

De la eficiencia operativa a la adaptación estratégica: vigencia crítica de las teorías administrativas en el comercio internacional

From Operational Efficiency to Strategic Adaptation: A Critical Reappraisal of Management Theories in International Trade

Tipo de manuscrito: Ensayo científico

Autor: Dr. Carlos Manuel Vences López

Institución: Universidad Autónoma del Estado de México

Ubicación: Nezahualcóyotl, Estado de México, México

Correo electrónico: cmvencesl@uaemex.mx

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3239-7113>

Resumen

El comercio internacional suele presentarse como un ámbito dominado por técnicas especializadas de logística, regulación, finanzas y mercadotecnia. Esa lectura omite que la calidad de una operación transfronteriza depende, antes que nada, de decisiones administrativas capaces de articular personas, procesos, información y objetivos bajo condiciones de incertidumbre. Este ensayo examina críticamente la vigencia de las principales teorías administrativas y sostiene que ninguna ofrece, de manera aislada, una respuesta suficiente para las organizaciones que participan en mercados internacionales. La administración científica, la teoría clásica y la burocracia aportan disciplina operativa, coordinación y trazabilidad; los enfoques humanos y del comportamiento explican la motivación, la cultura y los límites de la racionalidad; las perspectivas sistémica, contingente y de capacidades dinámicas permiten interpretar la interdependencia y la adaptación; la calidad, la administración por objetivos y la estrategia orientan el desempeño. El argumento central propone una integración administrativa contingente: formalizar con rigor aquello que protege la legalidad, la seguridad y la confiabilidad, mientras se conserva flexibilidad donde se requieren aprendizaje, negociación e innovación. Se concluye que la ventaja competitiva internacional no procede de adoptar una escuela administrativa, sino de combinar sus aportaciones con criterios explícitos, indicadores multidimensionales y mecanismos permanentes de retroalimentación.

Palabras clave: teorías administrativas; comercio internacional; gestión estratégica; enfoque contingente; cadenas globales de suministro; competitividad

Abstract

International trade is often portrayed as a field governed by specialized techniques in logistics, regulation, finance, and marketing. This view overlooks that the quality of any cross-border operation ultimately depends on managerial decisions capable of aligning people, processes, information, and objectives under uncertainty. This scientific essay critically examines the continuing relevance of major management theories and argues that none of them, taken alone, provides a sufficient response for organizations operating across international markets. Scientific management, classical theory, and bureaucracy contribute operational discipline, coordination, and traceability; human relations and behavioral approaches explain motivation, culture, and the limits of rationality; systems, contingency, and dynamic capabilities perspectives illuminate interdependence and adaptation; quality management, management by objectives, and strategy orient performance. The central argument advances a contingent administrative integration: organizations should rigorously formalize activities that safeguard legality, safety, and reliability while preserving flexibility wherever learning, negotiation, and innovation are required. The essay concludes that international competitive advantage does not arise from adopting a single school of management, but from combining their contributions through explicit criteria, multidimensional indicators, and permanent feedback mechanisms.

Keywords: management theories; international trade; strategic management; contingency approach; global supply chains; competitiveness

Introducción

Una operación internacional puede fracasar aun cuando el producto tenga demanda y su precio sea competitivo. Basta una clasificación arancelaria incorrecta, un certificado incompleto, una instrucción logística ambigua, una lectura cultural equivocada o una decisión tardía para convertir una oportunidad comercial en costos, sanciones o pérdida de confianza. El problema no reside únicamente en el conocimiento técnico de exportaciones e importaciones. Reside en la capacidad administrativa para integrar información dispersa, coordinar responsabilidades y responder a condiciones que cambian mientras la operación se encuentra en curso.

Esta realidad cuestiona dos ideas frecuentes. La primera afirma que las teorías clásicas de la administración pertenecen a un pasado industrial y han perdido utilidad frente a la digitalización, las redes globales y la inteligencia artificial. La segunda supone que una teoría contemporánea —la agilidad, la estrategia, la calidad o cualquier otra— puede sustituir por completo a las anteriores. Ambas simplifican el problema. Las organizaciones internacionales siguen necesitando estándares, jerarquías, expedientes, controles y división del trabajo; también requieren autonomía, cooperación intercultural, análisis sistémico y capacidad para reconfigurarse. El desafío no consiste en escoger entre orden y adaptación, sino en determinar cuánto orden y cuánta adaptación demanda cada decisión.

La investigación actual sobre diseño organizacional confirma que las preguntas fundacionales no han desaparecido. La configuración de estructuras, el control, los canales de decisión y la coordinación continúan siendo núcleos del campo, aunque hoy se estudien junto con organizaciones planas, múltiples objetivos e inteligencia artificial (Joseph & Sengul, 2025). El comercio mundial añade exigencias particulares: las cadenas de valor se diversifican, la digitalización reduce ciertos costos y la transición hacia modelos productivos de bajas emisiones modifica las oportunidades y obligaciones empresariales (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2024). La tecnología amplía la capacidad de procesar información, pero no elimina las diferencias institucionales ni distribuye de forma uniforme las habilidades necesarias para aprovecharla (OMC, 2025).

Este ensayo sostiene que la vigencia de las teorías administrativas no debe evaluarse preguntando cuál es universalmente correcta. Su utilidad depende de la función que cumplen, del riesgo que controlan y de las condiciones en las que se aplican. La tesis central plantea que la competitividad de una organización en el comercio internacional surge de una **integración administrativa contingente**: una arquitectura capaz de combinar disciplina operativa, coordinación formal, juicio humano, aprendizaje sistémico y orientación estratégica, asignando mayor formalización a las actividades donde un error compromete la legalidad, la seguridad o la trazabilidad, y mayor autonomía a aquellas donde el valor depende de interpretar, negociar, innovar o adaptarse.

El propósito no es elaborar un catálogo histórico de autores. Se busca reconstruir críticamente sus aportaciones alrededor de un problema contemporáneo: cómo administrar organizaciones que deben ser confiables y flexibles al mismo tiempo. El argumento se desarrolla desde cuatro planos relacionados. El primero corresponde a la infraestructura operativa aportada por las escuelas clásicas. El segundo examina la dimensión humana y los límites de la decisión racional. El tercero interpreta a la empresa internacional como un sistema abierto que necesita adaptación y resiliencia. El cuarto vincula calidad, objetivos, estrategia y responsabilidad. Esta lectura permite proponer criterios de integración y reconocer también sus límites.

Las teorías clásicas como infraestructura invisible de la operación internacional

La administración científica de Frederick W. Taylor suele asociarse con cronómetros, división minuciosa de tareas y búsqueda de productividad. Esa imagen es correcta, pero incompleta. Su contribución decisiva fue afirmar que el trabajo podía observarse, compararse y mejorarse mediante métodos explícitos, en lugar de depender exclusivamente de la costumbre o la improvisación (Taylor, 1911). En una operación internacional, esta idea aparece en la secuencia para preparar un embarque, validar un documento, inspeccionar un lote, registrar una incidencia o liberar una mercancía. El estándar permite reproducir una práctica correcta, formar al personal y detectar desviaciones antes de que se conviertan en incumplimientos.

La vigencia de ese principio no justifica trasladar sin crítica el modelo industrial original. Cuando la eficiencia se reduce a velocidad o volumen, la organización puede optimizar una tarea y perjudicar el proceso completo. Acelerar el surtido de pedidos carece de valor si aumenta los errores de etiquetado; reducir el tiempo de revisión documental resulta contraproducente si eleva el riesgo aduanero. La medición tampoco es neutral: aquello que se convierte en indicador concentra atención, mientras lo que no se registra puede quedar fuera de la decisión. La contribución de Taylor debe reinterpretarse, por tanto, como disciplina de proceso y no como subordinación absoluta de la persona a la tarea.

Henri Fayol desplazó la mirada desde el puesto de trabajo hacia la organización en su conjunto. La previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control ofrecieron una primera arquitectura general de la función administrativa (Fayol, 1916/1949). Su utilidad para el comercio internacional resulta evidente porque ninguna exportación pertenece a un solo departamento. Ventas negocia condiciones; producción asegura disponibilidad; finanzas evalúa moneda, crédito y rentabilidad; logística organiza almacenamiento y transporte; el área jurídica revisa contratos; comercio exterior acredita el cumplimiento regulatorio. El resultado depende menos del desempeño aislado de cada unidad que de la sincronización entre todas.

La unidad de dirección conserva relevancia, pero no equivale a centralizar todas las decisiones. Una dirección común define prioridades y criterios; la ejecución puede distribuirse entre especialistas cercanos al problema. La lectura rígida de la jerarquía genera autorizaciones sucesivas que retrasan la respuesta ante una retención portuaria, una ruptura de inventario o una modificación solicitada por el comprador. La lectura funcional de Fayol conduce a otra conclusión: la autoridad debe ubicarse donde pueda asumirse responsabilidad con información suficiente. La jerarquía es valiosa cuando aclara quién decide y quién responde; se vuelve disfuncional cuando solo multiplica escalones.

La burocracia analizada por Max Weber aporta una tercera pieza. La delimitación de competencias, el uso de reglas impersonales, la selección basada en preparación técnica y la conservación de expedientes buscaban sustituir privilegios y arbitrariedades por una autoridad racional-legal (Weber, 1922/1978). En el comercio internacional, la formalización no es un residuo administrativo. Contratos, facturas, certificados de origen, permisos, registros sanitarios y documentos de transporte producen evidencia, asignan obligaciones y permiten reconstruir una operación. La trazabilidad protege a la empresa, al comprador, a la autoridad y a otros participantes de la cadena.

El problema aparece cuando el procedimiento deja de servir al propósito y se convierte en el propósito. La duplicidad de revisiones, los formatos que recopilan información sin utilidad y las autorizaciones que nadie puede justificar generan una burocracia defensiva. El cumplimiento formal puede incluso ocultar un desempeño deficiente: el expediente está completo, pero la mercancía llegó tarde; el protocolo se siguió, pero

nadie comunicó una señal de riesgo. La crítica pertinente no consiste en eliminar reglas, sino en distinguir entre controles que reducen riesgos y trámites que únicamente desplazan responsabilidad.

La literatura contemporánea muestra que el diseño organizacional continúa articulándose mediante configuración, control, canalización de la atención y coordinación (Joseph & Sengul, 2025). Desde esta perspectiva, Taylor, Fayol y Weber no proporcionan modelos que deban aplicarse de forma literal; ofrecen componentes de diseño. La estandarización es indispensable en actividades repetibles y sensibles al error. La coordinación es prioritaria cuando el resultado atraviesa varias áreas. La formalización es irrenunciable cuando se necesita evidencia legal o trazabilidad. Su uso debe graduarse según las consecuencias de la variación.

Esta gradación puede expresarse como un principio de **núcleo confiable y periferia adaptable**. El núcleo de una operación internacional —cumplimiento, seguridad, integridad documental, criterios de calidad y protección de datos— requiere reglas claras y verificación. La periferia donde se negocian soluciones, se interpretan mercados y se atienden contingencias necesita márgenes de juicio. Una organización madura no enfrenta formalización y flexibilidad como opciones excluyentes; protege con rigor lo que no puede fallar y descentraliza aquello que debe aprender.

De la obediencia al juicio: personas, cultura y racionalidad limitada

Las escuelas de relaciones humanas modificaron una premisa básica de la administración: el trabajador no responde únicamente a incentivos económicos ni actúa como una extensión previsible del procedimiento. Las relaciones sociales, el reconocimiento, la comunicación y la pertenencia influyen en la conducta y el desempeño (Mayo, 1933). Más adelante, Douglas McGregor mostró que las prácticas directivas reflejan supuestos sobre las personas. Si la dirección presupone pasividad y desinterés, diseña controles estrechos; si reconoce capacidad de iniciativa y responsabilidad, crea condiciones para la participación (McGregor, 1960).

En el ámbito internacional, esta discusión rebasa el clima laboral. Los equipos coordinan proveedores, agentes, transportistas, bancos, compradores y autoridades que no comparten necesariamente idioma, zona horaria, valores o estilos de comunicación. La cultura organizacional proporciona significados y pautas de actuación, pero no es homogénea ni permanece inmóvil. La revisión sistemática de Bogale y Debela (2024) muestra la diversidad conceptual del término y su relación con múltiples niveles y resultados organizacionales. Tratar la cultura como una lista fija de rasgos nacionales conduce a estereotipos; ignorarla produce malentendidos y decisiones técnicamente correctas, pero socialmente inviables.

La confianza no sustituye los controles. Cumple otra función: hace posible que la información relevante circule antes de que el problema sea visible en un indicador. Un colaborador que teme una sanción puede ocultar un error documental; un proveedor sin canales de diálogo puede retrasar la comunicación de una escasez; un equipo que no cuestiona a la autoridad puede ejecutar una instrucción desactualizada. La seguridad psicológica, la escucha y la claridad de roles se convierten así en mecanismos de prevención, no solo en atributos deseables del ambiente de trabajo.

Herbert Simon profundizó el análisis al demostrar que la racionalidad administrativa está limitada por la información disponible, el tiempo y la capacidad humana para comparar alternativas (Simon, 1947/1997). La decisión internacional representa con claridad este límite. Ninguna empresa conoce con certeza la demanda futura, el comportamiento del tipo de cambio, la estabilidad de una ruta logística o la reacción de un competidor. El administrador no elige después de evaluar todas las posibilidades; construye una representación incompleta del problema y selecciona una opción suficientemente satisfactoria.

Reconocer la racionalidad limitada no significa aceptar decisiones improvisadas. Obliga a diseñar mejores condiciones para decidir. Los procedimientos pueden reducir la carga cognitiva al convertir verificaciones recurrentes en listas y alertas. Los equipos multidisciplinarios pueden revelar riesgos que una sola función no percibe. Los escenarios permiten comparar consecuencias sin pretender predecir exactamente el futuro. Los umbrales de escalamiento aclaran cuándo una variación puede resolverse

en el nivel operativo y cuándo necesita intervención directiva. La función del diseño administrativo es ampliar la calidad del juicio, no simular una racionalidad perfecta.

La inteligencia artificial vuelve más relevante esta distinción. La OMC (2025) documenta su capacidad potencial para transformar la producción y el intercambio, reducir costos comerciales y ampliar el acceso a mercados, junto con desigualdades en infraestructura, capacidades y habilidades. Una herramienta puede clasificar documentos, detectar anomalías o apoyar pronósticos, pero su salida depende de datos, criterios y responsabilidades previamente definidos. Automatizar un proceso deficiente no corrige su lógica; puede reproducir el error con mayor velocidad. La decisión sobre cuándo confiar, cuándo verificar y quién responde sigue siendo administrativa.

El tránsito de la obediencia al juicio no elimina la autoridad. Cambia su fundamento. La dirección conserva la responsabilidad de establecer límites, asignar recursos y evaluar resultados, pero debe crear espacios donde el conocimiento especializado pueda modificar una decisión. En mercados internacionales, el poder jerárquico sin conocimiento local es tan peligroso como la autonomía sin rendición de cuentas. La combinación productiva exige autoridad explicable, canales de discrepancia y capacidad para aprender de quienes se encuentran más cerca de la operación.

La empresa internacional como sistema abierto: interdependencia, contingencia y resiliencia

La teoría de sistemas ofrece una corrección decisiva a la fragmentación funcional. La organización no es la suma de departamentos independientes, sino un conjunto de relaciones donde una modificación produce efectos más allá del punto en que se origina. Un retraso del proveedor altera el programa de producción; la demora productiva modifica la reserva de transporte; el cambio de transporte afecta costo, inventario y fecha de entrega; el incumplimiento modifica la confianza del cliente y el flujo financiero. La consecuencia final no puede explicarse observando únicamente el área que registró la primera desviación.

En el comercio internacional, la frontera de la organización es especialmente porosa. Proveedores, operadores logísticos, autoridades, plataformas tecnológicas, instituciones financieras y compradores participan en una misma propuesta de valor sin pertenecer a una sola jerarquía. Ivanov y Dolgui (2020) describen estas relaciones como redes de suministro entrelazadas y plantean la viabilidad como capacidad de mantener la provisión de bienes y servicios frente a perturbaciones. Wieland y Durach (2021) complementan esta lectura al contrastar una visión de resiliencia centrada en recuperar un estado previo con una perspectiva socioecológica que reconoce transformación, actores e interdependencia.

La resiliencia no consiste, entonces, en regresar siempre al diseño anterior. Una interrupción puede revelar que la dependencia de un solo proveedor era eficiente en costos, pero frágil; que una ruta rápida carecía de alternativas; o que el inventario mínimo trasladaba el riesgo hacia el cliente. Recuperar exactamente el estado previo reproduciría la vulnerabilidad. La respuesta administrativa debe distinguir entre continuidad, recuperación y transformación. Algunas operaciones necesitan redundancia; otras, visibilidad; otras, acuerdos flexibles o capacidad local de sustitución. El enfoque de contingencia aporta el criterio para realizar esa selección: no existe una estructura ni un estilo de gestión óptimo para cualquier situación. El diseño debe guardar correspondencia con el entorno, la tecnología, el tamaño, la estrategia y el grado de incertidumbre. Estudios contemporáneos continúan mostrando la importancia de esa correspondencia; Pacheco-Cubillos, Boria-Reverter y Gil-Lafuente (2024), por ejemplo, analizan la transición hacia estructuras ágiles en el sector financiero desde una perspectiva contingente. Su evidencia no autoriza a generalizar una forma única, pero confirma que la agilidad solo adquiere sentido en relación con condiciones y necesidades específicas.

La internacionalización ilustra esta lógica. Una empresa con poca experiencia puede reducir exposición mediante intermediarios, aunque ceda margen y conocimiento del mercado. La exportación directa aumenta control y aprendizaje, pero demanda capacidades comerciales y regulatorias. Una alianza facilita acceso a redes locales, al costo de compartir decisiones. La inversión directa ofrece mayor presencia y control, junto con compromisos financieros, políticos y operativos superiores. No existe una

forma de entrada universalmente mejor; hay configuraciones congruentes o incongruentes con los objetivos y capacidades de la organización.

La teoría de capacidades dinámicas amplía el enfoque contingente al explicar que la adaptación no ocurre por simple voluntad. Requiere capacidades para detectar oportunidades y amenazas, aprovecharlas mediante decisiones y transformar la base de recursos cuando el entorno lo exige (Teece, 2007). Estas capacidades son diferentes de las rutinas ordinarias que sostienen la operación diaria. Una empresa puede ejecutar con eficiencia su proceso exportador y, al mismo tiempo, carecer de capacidad para modificarlo cuando cambia la regulación, emerge una tecnología o se altera la preferencia del consumidor.

La distinción entre capacidades ordinarias y dinámicas evita otro error: confundir excelencia operativa con preparación estratégica. El cumplimiento perfecto de un proceso actual no garantiza su pertinencia futura. La organización internacional necesita una doble disciplina. La primera estabiliza actividades para ofrecer confiabilidad. La segunda cuestiona periódicamente si esas actividades, proveedores, métricas y estructuras continúan siendo adecuados. Sin la primera, la adaptación se convierte en improvisación. Sin la segunda, la eficiencia consolida la obsolescencia.

El pensamiento sistémico también modifica la atribución de responsabilidades. Buscar un culpable inmediato puede ocultar las condiciones que hicieron probable el error: información fragmentada, objetivos contradictorios, incentivos locales o ausencia de una alerta. La responsabilidad individual sigue siendo necesaria cuando existe negligencia, pero la corrección sostenible exige intervenir el patrón. Administrar el sistema significa examinar conexiones, demoras, retroalimentaciones y efectos no previstos, no solo sancionar el punto donde apareció la falla.

Calidad, objetivos y estrategia: medir sin reducir la organización a una cifra

La administración de la calidad transformó el control al desplazarlo desde la inspección final hacia el diseño y mejoramiento del proceso. Para Deming, la variación y los errores debían entenderse dentro del sistema, con responsabilidad directiva sobre las condiciones que producen el desempeño (Deming, 1982/2000). En una operación internacional, la calidad no termina en las características físicas del producto. Incluye

consistencia documental, embalaje, trazabilidad, puntualidad, atención de reclamaciones y correspondencia entre lo prometido y lo entregado.

Este enfoque cuestiona la idea de que corregir rápidamente equivale a administrar bien. La corrección atiende el efecto; el aprendizaje identifica por qué el sistema permitió que ocurriera. Una devolución por etiquetado incorrecto puede resolverse reimprimiendo el material, pero la mejora exige revisar quién recibe los requisitos del país, cómo se actualizan, quién valida la versión y qué evidencia conserva. La calidad convierte cada desviación en información para rediseñar el proceso.

La administración por objetivos, asociada con Peter Drucker, introdujo la necesidad de traducir propósitos generales en resultados comprensibles y responsabilidades definidas (Drucker, 1954). Su valor permanece, aunque la formulación de metas encierra riesgos. Un objetivo aislado puede inducir una conducta que mejora el indicador y deteriora el resultado integral. Si se recompensa únicamente el volumen exportado, pueden aceptarse operaciones con márgenes insuficientes o alta exposición crediticia. Si se premia solo la reducción de inventario, puede disminuir la capacidad de responder a interrupciones. Si la puntualidad domina todos los criterios, el personal puede omitir verificaciones esenciales.

La investigación de Aguilera, De Massis, Fini y Vismara (2024) advierte que el desempeño y el éxito dependen de cómo se definen los objetivos y de la coexistencia de metas financieras y no financieras. Esta observación es central para el comercio internacional. El éxito no puede medirse solo mediante ventas. Debe considerar rentabilidad por mercado, cumplimiento documental, entregas completas y puntuales, reclamaciones, concentración de proveedores, exposición cambiaria, continuidad operativa, seguridad, aprendizaje y efectos sociales o ambientales. No todos estos indicadores tienen igual peso en cada empresa, pero excluirllos por conveniencia produce una imagen incompleta.

La estrategia aporta dirección a ese sistema de objetivos. Porter (1985) explicó que una ventaja competitiva depende de la forma en que las actividades crean valor mediante costos, diferenciación o enfoque. En el contexto internacional, la ventaja no se origina únicamente en el producto. Puede residir en la capacidad de cumplir regulaciones complejas, personalizar ofertas, responder con rapidez, coordinar una red confiable o

sostener trazabilidad. La administración convierte atributos dispersos en una propuesta consistente que el mercado puede reconocer.

Una estrategia de bajo costo tampoco equivale a reducir indiscriminadamente recursos. La eliminación de controles críticos, capacitación o alternativas logísticas puede mejorar el resultado inmediato y aumentar la exposición futura. La diferenciación, por su parte, no se sostiene solo con publicidad; requiere procesos capaces de entregar de manera repetible la promesa formulada. El enfoque estratégico obliga a vincular posición de mercado con diseño organizacional. Si la empresa compite por confiabilidad, debe invertir en visibilidad, coordinación y prevención. Si compite por adaptación local, necesita conocimiento del mercado y autoridad próxima al cliente.

La responsabilidad amplía todavía más el concepto de desempeño. La OMC (2024) sostiene que la diversificación de las cadenas globales, la digitalización y la transición hacia una economía de bajas emisiones pueden abrir oportunidades, pero sus beneficios no se distribuyen automáticamente. Las decisiones sobre proveedores, tecnología, empleo, datos y sostenibilidad generan consecuencias para actores que no siempre participan en la fijación de objetivos. Administrar responsablemente implica reconocer esas consecuencias y evitar que la eficiencia privada se construya trasladando costos indebidos a trabajadores, comunidades, socios o consumidores.

La conclusión de este plano es incómoda pero necesaria: medir mejora la administración solo cuando el indicador representa el propósito y se interpreta dentro del sistema. Una cifra precisa puede orientar una decisión equivocada si ignora compensaciones, horizontes temporales o partes interesadas. El tablero útil no acumula métricas; hace visibles las tensiones relevantes para decidir.

Hacia una integración administrativa contingente

La revisión anterior permite formular una propuesta de integración administrativa contingente. No se presenta como una teoría empíricamente validada ni como un método cerrado, sino como una síntesis analítica para organizar decisiones. Su punto de partida es que cada escuela administrativa responde mejor a una clase de problema. La organización científica atiende la repetibilidad y la eficiencia; la teoría clásica, la diferenciación y coordinación de funciones; la burocracia, la legalidad y trazabilidad; los

enfoques humanos, la cooperación y el sentido; la teoría del comportamiento, la decisión bajo límites cognitivos; los sistemas, la interdependencia; la contingencia, la correspondencia entre diseño y contexto; las capacidades dinámicas, la renovación; la calidad, el aprendizaje del proceso; los objetivos y la estrategia, la dirección y evaluación del desempeño.

Integrar no significa aplicar todas las teorías en la misma proporción. Significa diagnosticar el problema antes de elegir el mecanismo. Una operación con alta exigencia sanitaria requiere mayor estandarización y evidencia documental. La entrada a un mercado culturalmente distante demanda aprendizaje, diálogo y autonomía local. Una cadena expuesta a interrupciones necesita visibilidad, alternativas y criterios de continuidad. Una empresa que crece con rapidez puede requerir definición de roles sin perder capacidad de respuesta. La solución administrativa se justifica por su ajuste al riesgo y al propósito, no por la popularidad del modelo.

El primer criterio de integración es la **críticidad**. Cuanto mayor sea el daño potencial de una variación —para la legalidad, la seguridad, la calidad o los derechos de terceros—, mayor debe ser la formalización. Los controles críticos necesitan responsables identificados, criterios de aceptación, evidencia y revisión. En actividades exploratorias, una regla excesiva puede impedir el aprendizaje; allí convienen límites generales, ciclos cortos de prueba y evaluación. La criticidad permite evitar tanto la burocracia uniforme como la flexibilidad indiscriminada.

El segundo criterio es la **interdependencia**. Cuando una decisión afecta varias funciones o participantes externos, optimizar un área carece de sentido si deteriora el resultado total. La coordinación debe diseñarse alrededor del flujo de valor y no solo del organigrama. Esto implica compartir información relevante, definir puntos de transferencia, establecer responsables del resultado transversal y revisar consecuencias aguas arriba y aguas abajo. El indicador local debe acompañarse de una medida del desempeño conjunto.

El tercer criterio es la **incertidumbre**. Los entornos previsibles permiten planes detallados y rutinas estables; los contextos volátiles demandan escenarios, reservas de capacidad, opciones y autoridad descentralizada. La incertidumbre no justifica abandonar la planeación. Cambia su forma: de una secuencia fija a un conjunto de

supuestos, señales y respuestas preparadas. Un plan internacional robusto declara qué condiciones lo sostienen y qué evidencia obligaría a modificarlo.

El cuarto criterio es la **capacidad de aprendizaje**. Una empresa puede recopilar datos sin aprender si la información no modifica decisiones. La retroalimentación necesita periodicidad, espacios de análisis y facultad para cambiar procedimientos, incentivos o asignaciones. Las revisiones posteriores a una incidencia deben separar la búsqueda de causas de la asignación automática de culpas. El aprendizaje también requiere memoria organizacional: documentar qué se cambió, por qué y con qué resultado para no repetir discusiones ni errores.

Estos criterios se articulan mediante un ciclo administrativo renovado. La planeación formula objetivos, supuestos y escenarios. La organización distribuye funciones y crea mecanismos de coordinación. La dirección moviliza conocimiento, comunica prioridades y resuelve tensiones. El control compara resultados, pero también revisa si los objetivos y supuestos siguen siendo válidos. La retroalimentación no regresa simplemente al inicio; puede redefinir el problema. Así entendido, el proceso administrativo deja de ser una secuencia mecánica y se convierte en un sistema de aprendizaje.

La integración exige también una gobernanza explícita de los objetivos. Aguilera et al. (2024) señalan que la evaluación del desempeño depende de quién define las metas, cómo se controlan y qué actores participan en su ajuste. En una organización internacional, ventas puede privilegiar crecimiento, finanzas margen y liquidez, logística estabilidad, cumplimiento reducción de riesgos y la dirección expansión estratégica. Estas metas no se armonizan por sí solas. Se necesitan reglas para resolver compensaciones y evitar que el área con mayor poder imponga una definición parcial de éxito.

Un tablero congruente con esta propuesta combinaría resultados y capacidades. Las ventas, el margen y la participación muestran resultados comerciales; la puntualidad, los errores documentales y las reclamaciones reflejan confiabilidad; la concentración de proveedores y el tiempo de recuperación muestran exposición; la formación, la calidad de datos y la velocidad de aprendizaje revelan capacidad futura; los indicadores laborales, ambientales y de cumplimiento expresan responsabilidad. La selección final

debe ser breve y vinculada con decisiones. Medir todo produce ruido; medir solo lo conveniente produce ceguera.

La digitalización puede reforzar el ciclo si integra fuentes, mejora visibilidad y reduce tareas repetitivas. También puede fragmentarlo cuando cada departamento adopta sistemas incompatibles o cuando un algoritmo opera sin criterios de validación. La tecnología debe insertarse en una arquitectura de responsabilidades. Toda automatización relevante necesita un propietario del proceso, datos identificables, reglas de excepción, evidencia de revisión y un mecanismo para impugnar resultados. La eficiencia digital sin gobernanza reproduce, a otra escala, el viejo problema de separar ejecución y responsabilidad.

La integración administrativa contingente redefine finalmente la función del administrador. Su valor no reside en aplicar recetas ni en supervisar cada actividad. Consiste en interpretar el contexto, decidir qué debe estandarizarse, conectar conocimientos especializados, hacer visibles las compensaciones y crear condiciones para que la organización aprenda. Esa función demanda habilidades técnicas, humanas, analíticas, conceptuales e interculturales. Ninguna sustituye a las demás porque el problema internacional combina regulación, operación, poder, significado y estrategia.

Discusión crítica: posibilidades y límites de la integración

Una propuesta integradora enfrenta una objeción legítima: combinar teorías puede convertirse en eclecticismo sin rigor. Si cada decisión selecciona el enfoque que más conviene al argumento del momento, la integración pierde capacidad explicativa. El riesgo se reduce cuando la elección se vincula con criterios explícitos —crítica, interdependencia, incertidumbre y aprendizaje— y cuando se declaran los supuestos que justifican el diseño. La integración no consiste en mezclar conceptos; exige explicar qué problema atiende cada mecanismo y cómo se evaluará su funcionamiento.

Existe también un costo de complejidad. Más coordinación, indicadores y escenarios pueden consumir atención y ralentizar decisiones. La respuesta no es añadir estructuras permanentes para toda contingencia. Los mecanismos deben ser proporcionales al riesgo. Una revisión adicional se justifica si reduce una exposición

material; un comité pierde sentido cuando sustituye decisiones que una persona preparada puede asumir. La simplicidad sigue siendo un valor administrativo, siempre que no oculte dependencias relevantes.

Otro límite proviene del origen histórico de las teorías. Muchas fueron formuladas en organizaciones industriales occidentales, con estructuras estables y relaciones laborales distintas de las actuales. Su traslado a plataformas digitales, redes temporales, microempresas exportadoras o contextos institucionales diversos requiere cautela. La burocracia puede ofrecer protección frente a la arbitrariedad, pero también reforzar exclusiones. La autonomía puede estimular innovación, pero trasladar riesgos a trabajadores sin poder de negociación. La agilidad puede acelerar respuestas, pero convertirse en inestabilidad permanente. Ningún diseño es socialmente neutral.

El comercio internacional hace visibles esas tensiones porque distribuye actividades, beneficios y costos entre jurisdicciones. Una empresa puede mejorar su indicador financiero desplazando hacia un proveedor las exigencias de inventario, financiamiento o cumplimiento. Puede reducir costos mediante una tecnología y debilitar capacidades locales. Puede exigir trazabilidad sin proporcionar a pequeños participantes recursos para documentarla. La administración responsable debe observar no solo la eficiencia de la empresa focal, sino la sostenibilidad de la red de la que depende.

La propuesta tampoco elimina el conflicto entre objetivos. Reconocer metas múltiples no garantiza su conciliación. En ciertos momentos será necesario elegir entre velocidad y verificación, inventario y resiliencia, estandarización global y adaptación local, rentabilidad inmediata e inversión en capacidades. El aporte administrativo consiste en hacer explícita la tensión, incorporar evidencia, escuchar a los actores afectados y asignar responsabilidad por la decisión. Ocultar el conflicto dentro de un indicador agregado produce una aparente objetividad que debilita la rendición de cuentas.

Estas limitaciones señalan una agenda de investigación. La integración administrativa contingente requiere contrastarse en organizaciones de distinto tamaño, sector y grado de internacionalización. Sería necesario estudiar cómo se determinan los niveles de formalización, qué mecanismos mejoran coordinación sin crear sobrecarga, cómo se equilibran objetivos y de qué manera la digitalización modifica la distribución de autoridad. También conviene analizar experiencias de empresas latinoamericanas,

cuyas restricciones de financiamiento, infraestructura e institucionalidad pueden alterar la utilidad de modelos desarrollados en otros contextos.

La fortaleza de la propuesta no radica, por ahora, en ofrecer una fórmula. Radica en cambiar la pregunta. En vez de debatir qué teoría administrativa ha vencido a las demás, invita a examinar qué combinación de disciplina, autonomía, coordinación y aprendizaje necesita una organización para producir valor confiable en un contexto determinado. Esa pregunta admite evidencia, comparación y revisión; por ello resulta más útil para la práctica y para la investigación.

Conclusiones

Las teorías administrativas conservan vigencia en el comercio internacional porque los problemas que las originaron no desaparecieron; cambiaron de escala y se volvieron más interdependientes. Las organizaciones siguen enfrentando la necesidad de organizar el trabajo, coordinar funciones, establecer autoridad, documentar decisiones, motivar personas, interpretar información incompleta, controlar la calidad y responder al entorno. La digitalización y la expansión de las redes globales no sustituyen estas funciones. Aumentan la velocidad, el alcance y las consecuencias de ejecutarlas bien o mal.

El análisis confirma que ninguna corriente proporciona una respuesta suficiente por sí sola. La administración científica mejora la consistencia, pero puede reducir el desempeño a una tarea. La teoría clásica coordina, pero una jerarquía rígida retrasa la respuesta. La burocracia protege legalidad y trazabilidad, pero puede convertir el procedimiento en fin. Los enfoques humanos fortalecen cooperación, aunque no sustituyen estructura ni resultados. Los sistemas y la contingencia explican interdependencia y ajuste, pero necesitan criterios operativos. La calidad, los objetivos y la estrategia orientan el desempeño, siempre que no lo reduzcan a una cifra aislada.

La tesis de este ensayo sostiene que la competitividad internacional depende de una integración administrativa contingente. Su principio básico consiste en formalizar con rigor aquello cuya variación compromete legalidad, seguridad, calidad o confianza, y preservar flexibilidad donde el valor surge del aprendizaje, la negociación y la innovación. Los criterios de criticidad, interdependencia, incertidumbre y capacidad de

aprendizaje permiten justificar esa combinación y evitar tanto la rigidez uniforme como la autonomía sin responsabilidad.

Esta conclusión modifica la idea misma de eficacia. Alcanzar una meta comercial no basta si la operación destruye margen, aumenta vulnerabilidad, incumple obligaciones o traslada costos insostenibles a la red. El desempeño debe evaluarse mediante objetivos financieros y no financieros, resultados actuales y capacidades futuras. La administración cumple su función cuando convierte esa pluralidad en decisiones comprensibles, responsabilidades definidas y ciclos de retroalimentación.

La ventaja competitiva no procede de declararse ágil, científica, estratégica o centrada en las personas. Surge de construir una organización capaz de repetir con confiabilidad lo que debe permanecer estable y transformar con oportunidad lo que el entorno ha vuelto insuficiente. En el comercio internacional, administrar es precisamente gobernar esa tensión.

Declaraciones editoriales

Financiamiento. La elaboración de este manuscrito no recibió financiamiento externo.

Conflicto de intereses. El autor declara no tener conflictos de intereses.

Contribución de autoría. El autor único realizó la conceptualización, el análisis crítico, la integración de fuentes, la redacción, la revisión y la aprobación final del manuscrito.

Consideraciones éticas. El ensayo se basa exclusivamente en el análisis de literatura académica y fuentes documentales. No involucró participantes humanos, animales, datos personales ni procedimientos que requirieran dictamen de un comité de ética.

Uso de inteligencia artificial. Durante la preparación del manuscrito se utilizó una herramienta de inteligencia artificial generativa como apoyo para la organización de la estructura argumentativa y la corrección de estilo. El autor revisó, contrastó y validó el contenido, las citas y las referencias, y asume plena responsabilidad por la versión final.

Originalidad y exclusividad. El autor declara que el manuscrito es original e inédito y que no se encuentra sometido simultáneamente a evaluación en otra publicación.

Referencias

- Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Organizational goals, outcomes, and the assessment of performance: Reconceptualizing success in management studies. *Journal of Management Studies*, 61(1), 1–36.
<https://doi.org/10.1111/joms.12994>
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2340129.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis*. MIT Press. (Original work published 1982)
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). Pitman. (Original work published 1916)
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904–2915. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>
- Joseph, J., & Sengul, M. (2025). Organization design: Current insights and future research directions. *Journal of Management*, 51(1), 249–308.
<https://doi.org/10.1177/01492063241271242>
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Organización Mundial del Comercio. (2024). *Informe sobre el comercio mundial 2024: Comercio e inclusividad: Por un comercio que beneficie a todos*.
https://www.wto.org/spanish/res_s/publications_s/wtr24_s.htm
- Organización Mundial del Comercio. (2025). *World trade report 2025: Making trade and AI work together to the benefit of all*.
https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr25_e.pdf

- Pacheco-Cubillos, D. B., Boria-Reverter, J., & Gil-Lafuente, J. (2024). Transitioning to agile organizational structures: A contingency theory approach in the financial sector. *Systems*, 12(4), Article 142. <https://doi.org/10.3390/systems12040142>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press. (Original work published 1947)
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. (Original work published 1922)
- Wieland, A., & Durach, C. F. (2021). Two perspectives on supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*, 42(3), 315–322. <https://doi.org/10.1111/jbl.12271>