas establecidas e introducir nuevas formas organizacionales. Este

hallazgo permitió observar que uno de los principales desafíos estratégicos no reside únicamente en adoptar tecnologías, sino en transformar las lógicas internas con las que la organización decide, coordina y responde al cambio. En este sentido, la digitalización tensiona los modelos tradicionales de gestión, pues obliga a revisar supuestos previos respecto a estructura, autoridad, interacción con el cliente, velocidad de respuesta y formas de generación de valor.

Por su parte, Verhoef *et al.* (2021) identificaron que la transformación digital constituye un fenómeno multidimensional asociado con cambios en modelos de negocio, experiencia del cliente, procesos operativos y mecanismos de creación de valor. Esta perspectiva permitió comprender que la estrategia digital no debería limitarse a incorporar herramientas o plataformas, pues requiere redefinir la manera en la que la empresa articula recursos, capacidades y relaciones con el mercado. La transformación digital, en este sentido, se comporta como un proceso estratégico que afecta la propuesta de valor, las formas de interacción con los consumidores y la forma en la que las organizaciones capturan beneficios a partir de sus capacidades.

Kraus *et al.* (2022) complementaron esta interpretación al sistematizar el estado de la investigación acerca de transformación digital en negocios y administración. Su revisión evidenció que el campo gana densidad académica y que la transformación digital se analiza desde múltiples dimensiones: estrategia, innovación, tecnologías digitales, procesos organizacionales, modelos de negocio y desempeño empresarial. Este aporte resultó importante para el presente estudio porque permitió ubicar a la digitalización como una línea consolidada dentro de la investigación administrativa contemporánea, y no solo como una tendencia marginal o meramente instrumental.

La integración de estas fuentes permitió comprender que la adaptación organizacional resulta una categoría central a fin de comprender la estrategia empresarial en contextos digitales. Las organizaciones no enfrentan únicamente la necesidad de implementar tecnologías, sino la exigencia de ajustar sus capacidades internas, sus rutinas de toma de decisiones y sus formas de relación con actores externos. De esta manera, la transformación digital puede interpretarse como un proceso de reconfiguración estratégica, en el que la empresa revisa lo que hace, la forma en la que lo hace y cómo genera valor en entornos caracterizados por mayor dinamismo informativo, nuevas formas de competencia y cambios en las expectativas del consumidor.

La relación entre transformación digital y nuevos modelos de negocio constituyó otro resultado relevante. La literatura analizada sugirió que las tecnologías digitales amplían las posibilidades de interacción, personalización, automatización y análisis de datos, aunque su efecto estratégico dependerá de la capacidad organizacional para convertir esas posibilidades en decisiones coherentes. En consecuencia, el valor de la digitalización no se encuentra en la tecnología por sí misma, sino en la manera en que esta se integra con la estrategia, los procesos, la cultura y las capacidades de la empresa.

Del mismo modo, se observó que las rutinas digitales adquieren importancia en la ejecución estratégica, pues comprenden prácticas de análisis de información, coordinación mediante plataformas, respuesta rápida al entorno, toma de decisiones apoyada en datos y rediseño continuo de procesos. La presencia de estas rutinas propicia que la estrategia resulte menos rígida y más sensible a los cambios del mercado. No obstante, la literatura también sugiere que estas rutinas pueden ocasionar tensiones internas en los casos en los que no existe claridad acerca de las responsabilidades, los criterios de uso de la información o las

capacidades suficientes para interpretar los datos disponibles.

3.2 Gestión humana, cultura organizacional y capacidades internas

Gestión humana ante contextos de cambio e incertidumbre

Mediante los resultados de la revisión fue posible observar que la gestión humana ocupa un lugar estratégico en la administración empresarial cuando las organizaciones enfrentan contextos de cambio, crisis e incertidumbre. Este hallazgo es coherente con la orientación del proyecto, que plantea la necesidad de analizar la gestión de recursos humanos, los desafíos de la gestión del talento y su relación con la cultura organizacional. En este eje, la gestión humana no emergió como una función administrativa limitada a procesos de contratación, evaluación o compensación, sino como una dimensión que incide en la capacidad de la organización para adaptarse, sostener la continuidad operativa y reorganizar el trabajo ante condiciones externas inestables.

Caligiuri *et al.* (2020) aportaron una lectura significativa al analizar la gestión internacional de recursos humanos durante la pandemia provocada por el covid-19. Aunque el estudio se originó en un contexto de crisis sanitaria, sus aportes exceden ese escenario y ayudan a comprender cómo las organizaciones reconfiguran sus prácticas laborales frente a interrupciones inesperadas, restricciones de movilidad, distancia física, trabajo remoto y cambios en las formas de coordinación. Así, la gestión humana adquiere valor estratégico pues ayuda a sostener el vínculo entre las personas, los equipos y los objetivos organizacionales en escenarios en los que las rutinas habituales se ven alteradas.

Uno de los resultados más relevantes consistió en la necesidad de gestionar la distancia



organizacional. La expansión del trabajo remoto, la movilidad restringida y la interacción mediada por tecnologías obligaron a las empresas a revisar sus mecanismos de comunicación, supervisión, acompañamiento y evaluación. En este contexto, la gestión humana debió contribuir a mantener la cohesión de los equipos, a preservar la claridad de los roles y a reducir los efectos de la fragmentación del trabajo. Esto permitió comprender que la distancia no constituye solo una condición física, también es una condición relacional que puede afectar la confianza, el sentido de pertenencia y la coordinación interna.

La revisión también evidenció que los escenarios de incertidumbre precisan prácticas de gestión humana más flexibles. Las organizaciones requieren ajustar cargas laborales, redefinir funciones, atender necesidades familiares y personales de los trabajadores, además de propiciar condiciones que conserven la productividad sin desconocer el bienestar. En esta línea, la gestión humana surge como un espacio de mediación entre las exigencias de continuidad empresarial y las condiciones reales de las personas que sostienen la operación. Esta mediación resulta especialmente relevante porque las crisis suelen intensificar tensiones previas relacionadas con disponibilidad, desempeño, salud laboral, comunicación y equilibrio entre vida personal y trabajo.

La importancia de la movilidad y la gestión del talento en escenarios globales o distribuidos constituyó otro de los aspectos identificados. Caligiuri *et al.* (2020) revelaron que las organizaciones con operaciones internacionales enfrentan desafíos particulares asociados a expatriados, equipos virtuales, coordinación intercultural y movilidad laboral. Con todo, estos desafíos también resultan aplicables a empresas que, sin tener presencia global, operan con equipos dispersos, esquemas híbridos o procesos digitalizados. En consecuencia, la gestión humana contemporánea requiere desarrollar capacidades con el propósito de

coordinar personas en entornos menos presenciales, más interdependientes y sometidos a cambios rápidos.

La reorganización del trabajo se presentó como otro resultado central. Las crisis obligan a revisar horarios, canales de comunicación, criterios de desempeño, dinámicas de liderazgo y formas de aprendizaje organizacional. En este proceso, la gestión humana participa en la construcción de nuevas reglas de funcionamiento, pero también en la contención de incertidumbres que afectan a los trabajadores. Por esta razón, su papel estratégico no reside exclusivamente en administrar políticas internas, sino en contribuir a que la organización pueda sostener su funcionamiento sin deteriorar sus capacidades humanas.

Desarrollo del talento y enfoques centrados en las personas

La revisión permitió reconocer que el desarrollo del talento constituye una dimensión central de la gestión humana contemporánea, especialmente al analizarlo desde enfoques centrados en las personas. En las fuentes revisadas, la gestión del talento no se limitó a la identificación de perfiles de alto desempeño ni a la retención de trabajadores clave, también se vinculó con procesos más amplios de inclusión, bienestar, participación, reconocimiento y sostenibilidad de las prácticas organizacionales. Este resultado permitió comprender que las capacidades internas de una empresa no dependen solamente de sus recursos técnicos o financieros, también resulta relevante la forma en que reconoce, desarrolla y acompaña a las personas que participan en sus procesos.

Kaliannan *et al.* (2023) contribuyeron con una perspectiva relevante al proponer el desarrollo inclusivo del talento como un enfoque clave dentro de la gestión del talento. A partir de esta mirada, las organizaciones requieren superar prácticas restringidas a grupos selectos de trabajadores y avanzar hacia modelos que

amplíen las oportunidades de desarrollo, aprendizaje y participación. Este planteamiento resultó importante para el presente análisis porque permitió observar que la gestión del talento adquiere mayor consistencia al articularse con criterios de equidad, acceso, diversidad y sostenibilidad humana. De este modo, el talento no surge como una cualidad individual y aislada, sino como una capacidad que puede fortalecerse mediante condiciones organizacionales adecuadas.

Pandey y Mahesh (2025) permitieron ampliar esta interpretación al sistematizar tendencias recientes de la gestión humana centrada en las personas. Su revisión destacó la importancia del bienestar, la voz del empleado, el equilibrio entre vida laboral y personal, el compromiso y las prácticas orientadas a reconocer a los trabajadores como sujetos activos dentro de la organización. Este enfoque permitió comprender que la gestión humana ya no puede ser entendida exclusivamente como un conjunto de procedimientos administrativos, también expresa una forma de relación entre la empresa y sus integrantes. En este sentido, la centralidad de las personas se convierte en un criterio útil para evaluar la calidad de las prácticas de gestión.

La integración de ambas fuentes reveló una convergencia importante: el desarrollo del talento requiere condiciones organizacionales que favorezcan el aprendizaje, la participación y el reconocimiento. Las organizaciones que promueven oportunidades de crecimiento profesional, espacios de escucha y prácticas de acompañamiento tienden a fortalecer el compromiso y la permanencia de sus equipos. Sin embargo, la literatura consultada también sugiere que estas prácticas pierden consistencia cuando se formulan como discursos institucionales que no observan correspondencia con la experiencia cotidiana de los trabajadores. Por esta razón, el bienestar y el reconocimiento deben traducirse en políticas, procesos y decisiones verificables.

El compromiso emergió como resultado de una relación organizacional sostenida, no como una exigencia unilateral dirigida al trabajador. Desde esta perspectiva, las personas tienden a demostrar mayor compromiso cuando perciben coherencia entre los valores declarados por la organización y las prácticas reales de gestión. El reconocimiento, la participación y el desarrollo profesional se convierten, entonces, en medios para construir confianza y sentido de pertenencia. Esta interpretación permite superar una visión instrumental del talento, en la que las personas son valoradas exclusivamente en función de su productividad inmediata, y propone una lectura más amplia, centrada en capacidades, trayectorias y condiciones de desarrollo.

Asimismo, la sostenibilidad de las prácticas de gestión humana surgió como una categoría transversal. Una organización puede implementar programas de talento, bienestar o reconocimiento, pero su efecto dependerá de la continuidad, la coherencia y la capacidad de adaptación de esas prácticas. El desarrollo inclusivo del talento demanda estructuras que permitan sostener oportunidades que excedan las iniciativas ocasionales. De igual modo, los enfoques enfocados en las personas requieren sistemas de comunicación, liderazgo y evaluación que eviten convertir el bienestar en un componente decorativo de la gestión.

Digitalización de la gestión humana

La revisión reveló que la digitalización de la gestión humana constituye una línea de transformación relevante dentro de la administración empresarial contemporánea. En este apartado, el aporte de Contreras *et al.* (2024) resultó especialmente pertinente, pues su análisis bibliométrico examinó la estructura intelectual de la investigación acerca de gestión de recursos humanos y digitalización. A partir de esta fuente fue posible reconocer que la gestión



humana amplía sus prácticas tradicionales mediante el uso de sistemas e-HRM, analítica de recursos humanos, plataformas digitales, automatización de procesos y tecnologías orientadas al seguimiento del desempeño, la productividad y la toma de decisiones.

Uno de los principales resultados obtenidos consistió en que la digitalización no modifica únicamente los instrumentos de gestión humana, sino también la forma en que las organizaciones comprenden, administran y desarrollan el talento. Los sistemas e-HRM posibilitan la organización de información sobre selección, formación, evaluación, compensación, desempeño y trayectoria laboral. Sin embargo, su valor no reside solamente en la recolección de datos, sino en la capacidad de convertir esa información en criterios útiles para la decisión gerencial. En este sentido, la gestión humana digitalizada se desplaza desde una función operativa hacia una función con mayor capacidad analítica y estratégica.

La analítica de recursos humanos se reveló como una categoría clave dentro de esta transformación. Su uso permite examinar patrones de desempeño, rotación, ausentismo, compromiso, necesidades de formación y posibles brechas de competencias. Esta información resulta provechoso para apoyar decisiones más fundamentadas sobre desarrollo del talento, planificación de la fuerza laboral y diseño de prácticas de bienestar. No obstante, la literatura también sugiere que la incorporación de analítica exige capacidades técnicas, criterios éticos y claridad organizacional acerca del uso de los datos. De lo contrario, la digitalización puede reducirse a una práctica de control que no aporte valor real al desarrollo humano.

La relación entre tecnologías organizacionales y rediseño de prácticas laborales emergió como otro de los resultados relevantes. La digitalización facilita procesos más ágiles de comunicación, capacitación, evaluación y seguimiento, pero también introduce nuevas exigencias para líderes y trabajadores. Las

organizaciones precisan competencias digitales, protocolos de uso de información, sistemas confiables y una cultura capaz de aceptar cambios en los modos de trabajo. En este sentido, la transformación digital de la gestión humana no debería entenderse como una simple adopción de plataformas, sino como un proceso que influye rutinas, roles, responsabilidades y formas de coordinación interna.

La revisión también permitió observar que la digitalización de la gestión humana se articula con la construcción de capacidades internas. Cuando las tecnologías se integran de manera coherente con la estrategia organizacional, tienen el poder para fortalecer la identificación de talento, la formación continua, la toma de decisiones y la anticipación de necesidades laborales. Sin embargo, cuando se incorporan sin alineación estratégica, pueden producir fragmentación, sobrecarga informativa o distanciamiento entre la gestión y la experiencia real de los trabajadores. Esta tensión evidencia que la tecnología, por sí misma, no garantiza mejores prácticas de gestión humana.

El análisis de Contreras *et al.* (2024) permitió entender la digitalización de la gestión humana como un proceso de transformación organizacional que combina tecnología, datos, estrategia y capacidades humanas. Los sistemas e-HRM y la analítica de recursos humanos ofrecen oportunidades para fortalecer la gestión del talento, pero su aporte dependerá de la manera en la que la organización los articule con sus objetivos, su cultura y sus prácticas de acompañamiento. Así, la gestión humana digitalizada adquiere valor cuando habilita una mejor toma de decisiones sin perder de vista el bienestar, la participación y el desarrollo de las personas.

Cultura organizacional, conocimiento y mejora de procesos

La revisión documental evidenció que la cultura organizacional actúa como una condición interna

que influye en la forma en la que las empresas comparten conocimiento, estructuran sus procesos y desarrollan mejoras sostenidas. En este apartado, el estudio de Chi6n *et al.* (2019) result6 pertinente porque relacion6 cultura organizacional, estructura, infraestructura tecnol6gica, intercambio de conocimiento y mejora de procesos. El aporte de este estudio permiti6 entender que la cultura no opera como un elemento abstracto o declarativo, sino como un conjunto de pr6cticas, valores y condiciones internas que tienen el potencial para favorecer o limitar el aprendizaje organizacional.

Uno de los hallazgos centrales estuvo vinculado a la relaci6n entre cultura organizacional e intercambio de conocimiento. Las empresas requieren que la informaci6n relevante circule entre 6reas, equipos y niveles jer6rquicos para que pueda transformarse en aprendizaje y mejora. Cuando la cultura promueve confianza, colaboraci6n y apertura, el conocimiento no permanece concentrado en individuos o departamentos espec6ficos, sino que se convierte en un recurso compartido. En cambio, cuando predominan barreras internas, baja cooperaci6n o resistencia al cambio, el conocimiento tiende a fragmentarse y pierde capacidad para incidir en los procesos.

La estructura organizacional tambi6n se revel6 como un factor asociado a la mejora. Chi6n *et al.* (2019) permitieron observar que la forma en la que la empresa distribuye funciones, autoridad y canales de comunicaci6n incide en la posibilidad de compartir conocimiento. Una estructura excesivamente r6gida tiende a dificultar la interacci6n entre 6reas, mientras que una estructura m6s articulada facilita la coordinaci6n y el aprovechamiento de saberes internos. De esta manera, la mejora de procesos no deber6 depender solo de herramientas t6cnicas, sino tambi6n de la manera en la que la organizaci6n ordena sus relaciones internas y habilita espacios para aprender.

La infraestructura tecnol6gica constituy6 otro componente relevante. Los sistemas digitales, las plataformas de informaci6n y los recursos tecnol6gicos pueden facilitar el almacenamiento, acceso y circulaci6n del conocimiento. Sin embargo, la revisi6n permiti6 observar que la tecnolog6a no genera mejora por s6 misma. El aporte de la tecnolog6a depende de la existencia de una cultura que estimule el uso de la informaci6n, de una estructura que permita coordinar acciones y de equipos con capacidades para interpretar y aplicar el conocimiento disponible. En consecuencia, la infraestructura tecnol6gica debe concebirse como un soporte de la gesti6n del conocimiento, no como sustituto de las capacidades organizacionales.

El intercambio de conocimiento se present6 como un mecanismo mediador entre cultura, estructura, tecnolog6a y mejora de procesos. Este resultado resulta importante porque permite explicar de qu6 manera los recursos internos se transforman en desempe6o organizacional. La cultura puede estimular actitudes favorables al aprendizaje; la estructura puede facilitar canales de coordinaci6n; la tecnolog6a tiene la capacidad de ampliar el acceso a la informaci6n; pero la mejora ocurre cuando esos elementos se articulan en pr6cticas concretas de intercambio, an6lisis y aplicaci6n del conocimiento.

En este sentido, la mejora de procesos surgi6 como resultado de una combinaci6n de factores organizacionales. No se trat6 6nicamente de modificar procedimientos o introducir tecnolog6as, sino de propiciar condiciones para que las personas comprendan los problemas, compartan informaci6n, propongan ajustes y participen en la optimizaci6n de las actividades. Esta interpretaci6n conecta a la cultura organizacional con la gesti6n humana, pues el conocimiento organizacional se produce y circula a trav6s de las personas, sus interacciones y sus pr6cticas cotidianas.



3.3 Finanzas, *marketing* y comportamiento del consumidor en entornos digitalizados

La interfaz entre marketing y finanzas

Los resultados de la revisión permitieron advertir que la relación entre *marketing* y finanzas constituye una dimensión relevante a fin de comprender la administración empresarial en entornos competitivos y digitalizados. En esta línea, el aporte de Edeling *et al.* (2021) resultó central, pues su revisión integradora examinó la conexión entre las decisiones de *marketing*, las métricas financieras, el desempeño organizacional y la creación de valor. Esta perspectiva ayudó a superar una lectura funcionalista del *marketing*, entendida únicamente como comunicación, promoción o posicionamiento, para, en su lugar, situarlo como una actividad con efectos medibles sobre los resultados económicos de la empresa.

Uno de los hallazgos principales fue que las decisiones de *marketing* necesitan ser evaluadas a partir de su contribución al desempeño financiero. Las inversiones en marca, comunicación, experiencia del cliente, canales digitales o gestión de relaciones con consumidores no deberían analizarse exclusivamente por su alcance operativo, sino por su capacidad para causar resultados asociados a rentabilidad, crecimiento, valor de mercado y sostenibilidad comercial. Desde esta perspectiva, el *marketing* adquiere mayor legitimidad dentro de la gestión empresarial, esto al demostrar su aporte a indicadores que dialogan con las preocupaciones financieras de la organización.

La revisión también permitió observar que las métricas cumplen un papel articulador entre *marketing* y finanzas. Edeling *et al.* (2021) señalaron que esta interfaz se construye mediante indicadores que permiten traducir acciones de mercado en resultados económicos. En este sentido, variables como valor de marca, satisfacción del cliente, lealtad, participación de mercado, retorno de inversión en *marketing*, valor

del cliente en el tiempo y desempeño bursátil pueden actuar como puentes entre las decisiones comerciales y los resultados financieros. Esto sugiere que la administración empresarial precisa de sistemas de medición capaces de integrar información de mercado con criterios de rentabilidad y creación de valor.

La necesidad de fortalecer la rendición de cuentas del *marketing* emergió como otro de los resultados relevantes de la revisión. En contextos en los que las organizaciones enfrentan restricciones presupuestarias, presión competitiva y exigencias de eficiencia, las áreas de *marketing* necesitan justificar sus decisiones a partir de evidencia sobre su impacto. Esta rendición de cuentas no debe entenderse como una reducción del *marketing* a cálculos financieros inmediatos, sino como la posibilidad de demostrar cómo las acciones orientadas al consumidor contribuyen a los objetivos estratégicos de la empresa. Así, el *marketing* conserva su orientación hacia el mercado, pero se integra con una lectura financiera del desempeño.

La interfaz *marketing*-finanzas también permitió identificar tensiones. Mientras las finanzas suelen privilegiar mediciones de corto y mediano plazo, algunas acciones de *marketing* propician efectos más acumulativos, como la construcción de marca, la confianza del consumidor y la reputación. Esta diferencia temporal puede suscitar dificultades para valorar adecuadamente ciertas inversiones comerciales. Por esta razón, los resultados sugieren que la empresa necesita combinar métricas financieras tradicionales con indicadores de mercado que permitan captar efectos menos inmediatos, pero igualmente relevantes para la sostenibilidad competitiva.

Información financiera, sistemas contables y desempeño empresarial

La revisión permitió entender que la información financiera y los sistemas de contabilidad gerencial cumplen una función relevante en la

articulación entre estrategia, metas empresariales y desempeño organizacional. En este apartado, el estudio de Visedsun y Terdpaopong (2021) aportó una base empírica apropiada en el propósito de comprender cómo las estrategias y los objetivos corporativos tienen el potencial para influir en el desempeño financiero y no financiero cuando se encuentran mediados por sistemas de contabilidad gerencial. El estudio de estos autores se desarrolló en grandes empresas manufactureras de Tailandia y empleó modelamiento de ecuaciones estructurales a partir de 205 respuestas válidas, lo que permitió analizar relaciones entre estrategia, metas, sistemas contables y desempeño.

Uno de los hallazgos centrales consistió en verificar que los sistemas de contabilidad gerencial no deben entenderse solo como instrumentos de registro o control financiero, sino como mecanismos de apoyo a la toma de decisiones. La información contable adquiere valor administrativo cuando permite interpretar costos, evaluar alternativas, monitorear avances, asignar recursos y relacionar los objetivos estratégicos con resultados observables. A partir de esta perspectiva, la contabilidad gerencial actúa como un puente entre la formulación estratégica y la gestión operativa, pues contribuye a traducir metas generales en información útil para la acción directiva.

El estudio también permitió diferenciar entre sistemas tradicionales de contabilidad gerencial y sistemas estratégicos de contabilidad gerencial. Visedsun y Terdpaopong (2021) hallaron que las estrategias y metas corporativas ejercieron influencia estadística sobre el desempeño financiero y no financiero al ser mediadas por sistemas estratégicos de contabilidad gerencial, mientras que no se observó la misma influencia directa en los casos en los que la mediación correspondió a sistemas tradicionales. Este resultado sugiere que la información financiera contribuye con mayor fuerza al desempeño

cuando se integra a la estrategia, al análisis del entorno y a la toma de decisiones, no cuando permanece limitada a procedimientos convencionales de medición y control.

La medición del desempeño financiero y no financiero constituyó otro aporte relevante de la revisión. La literatura analizada mostró que el desempeño empresarial no debería reducirse a indicadores económicos, aunque estos resulten necesarios en función de evaluar rentabilidad, eficiencia y sostenibilidad financiera. Los indicadores no financieros —calidad, productividad, satisfacción del cliente, aprendizaje organizacional o mejora de procesos— permiten observar dimensiones que también inciden en la competitividad de la empresa. En este sentido, los sistemas contables gerenciales ofrecen una base para integrar distintos tipos de información y construir una visión más amplia del desempeño.

La relación entre metas estratégicas y sistemas contables también permitió examinar la importancia de la coherencia interna. Cuando las metas empresariales no se reflejan en los sistemas de medición, la organización corre el riesgo de evaluar aspectos que no corresponden con sus prioridades estratégicas. Por el contrario, en los casos en los que la información contable se alinea con los objetivos corporativos, tiene el potencial de orientar decisiones sobre inversión, costos, productividad, crecimiento y control. Esta coherencia fortalece la capacidad de la empresa para tomar decisiones fundamentadas y revisar oportunamente sus resultados.

Marketing digital, redes sociales y relación con el consumidor

La revisión permitió observar que el *marketing* digital y las redes sociales han modificado la forma en la que las empresas se comunican con los consumidores, construyen relaciones de mercado y gestionan la experiencia de marca. En este apartado, los aportes de Dwivedi *et al.*



(2021) y Appel *et al.* (2020) resultaron relevantes porque permiten reconocer al *marketing* digital como un campo atravesado por tecnologías interactivas, plataformas sociales, producción de contenidos, circulación de información y nuevas formas de participación del consumidor.

Dwivedi *et al.* (2021) señalaron que el *marketing* digital y el *social media marketing* constituyen áreas de investigación con múltiples líneas emergentes, entre ellas la IA, la realidad aumentada, el *marketing* móvil, la publicidad digital, el contenido generado por usuarios, el comercio social y los dilemas éticos asociados al uso de datos. Este aporte permitió interpretar que el *marketing* contemporáneo ya no se limita a diseñar mensajes dirigidos hacia audiencias pasivas, sino que demanda comprender ecosistemas digitales en los que los consumidores interactúan, opinan, recomiendan, cuestionan y participan en la construcción del significado de las marcas.

Por su parte, Appel *et al.* (2020) aportaron una lectura prospectiva acerca del papel de las redes sociales en el *marketing*. De acuerdo con estos autores, estas plataformas no solo funcionan como canales de comunicación, sino como espacios en los que se reorganizan las relaciones entre consumidores, empresas, comunidades y actores públicos. Este enfoque permitió observar que las redes sociales amplían la visibilidad de las marcas, pero también incrementan la exposición a la crítica, la comparación y la circulación rápida de experiencias positivas o negativas. En consecuencia, la gestión de la relación con el consumidor exige mayor coherencia entre promesa de valor, comunicación y experiencia real.

La transformación de la comunicación empresarial constituyó uno de los hallazgos centrales. En entornos digitales, la comunicación deja de operar bajo un modelo lineal, en el que la empresa emite un mensaje y el consumidor lo recibe. Las plataformas digitales, en contraste,

favorecen interacciones más abiertas, inmediatas y bidireccionales. Esto implica que la empresa debe escuchar, responder, ajustar contenidos y reconocer que el consumidor participa activamente en la producción de valor simbólico de la organización. La reputación, la confianza y la lealtad se construyen, en buena medida, a partir de esa interacción continua.

La experiencia del consumidor también emergió como una dimensión modificada por la digitalización. Los consumidores interactúan con las marcas mediante múltiples puntos de contacto: sitios *web*, redes sociales, aplicaciones móviles, reseñas, plataformas de comercio electrónico, comunidades digitales y contenidos personalizados. Esta multiplicidad demanda que las empresas gestionen experiencias coherentes, oportunas y relevantes. La literatura revisada sugiere que una estrategia digital pierde consistencia en casos en los que la comunicación en redes sociales no se corresponde con la calidad del servicio, la atención recibida o el valor percibido por el consumidor.

Del mismo modo, el papel de los datos en la relación con el mercado se reveló como otro aspecto relevante. El *marketing* digital permite acopiar información sobre preferencias, comportamientos, recorridos de compra, interacciones y respuestas frente a contenidos. Sin embargo, el valor estratégico de esos datos estriba en la capacidad de la empresa para analizarlos con criterio, convertirlos en decisiones y usarlos de manera responsable. En este punto, el *marketing* digital se conecta con la gestión estratégica y financiera, pues permite orientar inversiones, ajustar campañas, segmentar públicos y evaluar resultados con mayor precisión.

La construcción de relaciones con el consumidor se presentó, entonces, como un proceso más dinámico y participativo. Las redes sociales tienen el poder de fortalecer la cercanía, el reconocimiento y el sentido de comunidad, pero

también obligan a las empresas a actuar con mayor transparencia. El consumidor digital dispone de más información, compara alternativas con rapidez y puede influir en otros usuarios mediante comentarios, valoraciones o recomendaciones. Por esta razón, la gestión del vínculo con el mercado precisa combinar contenido, escucha activa, análisis de datos, respuesta oportuna y coherencia organizacional.

Tecnología, marketing y creación de valor

La revisión reveló que las tecnologías emergentes han transformado la forma en la que las empresas crean, comunican, entregan y capturan valor en los mercados contemporáneos. En este apartado, el aporte de Grewal *et al.* (2020) resultó pertinente porque situó la relación entre tecnología y *marketing* a partir de una perspectiva multidisciplinaria. Los autores plantearon que las innovaciones tecnológicas inciden en la práctica y en la disciplina del *marketing*, al modificar la interacción con los consumidores, los procesos de decisión, la gestión de datos y las formas mediante las cuales las empresas diseñan experiencias de valor.

Uno de los resultados centrales de la revisión consistió en comprender que la tecnología amplía las posibilidades de creación de valor, pero no garantiza resultados por sí misma. Las herramientas digitales, la analítica, la IA, la automatización, las plataformas interactivas y los entornos móviles tienen el potencial para mejorar la comprensión del consumidor, personalizar ofertas, optimizar procesos y fortalecer la comunicación. Sin embargo, su aporte dependerá de la capacidad organizacional para integrarlas con la estrategia, los recursos disponibles, el conocimiento del mercado y los objetivos financieros. En consecuencia, la tecnología debe analizarse como un medio encaminado a fortalecer decisiones de *marketing*, no como sustituto de la comprensión del consumidor.

La comunicación de valor también se modifica en entornos tecnológicos. Las organizaciones disponen de canales más diversos para interactuar con sus públicos, pero esa amplitud exige consistencia entre mensaje, experiencia y cumplimiento de la promesa de marca. La tecnología permite segmentar audiencias, adaptar contenidos y medir respuestas con mayor precisión; con todo, la relación con el consumidor corre riesgo de debilitarse si la comunicación se vuelve invasiva, impersonal o desconectada de sus expectativas. En consecuencia, la creación de valor demanda equilibrar capacidad técnica, pertinencia del mensaje y respeto por la experiencia del usuario.

La entrega de valor se relacionó con la posibilidad de diseñar experiencias más ágiles, personalizadas e integradas. Las tecnologías digitales permiten mejorar la atención, facilitar transacciones, automatizar procesos y ampliar puntos de contacto entre empresa y consumidor. No obstante, estos beneficios están supeditados a la coherencia entre las áreas internas de la organización. Una experiencia digital positiva requiere coordinación entre *marketing*, operaciones, tecnología, servicio al cliente y finanzas. Así, la entrega de valor se convierte en un proceso organizacional compartido y no en una responsabilidad exclusiva del área comercial.

Por su parte, la captura de valor se vinculó con la capacidad de convertir las interacciones tecnológicas en resultados sostenibles para la empresa. Estos resultados incluyen ingresos, fidelización, eficiencia, datos relevantes, posicionamiento y relaciones de largo plazo con los consumidores. La literatura revisada indicó que las empresas capturan mayor valor cuando logran transformar la información disponible en decisiones acerca de productos, precios, canales, comunicación e inversión. En este sentido, la tecnología fortalece el *marketing* al permitir cerrar el ciclo entre conocimiento del



consumidor, acción comercial y evaluación de resultados.

También se observó que el uso de tecnologías emergentes introduce desafíos éticos y gerenciales. La personalización, el análisis de datos y la automatización poseen el potencial para mejorar la experiencia del consumidor, pero también generan preguntas acerca de privacidad, transparencia, uso responsable de la información y límites de la intervención algorítmica. En este sentido, el valor empresarial no debe medirse únicamente por la eficiencia o por el aumento de ventas, también deben considerarse la confianza que la organización construye con sus consumidores y la legitimidad de sus prácticas digitales.

Este apartado reveló que la tecnología transforma el *marketing* porque redefine las condiciones para crear, comunicar, entregar y capturar valor. El aporte de Grewal *et al.* (2020) permitió interpretar que las tecnologías emergentes no son un componente accesorio de la gestión comercial, sino que constituyen una dimensión que atraviesa la estrategia, la relación con el consumidor y la evaluación del desempeño. En consecuencia, las empresas que integran tecnología con conocimiento del mercado, ética, coordinación interna y orientación estratégica cuentan con mejores condiciones en su propósito de sostener relaciones de valor en entornos digitalizados.

3.4 Síntesis interpretativa del eje financiero-comercial

En conjunto, los resultados del eje financiero-comercial permitieron comprender que las finanzas y el *marketing* no deben analizarse como funciones aisladas dentro de la administración empresarial. La literatura revisada mostró que ambas dimensiones se articulan en la toma de decisiones, especialmente en los casos en los que la empresa busca sostener su desempeño, comprender al consumidor, asignar recursos, evaluar resultados y crear valor en entornos digitalizados. Desde esta perspectiva,

las decisiones comerciales presentan implicaciones financieras, mientras que las decisiones financieras condicionan las posibilidades de inversión, posicionamiento, comunicación y relación con el mercado.

El análisis de la interfaz entre *marketing* y finanzas permitió reconocer que las acciones orientadas al consumidor requieren métricas que demuestren su contribución al desempeño empresarial. La gestión de marca, la experiencia del cliente, la comunicación digital, la fidelización y la presencia en redes sociales adquieren mayor consistencia cuando pueden relacionarse con indicadores de rentabilidad, crecimiento, valor de mercado o sostenibilidad comercial. Esto no significa reducir el *marketing* a cálculos financieros inmediatos, sino comprender que su legitimidad estratégica aumenta al demostrarse su aporte a los objetivos organizacionales.

Asimismo, la información financiera y los sistemas de contabilidad gerencial surgieron como soportes para una toma de decisiones más fundamentada. Estos sistemas permiten vincular metas estratégicas, desempeño financiero y desempeño no financiero, lo cual resulta significativo para organizaciones que necesitan evaluar costos, productividad, calidad, satisfacción del cliente y resultados comerciales de manera integrada. En consecuencia, la información contable y financiera no opera solo como registro del pasado, sino que resulta útil como insumo para orientar decisiones futuras.

El *marketing* digital, las redes sociales y las tecnologías emergentes ampliaron esta articulación al modificar la relación entre empresa y consumidor. Los entornos interactivos permiten recopilar información, personalizar experiencias, medir respuestas, ajustar campañas y construir vínculos más dinámicos con el mercado. Sin embargo, estos procesos también demandan coherencia organizacional, uso ético de los datos y capacidad para transformar la información disponible en decisiones de valor. La tecnología, por sí sola, no garantiza mejores resultados; su

aporte depende de la integración entre estrategia, conocimiento del consumidor, recursos financieros y capacidades internas.

4. DISCUSIÓN

Los hallazgos del eje estratégico permiten sostener que la estrategia empresarial contemporánea no debe comprenderse solo como un ejercicio de formulación racional de objetivos. La evidencia analizada en los resultados reveló que la estrategia adquiere valor cuando se implementa, se ajusta al entorno y se integra a las capacidades internas de la organización (Eslava-Zapata *et al.*, 2024). Esta interpretación coincide con Hanelt *et al.* (2021), quienes señalan que la transformación digital debe concebirse como un fenómeno asociado al cambio estratégico y organizacional, y no como una simple incorporación de tecnologías. En la misma línea, Plekhanov *et al.* (2023) advierten que la transformación digital obliga a repensar las estrategias, las operaciones y los marcos teóricos mediante los cuales se explica la actuación de las empresas.

Esta coincidencia permite interpretar que la estrategia empresarial se ha desplazado hacia una lógica de reconfiguración permanente. Los resultados de la revisión mostraron que la ejecución estratégica depende de factores como liderazgo, comunicación, estructura, cultura, recursos y alineación interna. La literatura complementaria refuerza este análisis al señalar que las capacidades organizacionales son medios necesarios para gestionar la transformación digital. Konopik *et al.* (2022) proponen un marco conceptual en el que las capacidades organizacionales se agrupan como condiciones a fin de dominar la transformación digital, mientras que Ellström *et al.* (2022) vinculan este proceso con rutinas de detección, aprovechamiento y reconfiguración, propias del enfoque de capacidades dinámicas.

A partir de esta perspectiva, la implementación estratégica no debe interpretarse como una

etapa posterior a la planeación, sino como un proceso continuo de ajuste entre decisiones, recursos, rutinas y aprendizajes. La transformación digital intensifica esta exigencia pues introduce cambios en los modelos de negocio, los procesos internos, la interacción con clientes y la forma de generar valor (Díaz Guerra *et al.*, 2023). Bresciani *et al.* (2021) señalan que la transformación digital impulsa innovaciones en productos, procesos y modelos de negocio; mientras que Vaska *et al.* (2021) sostienen que el campo de la transformación digital se relaciona directamente con la innovación del modelo de negocio y todavía requiere mayor desarrollo investigativo, especialmente en contextos menos estudiados.

Así, los resultados de este estudio dialogan con la literatura reciente al evidenciar que la estrategia empresarial se comporta como una capacidad organizacional en movimiento. La formulación estratégica conserva importancia, pero resulta insuficiente en los casos en los que no se acompaña de capacidades para ejecutar, aprender, corregir y reconfigurar. Este planteamiento también permite advertir una tensión, pues diversas organizaciones incorporan discursos de transformación digital, pero no siempre modifican sus estructuras, culturas y rutinas de decisión (Pérez Gamboa *et al.*, 2022). En consecuencia, la discusión sugiere que la ventaja estratégica no reside exclusivamente en la adopción de tecnologías o en la definición de metas, sino que implica construir coherencia entre dirección estratégica, capacidades internas y adaptación al entorno.

Los hallazgos del eje humano-organizacional mostraron que la gestión humana y la cultura organizacional funcionan como capacidades internas que condicionan la adaptación, el aprendizaje y el desempeño empresarial. Esta interpretación se fortalece al contrastarla con Kniffin *et al.* (2021) y Torres Barreto (2023), autores que analizan los efectos de la pandemia en el trabajo, los trabajadores y las



organizaciones, y con Wang *et al.* (2021), quienes identifican desafíos del trabajo remoto como interferencia trabajo-hogar, comunicación ineficaz, procrastinación y soledad. Estas fuentes permiten confirmar que la gestión humana adquiere relevancia estratégica en los casos en los que las condiciones laborales se alteran y la organización necesita sostener cohesión, bienestar y desempeño.

La discusión también permite ampliar el lugar del bienestar dentro de la administración empresarial. Los resultados evidenciaron que el desarrollo del talento, el reconocimiento, la participación y el compromiso no deben asumirse como prácticas accesorias, sino como condiciones tendientes a sostener capacidades internas. Aust *et al.* (2020) plantean que la gestión humana sostenible puede orientarse hacia el bien común y hacia grandes desafíos de sostenibilidad, mientras que Madero-Gómez *et al.* (2023) señalan que las prácticas sostenibles en el lugar de trabajo tienen el potencial para aumentar el bienestar de los empleados, reducir impactos ambientales y beneficiar la viabilidad empresarial.

Este contraste permite sostener que la gestión humana centrada en las personas no se opone al desempeño empresarial; al contrario, puede ser una vía para fortalecerlo. No obstante, esta relación exige cuidado analítico. El bienestar, la inclusión y el desarrollo del talento pierden consistencia cuando se formulan como discursos institucionales sin traducción en políticas, recursos, liderazgo y condiciones reales de trabajo (Buda y Kovács, 2024; Pérez Valdivia *et al.*, 2024). Por esta razón, la discusión sugiere que las prácticas de gestión humana deben evaluarse en función de su capacidad para producir experiencias laborales sostenibles, no solo por su presencia formal en planes o manuales organizacionales.

La digitalización de la gestión humana introduce otra dimensión de análisis. Los resultados mostraron que los sistemas e-HRM, la analítica de recursos humanos y las tecnologías

organizacionales tienen el potencial para mejorar la toma de decisiones acerca de talento, desempeño y formación. Budhwar *et al.* (2022) advierten que la IA en recursos humanos propicia oportunidades y desafíos para la gestión internacional del talento, mientras que Dima *et al.* (2024) identifican efectos de la IA sobre las actividades de recursos humanos y sobre los roles de empleados, líderes de línea y profesionales del área.

Esto permite problematizar como punto central que la digitalización de la gestión humana no garantiza por sí misma mejores prácticas laborales. El aporte depende de la forma en la que se utilicen los datos, de los criterios éticos que orienten la automatización y de la capacidad de la organización para evitar que la tecnología se convierta en un mecanismo de vigilancia o control sin sentido formativo. En este punto, la gestión humana digitalizada debe ayudar a equilibrar eficiencia, transparencia, participación y protección de la experiencia laboral (Gómez-Cano *et al.*, 2025).

Finalmente, la cultura organizacional y el intercambio de conocimiento aparecen como condiciones que sostienen el aprendizaje. Los resultados del estudio mostraron que cultura, estructura e infraestructura tecnológica favorecen la mejora de procesos cuando permiten compartir conocimiento. Yeboah (2023) coincide con esta interpretación al sistematizar la literatura acerca de intercambio de conocimiento y organizarla en líneas vinculadas con facilitadores, procesos y resultados. Este contraste confirma que el conocimiento no circula de manera espontánea; exige confianza, canales, liderazgo y prácticas que permitan transformar la información en aprendizaje organizacional.

En suma, el eje humano-organizacional permite discutir que las empresas no se adaptan solo debido a su estrategia formal ni por sus recursos tecnológicos, sino por la calidad de sus relaciones internas, la solidez de su cultura y la capacidad de gestionar personas en contextos

cambiantes. La gestión humana adquiere sentido estratégico al articular bienestar, talento, digitalización, aprendizaje y sostenibilidad organizacional.

Los hallazgos del eje financiero-comercial mostraron que finanzas y *marketing* no deben analizarse como funciones separadas. La literatura revisada permitió comprender que las decisiones comerciales tienen implicaciones financieras y que las decisiones financieras condicionan la inversión, la comunicación, la experiencia del consumidor y la creación de valor. Esta interpretación se fortalece con el estudio de Becker y Jaakkola (2020), los autores plantean que la experiencia del consumidor es un concepto central, aunque fragmentado, y proponen premisas integradoras para su estudio.

Desde esta perspectiva, la relación con el consumidor ya no debe reducirse a satisfacción o respuesta a campañas. La experiencia se construye mediante múltiples interacciones, puntos de contacto, canales digitales, datos y procesos internos que deben funcionar de manera coherente. Esto conecta con los resultados del estudio, en los que el *marketing* digital y las redes sociales se interpretaron como espacios de comunicación bidireccional, participación del consumidor y construcción de relaciones con el mercado.

La IA amplía esta discusión, pues transforma la investigación del consumidor, la segmentación, la personalización y las acciones comerciales. Vlačić *et al.* (2021) demuestran que la investigación sobre IA en *marketing* ha crecido por su capacidad para realizar actividades “inteligentes” y apoyar decisiones comerciales; Mariani *et al.* (2022) integran literatura de *marketing*, investigación del consumidor y psicología para indicar la emergencia de una estructura intelectual sobre IA en estos campos; y Huang y Rust (2021) proponen un marco estratégico en el que la IA apoye investigación de

mercados, segmentación, posicionamiento y acciones de *marketing*.

Estos aportes permiten sostener que el valor empresarial depende cada vez más de la capacidad para transformar datos en conocimiento accionable. Sin embargo, la IA y la analítica no sustituyen la interpretación estratégica. La utilidad de estas herramientas depende de la calidad de los datos, de la ética en su uso, de la comprensión del consumidor y de la integración entre áreas funcionales. En consecuencia, el *marketing* digital no debería evaluarse solo por visibilidad, alcance o automatización, sino de acuerdo con su contribución a relaciones sostenibles, decisiones mejor fundamentadas y resultados empresariales verificables.

La literatura también confirma la conexión entre capacidades digitales de *marketing* y desempeño empresarial. Homburg y Wielgos (2022) muestran que las capacidades de *marketing* digital contribuyen a la rentabilidad de la firma más allá de las capacidades clásicas de *marketing*. De manera complementaria, Hossain *et al.* (2021) explican que la capacidad de creación de valor basada en analítica del consumidor tiene el potencial para incidir directa e indirectamente en la ventaja competitiva sostenible, con la vinculación con el cliente como mecanismo mediador.

Estos planteamientos permiten profundizar el hallazgo de que el *marketing* y las finanzas deben integrarse en la toma de decisiones. Las capacidades digitales de *marketing* requieren inversión, talento, tecnología y evaluación financiera; al mismo tiempo, los resultados financieros dependen de la capacidad de la empresa para comprender el mercado, sostener relaciones con consumidores y crear propuestas de valor diferenciadas. En consecuencia, la creación de valor no ocurre dentro de una sola función empresarial, sino en la interacción entre



información financiera, conocimiento del consumidor, tecnología y estrategia.

Finalmente, la transformación digital también impacta el desempeño corporativo desde una perspectiva financiera. Zareie *et al.* (2024) señalan que la transformación digital medida a partir de reportes corporativos se asocia con el valor corporativo y que el capital organizacional, la calidad del gobierno corporativo, la calidad de la información y la edad de la firma participan en la creación de valor asociada a esa transformación. Este hallazgo resulta relevante porque conecta el eje financiero-comercial con los dos ejes previos: la digitalización crea valor cuando se sostiene en capacidades organizacionales, información confiable y estructuras de gestión adecuadas.

En conjunto, la discusión del eje financiero-comercial permite sostener que la administración empresarial actual demanda una lógica integrada de creación de valor. Las finanzas aportan criterios de viabilidad, medición y sostenibilidad; el *marketing* contribuye con conocimiento del consumidor, posicionamiento y relación con el mercado; y la tecnología permite ampliar la capacidad de análisis, personalización y seguimiento. No obstante, el desempeño empresarial depende de la articulación entre estas dimensiones, no de su funcionamiento aislado.

La discusión de los tres ejes permite manifestar que la administración empresarial contemporánea se organiza alrededor de una relación estrecha entre estrategia, capacidades internas y creación de valor. La estrategia define dirección y adaptación; la gestión humana y la cultura organizacional sostienen aprendizaje, bienestar y coordinación; y las finanzas y el *marketing* convierten esas capacidades en decisiones de mercado, desempeño y relación con el consumidor.

El principal aporte interpretativo del estudio reside en señalar que estas áreas no deben entenderse como dominios separados. La

estrategia precisa capacidades humanas y culturales para ejecutarse; la gestión humana necesita alineación estratégica a fin de producir valor organizacional; y las decisiones financieras y comerciales dependen de información, tecnología, conocimiento del consumidor y coordinación interna. Esta integración responde al carácter amplio del proyecto de aplicación, que exige abordar gestión estratégica, gestión humana, cultura organizacional, finanzas y *marketing* como áreas articuladas de la administración empresarial.

La literatura reciente confirma que la empresa no compete únicamente por sus planes, recursos financieros o tecnologías, sino por su capacidad para vincular decisiones, personas, conocimiento, datos y relaciones con el mercado. Por ello, los hallazgos discutidos sugieren que la administración empresarial debe concebirse como un sistema de capacidades interdependientes. Esta lectura permite superar visiones fragmentadas de la organización y ofrece una base para formular recomendaciones orientadas a mejorar la implementación estratégica, fortalecer la gestión humana, desarrollar culturas de aprendizaje, integrar información financiera y consolidar relaciones de valor con los consumidores.

5. CONCLUSIONS

La revisión permitió establecer que la administración empresarial contemporánea requiere superar enfoques funcionales fragmentados, esto debido a que la estrategia, la gestión humana, la cultura organizacional, las finanzas y el *marketing* operan como dimensiones interdependientes. La efectividad organizacional depende de la capacidad para vincular dirección estratégica, capacidades internas, información financiera, conocimiento del consumidor y adaptación tecnológica dentro de un mismo proceso de toma de decisiones.

La gestión estratégica adquiere consistencia cuando pasa de la formulación declarativa a la

implementación organizacional. Los hallazgos muestran que liderazgo, comunicación, estructura, cultura, recursos y alineación interna son condiciones necesarias para convertir los objetivos empresariales en acciones sostenidas, evaluables y ajustables. De este modo, la transformación digital no sustituye la estrategia, sino que exige fortalecer las capacidades organizacionales que permiten reconfigurar procesos, rutinas y modelos de negocio.

La gestión humana, la cultura organizacional, las finanzas y el *marketing* se consolidan como soportes de la creación de valor empresarial. El desarrollo del talento, el bienestar, el intercambio de conocimiento, los sistemas contables, las métricas de mercado y la comprensión del consumidor permiten que la empresa responda con mayor coherencia a entornos digitalizados. Por tanto, el desempeño empresarial no debería explicarse solo por recursos financieros o tecnológicos, sino por la integración entre personas, información, aprendizaje y orientación al mercado.

REFERENCES

- Abbas, M. y Ali, R. (2023). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 41(1), 125–142. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.011>
- Ahmed, S. K., Mohammed, R. A., Nashwan, A. J., Ibrahim, R. H., Abdalla, A. Q., Ameen, B. M., y Khedhir, R. M. (2025). Using thematic analysis in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 6, 100198. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2025.100198>
- Álvarez Contreras, D. E., Montes Padilla, J. D., y Osorio Martínez, C. D. (2023). Habilidades gerenciales como factor de competitividad empresarial. *Región Científica*, 2(2), 2023109. <https://doi.org/10.58763/rc2023109>
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., y Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79–95. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>
- Aust, I., Matthews, B., y Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Becker, L. y Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Bolaños Garita, R. (2023). Aprendizaje basado en proyectos: una adaptación pedagógica para la innovación y el desarrollo socio-organizacional. *Región Científica*, 2(2), 2023104. <https://doi.org/10.58763/rc2023104>
- Brandl, F. J., Roider, N., Hehl, M., y Reinhart, G. (2021). Selecting practices in complex technical planning projects: A pathway for tailoring agile project management into the manufacturing industry. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 33, 293–305. <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2021.03.017>
- Bresciani, S., Huarng, K.-H., Malhotra, A., y Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, 128, 204–210.



- <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.003>
- Buda, A. y Kovács, K. (2024). The digital aspects of the wellbeing of university teachers. *Frontiers in Education*, 9, 1406141. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1406141>
- Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T. T., y Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065–1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., y Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Carvajal Quintero, C. A. (2024). La evaluación al desempeño laboral como mecanismo de cumplimiento de las metas institucionales. Un estudio de caso en el SENA, regional Risaralda. *Región Científica*, 3(2), 2024330. <https://doi.org/10.58763/rc2024330>
- Chión, S. J., Charles, V., y Morales, J. (2019). The impact of organisational culture, organisational structure and technological infrastructure on process improvement through knowledge sharing. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1443–1472. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2018-0279>
- Contreras, F., Jauregui, K., y Rank, S. (2024). The intellectual structure of human resource management and digitalization research: A bibliometric-mapping analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 73, 101829. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101829>
- Copaja Arocutipa, T. Y., Condori Ccosi, B. S., y Romero-Carazas, R. (2025). Neuromarketing como herramienta para el posicionamiento de una marca. *Región Científica*, 4(1), 2025361. <https://doi.org/10.58763/rc2025361>
- De Silva, P., Gunarathne, N., y Kumar, S. (2025). Exploring the impact of digital knowledge, integration and performance on sustainable accounting, reporting and assurance. *Meditari Accountancy Research*, 33(2), 497–552. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2024-2383>
- Díaz Guerra, D. D., Pérez Gamboa, A. J., y Gómez Cano, C. A. (2023). Social network analysis in virtual educational environments: Implications for collaborative learning and academic community development. *AWARI*, 4, 1–12. <https://doi.org/10.47909/awari.595>
- Dima, J., Gilbert, M.-H., Dextras-Gauthier, J., y Giraud, L. (2024). The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the human resource triad: opportunities and challenges. *Frontiers in Psychology*, 15, 1360401. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1360401>
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A., y Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and

- research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- Edeling, A., Srinivasan, S., y Hanssens, D. M. (2021). The marketing–finance interface: A new integrative review of metrics, methods, and findings and an agenda for future research. *International Journal of Research in Marketing*, 38(4), 857–876. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.005>
- Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., y Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272–286. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>
- Eslava-Zapata, R., Sánchez-Castillo, V., y Pérez-Gamboa, A. J. (2024). Responsabilidad social universitaria y la configuración de proyectos de vida: una aproximación de su relación desde las perspectivas de los agentes educativos. *Saber, Ciencia y Libertad*, 19(2), 185–226. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2024v19n2.12010>
- Gómez-Cano, C.-A., Sánchez-Castillo, V., y Pérez-Gamboa, A.-J. (2025). La tecnología como panacea: Una revisión mixta de la literatura relacionada con la integración tecnológica en Scopus. *Saber, Ciencia y Libertad*, 20(1), 67–91. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/12633>
- Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P. K., y Karahanna, E. (2020). The future of technology and marketing: a multidisciplinary perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00711-4>
- Gurusinghe, R. N., Arachchige, B. J. H., y Dayarathna, D. (2021). Predictive HR analytics and talent management: a conceptual framework. *Journal of Management Analytics*, 8(2), 195–221. <https://doi.org/10.1080/23270012.2021.1899857>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., y Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Holm, C. G., Kringelum, L., y Anand, A. (2026). Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers. *Review of Managerial Science*, 20(2), 673–705. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00880-3>
- Homburg, C. y Wielgos, D. M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(4), 666–688. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00858-7>
- Hossain, M. A., Akter, S., y Yanamandram, V. (2021). Why doesn't our value creation payoff: Unpacking customer analytics-driven value creation capability to sustain competitive advantage. *Journal of Business Research*, 131, 287–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.063>
- Huang, M.-H. y Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50.



- <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., y Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Karami, M., Wooliscroft, B., y McNeill, L. (2023). Effectual networking capability and SME performance in international B2B markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(12), 2655–2672. <https://doi.org/10.1108/jbim-01-2022-0020>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keesbir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., y Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., y Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466.
- <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Liang, X., y Li, J. (2025). Sustainable human resource management and employee performance: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101060. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101060>
- Madero-Gómez, S. M., Rubio Leal, Y. L., Olivas-Luján, M., y Yusliza, M. Y. (2023). Companies Could Benefit When They Focus on Employee Wellbeing and the Environment: A Systematic Review of Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 15(6), 5435. <https://doi.org/10.3390/su15065435>
- Mariani, M. M., Perez-Vega, R., y Wirtz, J. (2022). AI in marketing, consumer research and psychology: A systematic literature review and research agenda. *Psychology & Marketing*, 39(4), 755–776. <https://doi.org/10.1002/mar.21619>
- Muñoz Bonilla, H. A., Menassa Garrido, I. S., Rojas Coronado, L., y Espinosa Rodríguez, M. A. (2024). La innovación en el sector servicios y su relación compleja con la supervivencia empresarial. *Región Científica*, 3(1), 2024214. <https://doi.org/10.58763/rc2024214>
- Núñez-Barahona, E. G. y Espinosa-Cristia, J. F. (2024). Liderazgo ético y comportamiento de los empleados. Análisis cuantitativo en la producción científica. *Región Científica*, 3(2), 2024295. <https://doi.org/10.58763/rc2024295>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville,

- J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pandey, S. y Mahesh, J. (2025). Emerging Trends in People-Centric Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 29(4), 501–512. <https://doi.org/10.1177/09722629231182853>
- Pedraza-Sarabia, O. J., Eslava-Zapata, R., y Díaz-Ortega, N. I. (2026). Análisis de la gestión del capital de trabajo y su impacto en la rentabilidad de las empresas del sector turismo. *Región Científica*, 5(1), 2026532. <https://doi.org/10.58763/rc2026532>
- Pérez Gamboa, A. J., Gómez Cano, C. A., y Sánchez Castillo, V. (2022). Decision making in university contexts based on knowledge management systems. *Data and Metadata*, 1, 92. <https://doi.org/10.56294/DM202292>
- Pérez Gamboa, A. J., Sánchez Castillo, V., y Gómez Cano, C. A. (2024). *El proceso de investigación cualitativa: Herramientas teórico-metodológicas para su desarrollo*. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior-CUN. <https://libros.cun.edu.co/index.php/editorial-cun/catalog/book/18>
- Pérez Valdivia, Y. O., Rojas Sánchez, G. A., Sánchez Castillo, V., y Pérez Gamboa, A. J. (2024). La categoría bienestar psicológico y su importancia en la práctica asistencial: una revisión semisistemática. *Revista Información Científica*, 103, e4478. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.10615337>
- Plekhanov, D., Franke, H., y Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821–844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Priego Morales, R. A. (2024). El liderazgo directivo en la Nueva Escuela Mexicana y la revalorización docente desde el reconocimiento del talento humano: a scoping review. *Región Científica*, 3(1), 2024197. <https://doi.org/10.58763/rc2024197>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tawse, A. y Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22–33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Torres Barreto, M. L. (2023). Estudio de casos de éxito y fracaso de emprendedores a raíz del COVID-19 en Bucaramanga y su área metropolitana. *Región Científica*, 2(1), 202332. <https://doi.org/10.58763/rc202332>
- Vallarino, R. y Soto-Ortigoza, M. (2025). Innovación y emprendimiento en Panamá: un análisis cualitativo de las estrategias gerenciales. *Región Científica*, 4(2), 2025506. <https://doi.org/10.58763/rc2025506>
- Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., y Dal Mas, F. (2021). The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature



- Review. *Frontiers in Psychology*, 11, 539363.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>
- Verenzuela-Barroeta, D. A., Querales-Ampueda, D. E., Araque-Manrique, M. C., y Salas-Hernández, A. J. (2025). De sobrevivir a prosperar, liderazgo directivo en organizaciones inteligentes de la era pospandemia. *Región Científica*, 4(1), 2025351.
<https://doi.org/10.58763/rc2025351>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., y Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Visedsun, N. y Terdpaopong, K. (2021). The Effects of the Strategy and Goal on Business Performance as Mediated by Management Accounting Systems. *Economies*, 9(4), 149.
<https://doi.org/10.3390/economies9040149>
- Vlačić, B., Corbo, L., Costa E Silva, S., y Dabić, M. (2021). The evolving role of artificial intelligence in marketing: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 128, 187–203.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.055>
- Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., y Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5), 102110.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., y Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
<https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2195027.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027>
- Zareie, M., Attig, N., El Ghouli, S., y Fooladi, I. (2024). Firm digital transformation and corporate performance: The moderating effect of organizational capital. *Finance Research Letters*, 61, 105032.
<https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105032>