NOVIEMBRE 2026 VOLUMEN 82

CONSULTORÍA DE NEGOCIOS

EDICIÓN ESPECIAL

CONTADOR 4.0:

El futuro llegó y es joven.

C.P.C. Roberto Gerardo Cavazos García

Presidente ICPNL
Gestión 2026



CONTADOR 4.0

UNA VISIÓN MODERNA DE LA PROFESIÓN

ICPNL

CONOCE NUESTRA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2024 – 2026

Puedes consultarla en nuestro sitio web
www.icpnl.org.mx

CONSEJO DIRECTIVO 2026



PRESIDENTE
CPC Roberto Gerardo Cavazos García

VICEPRESIDENTE GENERAL
CPC Domingo Burciaga Alvarado

VICEPRESIDENTE DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS
CP Alan Saul Espejo Blanco

VICEPRESIDENTE DE ACTIVIDADES FISCALES
CP Fidencio Pérez Acosta

VICEPRESIDENTE DE SECTOR GOBIERNO
CPC Irving Alfredo González Esqueda

VICEPRESIDENTE DE MEMBRECÍA
CP Diana Leticia Ruíz Chavarría

VICEPRESIDENTE DE NORMATIVIDAD
CPC Sandra Luz Alvarado Blanco

VICEPRESIDENTE DE PRÁCTICA EXTERNA
Dr. Fernando Vanegas Castelán

VICEPRESIDENTE DE RELACIÓN Y DIFUSIÓN
CPC Humberto Arreola Cabañas

VICEPRESIDENTE DE SECTOR EMPRESAS
Dr. Luis Eugenio De Garate Pérez

TESORERO
CPC Luis Ignacio Zárate Gutiérrez

PRO-TESORERO
CPC Guillermo Hernán Treviño Wong

CONSEJEROS GENERALES
CPC Rogelio García Zambrano
CPC Juan Paura García
CPC Salvador Llarena Menard
Dr. Aldo Serafín Torres Salinas

AUDITOR DE GESTIÓN PROPIETARIO
CP Érika Daniela Pérez Quiroz

AUDITOR DE GESTIÓN SUPLENTE
CPC Rosa María Pomares Smer

AUDITOR FINANCIERO
CPC Estuardo Héctor Elense Vargas

SECRETARIA
Lic. Nashla Mayela Torres Treviño

DIRECTOR EJECUTIVO
CP Alejandro Cruz Cabrera

"Consultoría de Negocios" es una publicación trimestral del Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León, A.C. con dirección en Justo Sierra 322, Col. San Jemo.

Se distribuye electrónicamente, a través del Instituto para especialistas y miembros del ICPNL y entre los ejecutivos de los departamentos relacionados con la Contaduría.
Todos los artículos son responsabilidad de su autor. Prohibida la reproducción total o parcial del contenido sin previa autorización por escrito de los autores. Cualquier comentario o sugerencia será bienvenida y tomada en cuenta para el perfeccionamiento de nuestros artículos.

Para comentarios y sugerencias favor de escribir a: editorial@icpnl.org.mx

EQUIPO EDITORIAL:



LUDIVINA FLORES TREVIÑO

TITULAR DE LA COMISIÓN EDITORIAL

YURI MARISOL LARA HERNÁNDEZ

SECRETARIA DE LA COMISIÓN EDITORIAL

NILCE JANETH CORONEL BANDA

CORRECTORA DE CALIDAD Y ESTILO

FLOR DE CEREZO ONTIVEROS RAMÍREZ

EDITORA GENERAL

HUMBERTO ARREOLA CABAÑAS

VICEPRESIDENTE DE RELACIÓN Y DIFUSIÓN

REVISIÓN *DE ARTÍCULOS:*

MARÍA ESPERANZA GARCÍA LARA

CELESTE ABRIL MATA ESTRADA

MARIO ALFONSO MONROY MEDINA

MARÍA EUGENIA REYES PEDRAZA

ÉRIKA DANIELA PÉREZ QUIROZ



CONSULTORÍA DE NEGOCIOS

ÍNDICE

MENSAJE DE PRESIDENCIA 06

C.P.C. Roberto G. Cavazos García

CONTADOR 4.0 : EL FUTURO LLEGÓ Y ES J0VEN 07

C.P.C. Roberto G. Cavazos García

COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EQUIPOS MULTICULTURALES: DESAFÍOS PARA LA COLABORACIÓN GLOBAL 12

C.P.C. Yesenia Deyanira Rodulfo Aguilar

CREACIÓN DE SISTEMA Y DELEGACIÓN PARA CRECER 15

C.P.A. María Cristina Gámez González

ADICCIÓN A LAS PANTALLAS Y SU REPERCUSIÓN COGNITIVA 18

M.C. Alma Rosa Pánuco Ríos

DELEGAR: CLAVE PARA EL CRECIMIENTO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL 24

C.P.C. Gloria Leticia Márquez Soto

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI): EVOLUCIÓN, NATURALEZA Y RELEVANCIA ESTRATÉGICA 28

C.P.C. Jorge Cantú González

LA RESILIENCIA, COMPETENCIA CLAVE EN LA PROFESIÓN CONTABLE 32

Dra. María Elvira Cantú González
Mtra. Carla Guadalupe Calderón Espinosa

TRABAJO SIGNIFICATIVO EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL: ¿AVANCE O DESHUMANIZACIÓN? 37

Dra. Amparo Guadalupe Espinosa Domínguez

EVENTOS Y TOMA DE PROTESTA 42

MENSAJE
DEL PRESIDENTE



CPC Roberto G. Cavazos García

Presidente Gestión 2026
Instituto de la Contaduría Pública de Nuevo León

Estimado lector:

La profesión contable ya no se define solo por lo que sabemos, sino por cómo dirigimos, nos comunicamos y nos adaptamos. Con esa convicción, la Comisión Contador 4.0 nos entrega en este volumen 82, siete artículos que tienen un hilo conductor claro: las competencias humanas y directivas que sostienen el crecimiento de nuestras firmas y organizaciones.

La C.P.C. Yesenia Deyanira Rodulfo Aguilar abre la edición con una reflexión, nacida de su experiencia en proyectos internacionales, sobre la comunicación asertiva como eje estratégico de los equipos multiculturales. Dos textos abordan la delegación desde ángulos complementarios: la C.P.A. María Cristina Gámez González la sitúa dentro del sistema empresarial y propone cuatro tipos (directiva, participativa, enfocada en la confianza y situacional), mientras que la C.P.C. Gloria Leticia Márquez Soto examina los obstáculos que nos impiden delegar y las claves para hacerlo con eficacia.

El C.P.C. Jorge Cantú González nos recuerda que dirigir exige medir: los KPI, pocos y bien elegidos, convierten los datos en decisiones y las decisiones en resultados sostenibles. La M.C. Alma Rosa Pánuco Ríos nos invita a una pausa necesaria sobre el uso excesivo de las pantallas y su efecto en la atención, la memoria y el sueño, con la desintoxicación digital como medida preventiva. Finalmente, la Dra. María Elvira Cantú González y la Mtra. Carla Guadalupe Calderón Espinosa analizan la resiliencia como competencia clave ante el estrés laboral, el cambio tecnológico y las exigencias de sostenibilidad.

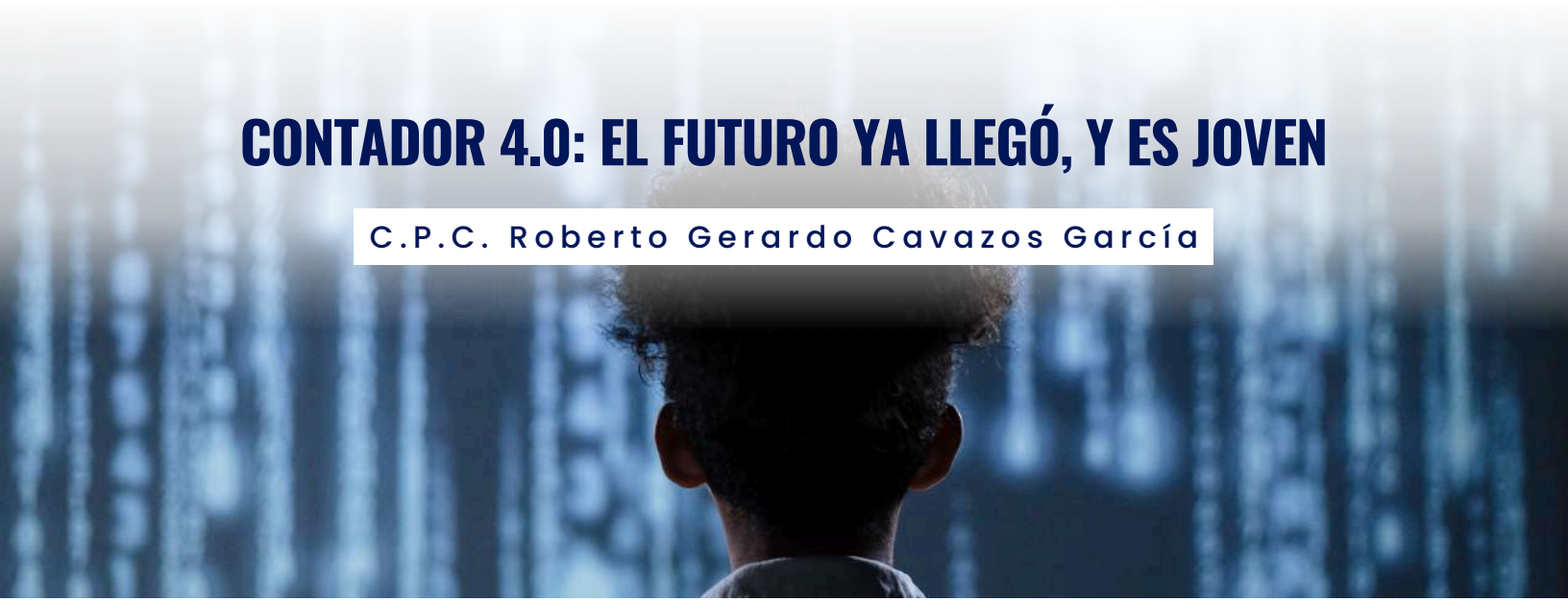
Leídos en conjunto, estos trabajos dejan un mensaje común: la tecnología conecta y los indicadores orientan, pero son las personas, cuando se comunican con claridad, confían en su equipo, cuidan su mente y se adaptan, quienes generan valor. Ese es el contador que nuestro tiempo demanda y que el Instituto se ha propuesto formar.

Agradezco a las autoras y al autor su generosidad al compartir conocimiento y experiencia, y los invito a leer estas páginas con la disposición de llevarlas a la práctica.

C.P.C. Roberto Gerardo Cavazos García
Presidente del Instituto de la Contaduría Pública de Nuevo León, A.C.

CONTADOR 4.0: EL FUTURO YA LLEGÓ, Y ES JOVEN

C.P.C. Roberto Gerardo Cavazos García



Una despedida que mira hacia adelante

Hay artículos que se escriben con la cabeza y otros que se escriben con el corazón. Este, el último que firmo como presidente de nuestro Instituto, lleva un poco de ambos. El 31 de diciembre concluye mi gestión. No quise dedicar estas páginas a un recuento de lo hecho, porque los informes ya se encargarán de eso. Prefiero hablar de lo que viene, que es lo que de verdad me quita el sueño y me llena de entusiasmo: el futuro de la Contaduría Pública.

Recuerdo mi primer día en la universidad. Llegué con una calculadora, una libreta de columnas y la idea de que ser contador era cuadrar cifras. Con los años descubrí que la profesión era mucho más grande. El contador no solo registra la historia de una empresa; ayuda a escribir la siguiente página. Hoy, muchos años después, veo a los jóvenes llegar a nuestras aulas con un teléfono que tiene más capacidad de cálculo que todo el despacho donde empecé. El mundo cambió. La pregunta es si nosotros cambiamos con él.

Esa pregunta tiene nombre: Contador 4.0.



Mentalidad, habilidades y herramientas

En el Instituto hemos insistido en que el Contador 4.0 no es una moda ni un software nuevo. Es un perfil profesional que descansa en tres pilares, y el orden importa.

Primero, la mentalidad. Todo empieza en la cabeza. Un contador con mentalidad fija piensa: "esto siempre se ha hecho así". Un contador con mentalidad de crecimiento pregunta: "¿cómo lo podemos hacer mejor?". La diferencia parece pequeña, pero define carreras completas. El que aprende de sus errores, busca retroalimentación y se atreve a emprender, crece. El que se protege del cambio, se queda.

Segundo, las habilidades. La técnica contable y fiscal sigue siendo indispensable; es nuestra base y nuestra credencial. Pero ya no alcanza. Hoy el cliente necesita a alguien que piense con criterio, que comunique con claridad, que negocie, que lidere equipos y que entienda a las personas. La inteligencia emocional dejó de ser un adorno del currículum. Es lo que convierte a un buen técnico en un asesor de confianza.

Tercero, las herramientas. La nube, el análisis de datos, la automatización de procesos, la factura electrónica, la ciberseguridad y, por supuesto, la inteligencia artificial. Pongo las herramientas al final a propósito. Una herramienta sin mentalidad es un juguete caro, y una herramienta sin habilidades es un riesgo. Cuando las tres piezas se juntan, el contador deja de ser un costo para la empresa y se convierte en una ventaja competitiva.

La inteligencia artificial no viene por nuestro trabajo; viene por nuestra rutina

Cada vez que doy una conferencia, alguien me hace la misma pregunta, casi en voz baja: "Contador, ¿la inteligencia artificial nos va a quitar el trabajo?". Mi respuesta siempre es la misma: la inteligencia artificial no le va a quitar el trabajo a un contador. Se lo va a quitar a un contador que no sepa usarla.

Los números respaldan esta idea. El Foro Económico Mundial, en su Informe sobre el Futuro del Empleo 2025, estima que hacia 2030 se crearán 170 millones de empleos y se desplazarán 92 millones, con un saldo positivo de 78 millones. El mismo estudio calcula que 39% de las habilidades clave del mercado laboral cambiarán en ese periodo. Los puestos de captura de datos van en descenso. Los que combinan análisis, criterio y tecnología van en ascenso. El mensaje es claro: no desaparece la profesión, desaparece la tarea repetitiva.

Y eso, colegas, es una buena noticia. Durante décadas, buena parte de nuestro tiempo se fue en capturar, conciliar y revisar a mano. Hoy la inteligencia artificial concilia en minutos, detecta inconsistencias en miles de comprobantes fiscales, redacta un primer borrador de un informe y nos alerta de riesgos antes de que se conviertan en problemas. Eso nos libera para lo que ninguna máquina puede hacer por nosotros: interpretar, aconsejar, sentarnos frente al empresario y decirle con honestidad qué está pasando con su negocio y qué le conviene hacer.

En mi investigación doctoral sobre la adopción de tecnologías digitales en las PYMEs mexicanas encontré algo que confirma lo que vemos en los despachos todos los días. Las empresas que adoptan tecnología mejoran su productividad, su competitividad y su cumplimiento fiscal. Pero casi nunca dan el paso solas. Quien las acompaña, quien les explica y les da confianza, muy frecuentemente es su contador. Ahí está nuestra gran oportunidad: ser el puente entre la empresa mexicana y la transformación digital.
Además, la autoridad ya se transformó. La fiscalización es cada vez más electrónica, más cruzada y más rápida. Hoy cada peso deja huella. Un contador que no domina las herramientas digitales no solo pierde eficiencia; pone en riesgo a sus clientes. La tecnología ya no es opcional. Es parte de nuestro deber profesional.

A los jóvenes: el juego apenas empieza

Si algo me deja esta gestión es la certeza de que la Contaduría Pública tiene relevo, y que ese relevo es extraordinario. Lo vi en el CONTAFESTIVAL Monterrey 2026, cuando abrí con la conferencia "Iniciando el juego" y un auditorio lleno de estudiantes respondía en tiempo real desde sus teléfonos. Lo vi en los Días Guía, en las aulas, en los pasillos del Instituto. Son jóvenes que no le tienen miedo a la tecnología porque nacieron con ella. Lo que necesitan de nosotros no es que les enseñemos a usar una aplicación. Necesitan que les enseñemos a pensar como contadores y a actuar como profesionales.

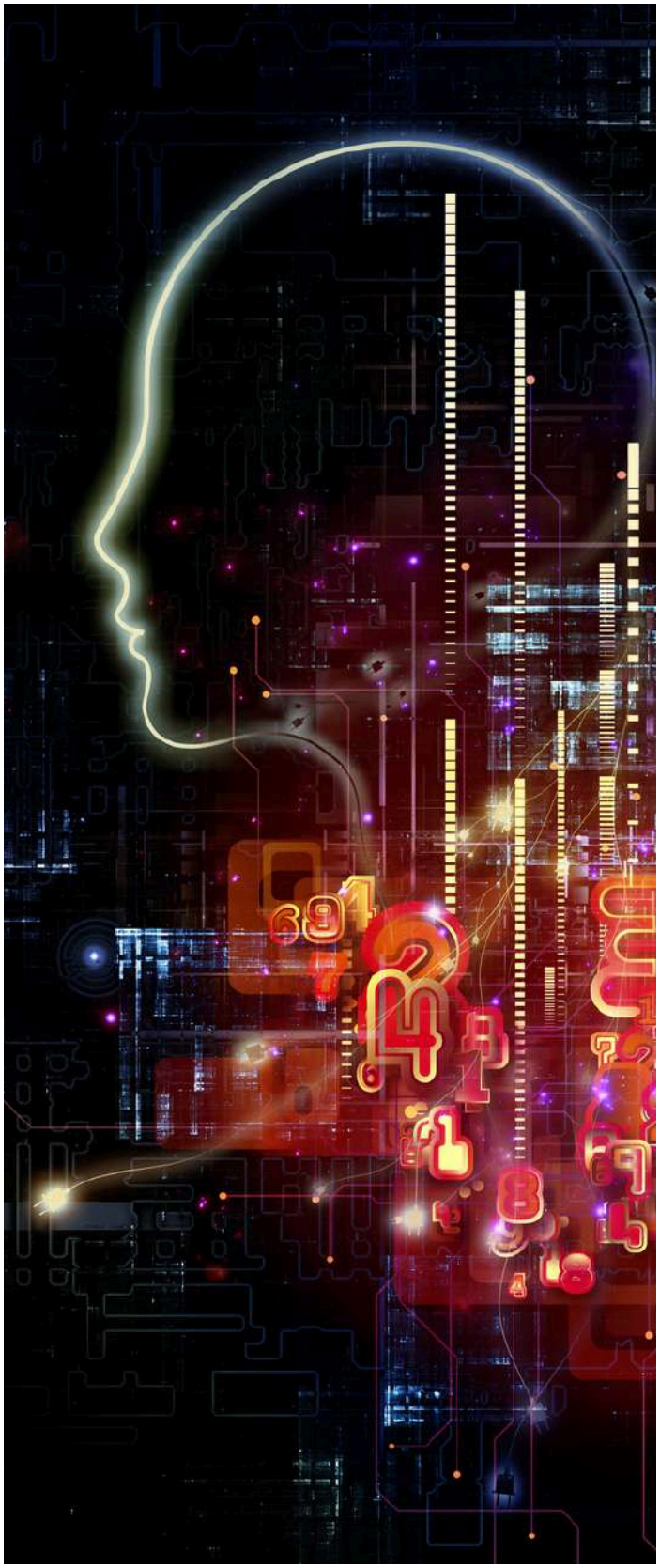


Por eso, desde el Comité Jóvenes IMCP, impulsamos una reestructura con dos segmentos: **los estudiantes** de la licenciatura, para acercarlos desde el aula a la vida colegiada, y los **recién egresados**, para darles red de contactos, preparación práctica y arraigo a su colegio profesional. Un estudiante de 20 años y un profesionista de 30 tienen necesidades distintas, y merecen respuestas distintas.

A ustedes, jóvenes, les quiero decir cuatro cosas que me hubiera gustado escuchar a su edad:

1. **Su generación no es el futuro de la profesión;** es su presente. No esperen a tener canas para opinar, proponer o liderar. Las organizaciones profesionales los necesitan hoy.
2. **Usen la inteligencia artificial como copiloto, nunca como piloto**. Pregúntenle, apóyense en ella, pero verifiquen siempre. La firma al calce de un dictamen o de una declaración es de ustedes, no de la máquina.
3. **Certifíquense y nunca dejen de estudiar**. El título abre la puerta, pero la actualización continua es lo que los mantiene dentro. En una profesión donde las reglas cambian cada año, el que deja de aprender empieza a retroceder.
4. **Colégiense.** Solo se puede llegar rápido, pero acompañado se llega lejos. Lo que he aprendido en este Instituto, de mis maestros, de mis colegas y de mis amigos, no lo hubiera aprendido en ningún libro.

También tengo un mensaje para mi generación y para los colegas con más experiencia. Nuestra tarea no es competir con los jóvenes; es abrirles la puerta. Mentorear, compartir lo que sabemos y, por qué no, dejarnos enseñar por ellos. Muchos de nosotros aprendimos a usar estas herramientas gracias a un practicante paciente. Esa conversación entre generaciones es, quizá, la mayor riqueza de nuestra profesión.



Lo que ninguna tecnología puede reemplazar

Hablo mucho de cambio, pero quiero ser muy claro en algo: hay cosas que no cambian, ni deben cambiar. La ética, la independencia, el juicio profesional y la confianza pública son el corazón de la Contaduría. Un algoritmo puede procesar millones de datos, pero no puede decidir qué es lo correcto. Eso nos toca a nosotros.

De hecho, entre más poderosa sea la tecnología, más importante se vuelve nuestra integridad. La inteligencia artificial puede equivocarse con mucha seguridad, puede reproducir sesgos y puede manejar información confidencial de nuestros clientes. El Contador 4.0 es, ante todo, un profesional responsable: protege los datos, cuestiona los resultados y responde por su trabajo. La tecnología nos hace más rápidos; la ética nos hace confiables. Y la sociedad no paga por la rapidez, paga por la confianza.

Este año tomamos una decisión histórica que va en esa misma línea. En asamblea extraordinaria, nuestro Instituto cambió su nombre a Instituto de la Contaduría Pública de Nuevo León. No fue un simple cambio de letrero. Fue una declaración de principios: el centro de nuestra casa es la profesión, abierta a todas y a todos, con paridad, inclusión y una visión de largo plazo. Un instituto que piensa en las próximas generaciones, y no solo en la actual.





El mundo es suyo: atrévanse

Cierro esta etapa con una enorme gratitud. Gracias a los consejos directivos, a las vicepresidencias, a las comisiones y comités, al personal del Instituto y a cada asociado que dio su tiempo, su conocimiento y su entusiasmo. Nada de lo que logramos fue obra de una sola persona. Gracias también a mi familia, que me prestó tantas horas para dedicarlas a esta casa. Ser presidente de este Instituto ha sido el honor más grande de mi vida profesional.

Me despido de la presidencia, pero no de la profesión. Seguiré en el aula, en las conferencias, en el despacho y, sobre todo, al lado de los jóvenes. Porque estoy convencido de que la Contaduría Pública vive uno de sus mejores momentos. Nunca habíamos tenido tantas herramientas, tanta información ni tantas oportunidades para aportar valor a las empresas y al país.

El Contador 4.0 no es un destino al que se llega. Es una actitud que se renueva todos los días: aprender, adaptarse, servir y actuar con integridad. Las máquinas harán los cálculos. Nosotros seguiremos poniendo el criterio, la ética y el corazón.

A las nuevas generaciones les dejo la frase que hemos repetido en cada encuentro, y que hoy les entrego como mi último mensaje desde esta presidencia:

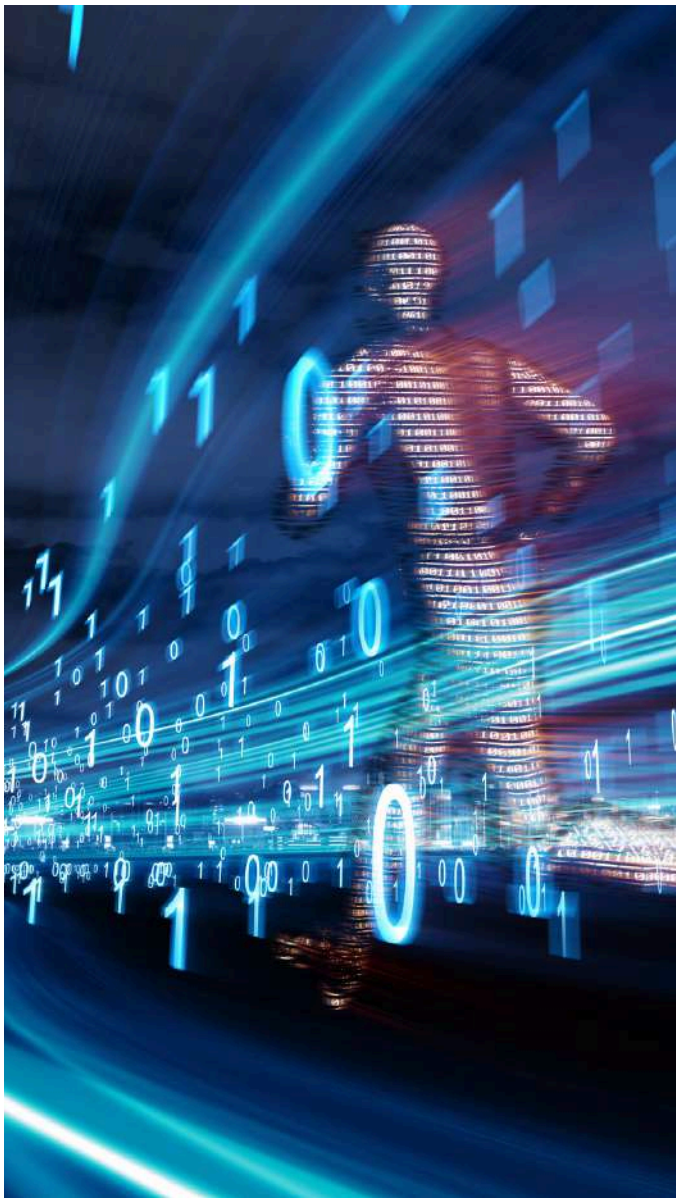
El mundo es tuyo. Atrévete y vive el éxito.
Yo soy ICPNL. Yo soy Jóvenes IMCP. Y estoy orgulloso de ser Contador Público.

Fuente: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025.



C.P.C. Roberto Gerardo Cavazos García

PRESIDENTE Gestión 2026
Instituto de la Contaduría Pública de Nuevo León



COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EQUIPOS MULTICULTURALES: DESAFÍOS PARA LA COLABORACIÓN GLOBAL

C.P.C. Yesenia Deyanira Rodulfo Aguilar



Síntesis

¿Cuántos profesionistas, en algún punto de su carrera, han participado en un proyecto cross-border? Al inicio, la experiencia suele resultar emocionante y retadora, e incluso puede percibirse como "fácil", porque se domina lo que se realiza en el día a día. Sin embargo, conforme el proyecto avanza, suelen presentarse desafíos ajenos al servicio brindado que no habían sido identificados inicialmente.

El problema que motiva esta reflexión es la falta de estrategias claras de comunicación asertiva en los equipos de trabajo multiculturales, lo cual genera fricciones, malentendidos y pérdida de eficiencia en los proyectos internacionales. El tema es relevante porque un número creciente de profesionistas colabora de manera virtual con colegas de distintos países y culturas, lo que vuelve indispensable el desarrollo de esta competencia (Duarte y Snyder, 2011). El propósito de este artículo es reflexionar, a partir de la experiencia profesional de la autora y de la literatura especializada, sobre el papel de la comunicación asertiva como eje estratégico para la colaboración global.



comunicación asertiva, comunicación intercultural, inteligencia cultural, equipos virtuales, colaboración global.

PALABRAS CLAVE

El año pasado tuve la oportunidad de asistir a la Academia de Liderazgo de la firma global en la que laboro. Éramos 27 colegas, de 13 países y con 10 lenguas nativas diferentes. El objetivo principal era aprender y desarrollar habilidades de accountability, mentalidad de crecimiento, comunicación, inteligencia emocional y cultural, entre otras. Dentro de este entrenamiento de seis meses, tuvimos que desarrollar un proyecto en grupos pequeños para poner en práctica todo lo aprendido en las sesiones presenciales. Mi equipo estuvo conformado por un colega británico, un francés, una costarricense y yo. Trabajar con un equipo distribuido en diferentes continentes, zonas horarias y contextos culturales introduce una complejidad que va más allá de la logística técnica. Fue ahí donde recordé que, en el trabajo colaborativo internacional, la comunicación asertiva no es un plus en el currículum o una habilidad "blanda" opcional, sino que es el eje estratégico que determina el éxito o el fracaso de un proyecto internacional (Meyer, 2014).

Desarrollo

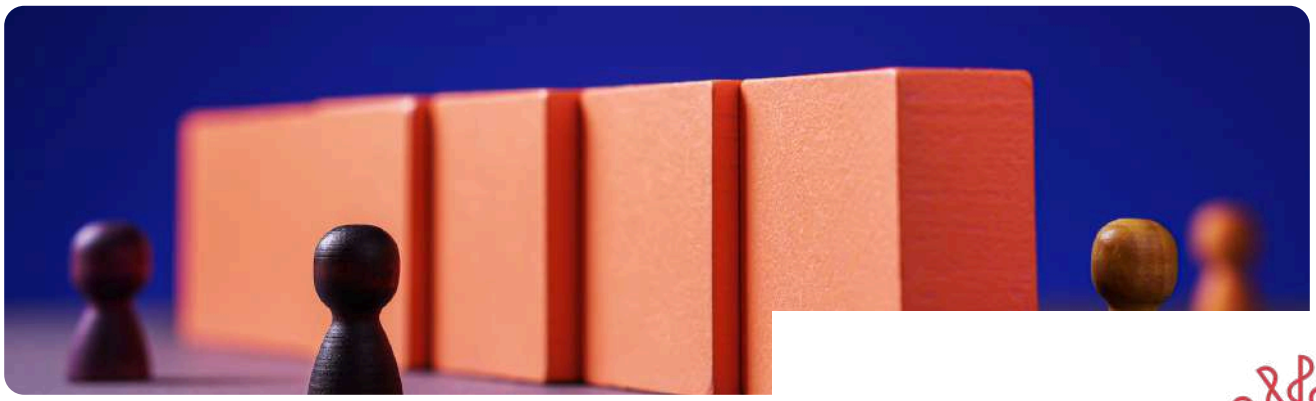
Antes de analizar los retos específicos, conviene precisar algunos conceptos clave. La comunicación asertiva se define como la capacidad de expresar opiniones, necesidades y desacuerdos de manera clara, directa y respetuosa, sin agredir ni someterse pasivamente a la otra parte, lo que favorece relaciones laborales más sanas y efectivas (Aguilar Kubli, 2021). La comunicación intercultural, por su parte, estudia las diferencias en los estilos comunicativos entre culturas y cómo estas influyen en la interpretación de los mensajes (Hofstede y Hofstede, 2010). Un concepto relacionado es la inteligencia cultural, entendida como la capacidad de una persona para interactuar eficazmente con personas de culturas distintas a la propia (Meyer, 2014). Finalmente, los equipos globales o virtuales son aquellos cuya comunicación está mediada por la tecnología y que deben gestionar diferencias de zona horaria, así como construir confianza y coordinación a distancia (Duarte y Snyder, 2011).

Los desafíos de la "distancia" y el choque cultural

Cuando se colabora internacionalmente a través de medios digitales escritos se pierde el lenguaje no verbal. Un correo electrónico no tiene tono de voz; un mensaje de chat no muestra una sonrisa, aunque existan los emojis. El gran reto es compensar esa ausencia con una palabra precisa, especialmente cuando las "reglas del juego" cambian según el continente (Meyer, 2014).

En la relación entre Latinoamérica y Europa, la asertividad suele ponerse a prueba en escenarios muy concretos:

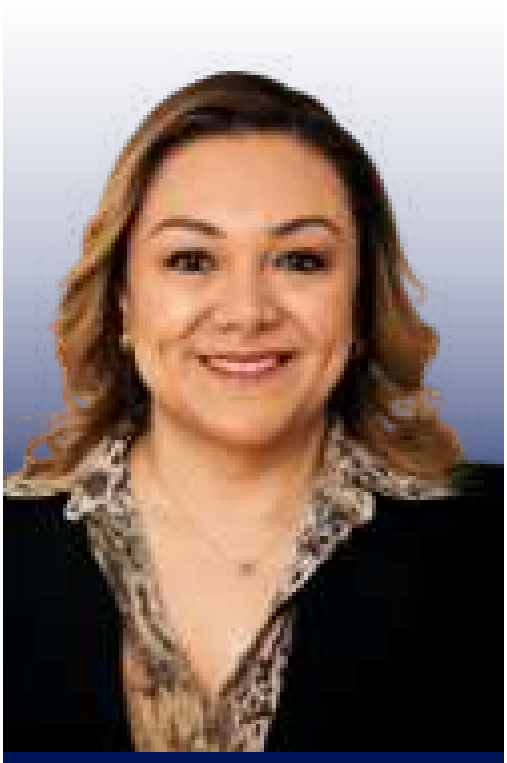
- La franqueza frente a la cortesía: en muchos países europeos (como Reino Unido o Países Bajos), la asertividad se entiende como una honestidad brutal y directa. Un "esto está mal hecho" no es un ataque personal, sino eficiencia. Esto puede sentirse como una agresión para un latinoamericano que suele estar habituado a una comunicación más indirecta y orientada a proteger la relación personal. En este contexto, la asertividad implica comprender que la crítica se dirige al trabajo y no a la persona (Meyer, 2014).
- La gestión del tiempo y la "urgencia": lo que en Latinoamérica suele comunicarse con un "lo vemos ahorita" (que a veces significa en una hora), para un británico es una cita inamovible. La falta de precisión genera fricciones que solo se resuelven con acuerdos claros y asertivos sobre expectativas y compromisos (Meyer, 2014).
- Jerarquía y toma de decisiones: mientras que en varias culturas latinas suele esperarse la validación de un superior antes de actuar en determinados contextos (comunicación ascendente cautelosa), en culturas más horizontales, como la alemana o estadounidense, se espera que el colaborador sea asertivo, tome iniciativa y "desafíe" las ideas del jefe si tiene argumentos (Hofstede y Hofstede, 2010).



Beneficios de la comunicación asertiva en equipos globales

El valor de la asertividad radica en la eficiencia operativa. Un equipo internacional que se comunica asertivamente es un equipo que no desgasta energía en suposiciones y puede lograr:

1. Reducir la fricción al expresar opiniones de manera constructiva, ya que los conflictos se resuelven antes de escalar por motivos culturales (Duarte y Snyder, 2011).
2. Potenciar la diversidad de las ideas, sin importar si la cultura es más reservada o efusiva, logrando que todas las ideas sean expuestas con firmeza y recibidas con apertura (Hofstede y Hofstede, 2010).
3. Optimizar los procesos a través de la claridad asertiva, ya que elimina las "reuniones que pudieron ser un correo" al definir objetivos sin ambigüedades (Newman y Ford, 2021).



C.P.C. Yesenia Deyanira Rodulfo Aguilar

Socia de Precios de Transferencia, Crowe México
Correo: yesenia.rodulfo@gmail.com
LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/yesenia-rodulfo/
Integrante de la Comisión Contador 4.0 del ICPNL

Conclusión

A largo plazo, el impacto de una comunicación asertiva es la creación de una identidad global compartida. Los equipos internacionales que llegan a lograr este equilibrio desarrollan una "cultura propia" que mezcla lo mejor de cada integrante.

Hoy en día, para los profesionistas que participan en proyectos internacionales, dominar la asertividad no es simplemente aprender a hablar o dominar un idioma; es aprender a conectar, a establecer límites saludables y a construir puentes sobre las brechas culturales. Al final del día, la tecnología conecta, pero la capacidad de comunicarse con claridad y empatía es la que permite colaborar de verdad.

En este sentido, invertir en el desarrollo de habilidades de comunicación asertiva e inteligencia cultural no debe considerarse una iniciativa aislada de recursos humanos, sino una prioridad estratégica para las organizaciones que operan en un entorno global. Los profesionales y las empresas que logran incorporar estas competencias en su cultura organizacional se encuentran mejor posicionados para atraer talento diverso, innovar y sostener relaciones de colaboración duraderas con clientes y equipos de distintas partes del mundo (Duarte y Snyder, 2011; Newman y Ford, 2021).

Referencias

Aguilar Kubli, E. (2021). Asertividad: cómo ser tú mismo sin culpas (3.ª ed.). Editorial Pax México.

Duarte, D. L., y Snyder, N. T. (2011). Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed (3.ª ed.). Jossey-Bass.

Hofstede, G., y Hofstede, G. J. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3.ª ed.). McGraw-Hill.

Meyer, E. (2014). The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business. PublicAffairs.

Newman, S. A., y Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. Organizational Dynamics, 50(1), 100802. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802

CREACIÓN DE SISTEMA Y DELEGACIÓN PARA CRECER

C.P.A. María Cristina Gámez González



Síntesis

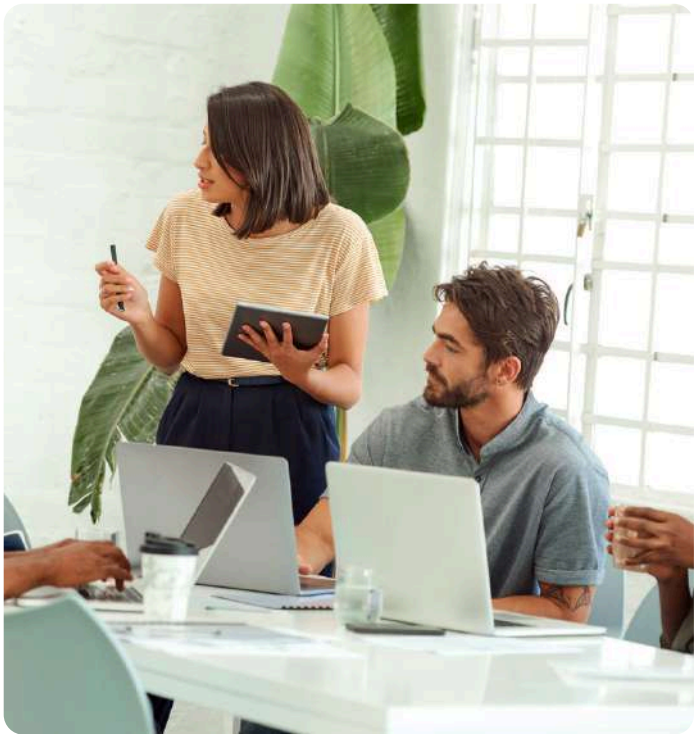
La delegación es un proceso complejo que necesita de experiencia, claridad y confianza. Para ello, se proponen cuatro tipos de delegación: directiva, participativa, enfocada en la confianza y situacional. Estos cuatro tipos deben aplicarse según el criterio del líder para distribuir la carga operativa y permitirle centrarse en su función estratégica dentro de la empresa.

líder, delegación, sistema empresarial.

PALABRAS CLAVE

Introducción

En la actualidad es común oír hablar sobre la importancia de la delegación, pero poco se habla sobre la forma en que el sistema de la empresa afecta a este proceso. Un sistema, desde la perspectiva del ambiente empresarial, puede definirse como un conjunto de elementos interrelacionados —como personas, procesos, recursos, tecnología e información— que interactúan de manera organizada dentro de una empresa para alcanzar objetivos específicos (Expósito y González, 2017). Dicho esto, y desde una perspectiva integral, se puede decir que la creación del sistema es el camino que lleva a crecer y a que la empresa sea sostenible. El objetivo es que el trabajo dependa de una dinámica ya preestablecida y estructurada.



Desarrollo

Delegación para crecer

El proceso de delegación forma parte del sistema empresarial. Alfonso Peña (2012) menciona que delegar consiste en "involucrar a otros en la responsabilidad de los resultados, dándole a una persona la capacidad de actuación o representación" (p. 55).

La delegación es un proceso complejo que requiere de diversos elementos. En primer lugar, el líder necesita experiencia para ejercer el rol de mando, ya que esta habilidad solo se perfecciona por medio de la práctica. En segundo lugar, debe saber transmitir con claridad aquellas actividades que encomienda a otros para no generar información errónea. Asimismo, necesita reconocer las capacidades de su equipo para lograr la confianza que le permita llegar a un objetivo a través de la división de actividades. Lo anterior indica que todo líder debe prepararse de forma consciente para utilizar la delegación de manera idónea, al no tratarse de una actividad sencilla.

En un intento por fusionar la teoría con la propia experiencia práctica, en este escrito se plasma una reflexión sobre cómo se han sobrellevado los diferentes procesos que puntualiza la publicación de Alfonso Peña (2012) en el despacho donde ha laborado su autora como titular contable de forma ininterrumpida durante los últimos 33 años. Con base en la definición sobre delegar que propone dicho autor y en la introspección realizada, se ha llegado a una conclusión personal que se comparte con la única intención de aportar al lado práctico de este tema. La delegación para crecer cuenta con cuatro conceptos principales, los cuales se definen de la siguiente forma:

1. Delegación directiva. Sucede cuando el encargado de un equipo delega una responsabilidad a algún integrante de este. Para que ello suceda, debe haber un vínculo de confianza y capacitación previa. Estos elementos aumentan la responsabilidad de quien recibe la nueva actividad, la cual debe realizarse con conocimiento, motivación y profesionalismo.
2. Delegación participativa. Es cuando los integrantes de un equipo de trabajo reciben diversas responsabilidades que provienen de su líder para realizar un avance dinámico y a su vez dividen la responsabilidad entre cada uno de ellos. Esto provoca un sentido de pertenencia y les brinda mayor autoridad sobre las decisiones del proyecto.
3. Delegación enfocada en la confianza. Sucede cuando se delega una responsabilidad a uno o varios integrantes porque han demostrado ser de confianza. Debido a esto, el líder les brinda una actividad de mayor importancia como retribución al valor demostrado.
4. Delegación situacional. Sucede repentinamente cuando la circunstancia lo requiere. Esto se relaciona directamente con el liderazgo situacional, en donde las cualidades innatas de algún individuo lo hacen candidato para llevar la responsabilidad en una situación espontánea.



Estos cuatro tipos de delegación cumplen con diferentes funciones dentro del sistema empresarial, por lo que todos deben utilizarse en algún momento, de acuerdo con las necesidades que el líder observe para cada situación. Al incorporarse de forma adecuada dentro de la empresa, la delegación permite mejorar la calidad del servicio al distribuir la carga operativa que limita su crecimiento. De esta manera, el líder puede centrarse en su función estratégica dentro de la empresa, más allá de la operación diaria.

Conclusión

Para finalizar, es importante mencionar que, para cualquier líder, delegar responsabilidades para el crecimiento de su equipo no es una tarea sencilla. Requiere confianza y claridad.

La creación del sistema y la delegación para crecer son fundamentales para el desarrollo de un negocio. Ayudan a mejorar la calidad del servicio y, sobre todo, la carga operativa que limita su crecimiento.

Referencias

Alfonso Peña, F. J. (2012). Delegación de funciones. Cesvimap, 19(79), 55-58. https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/en/bib/137148.do

Expósito Unday, D., y González Valero, J. A. (2017). Sistematización de experiencias como método de investigación. Gaceta Médica Espirituana, 19(2). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5399995



C.P.A. María Cristina Gámez González

Titular contable, Asesoría Contable y Fiscal Legal
Correo: dcontafis@gmail.com
Integrante de la Comisión Contador 4.0 del ICPNL



ADICCIÓN A LAS PANTALLAS Y SU REPERCUSIÓN COGNITIVA

M.C. Alma Rosa Pánuco Ríos

Síntesis

El uso excesivo de los medios digitales afecta la salud cognitiva. Estudios recientes identifican diversas formas en las que esto se manifiesta: mayor impulsividad, menor flexibilidad cognitiva, problemas de concentración, de atención sostenida, de gratificación aplazada, de sueño, de memoria, y síntomas de tolerancia y abstinencia. Se sugiere la desintoxicación digital y la adopción de pasatiempos tradicionales como medidas precautorias.

medios digitales, salud cognitiva, adicción a las pantallas, desintoxicación digital.

PALABRAS CLAVE

Introducción

El cerebro es sin duda el órgano más complejo del cuerpo humano, capaz de controlar desde funciones básicas (como la respiración y el ritmo cardiaco) hasta funciones superiores (como el lenguaje, el aprendizaje y las emociones).



Asimismo, el cerebro es el encargado del procesamiento cognitivo. Es decir, es el centro desde el que se percibe, se procesa, se almacena y se recupera información. Las funciones cognitivas más importantes incluyen la atención, la memoria, la flexibilidad cognitiva y el control de impulsos, por mencionar algunas.

Sin embargo, estudios recientes muestran efectos cognitivos adversos ocasionados por el uso excesivo de medios digitales. Este artículo reflexiona sobre tal situación con el objetivo de promover un uso moderado de dichos medios, a fin de obtener sus beneficios sin sacrificar la integridad cognitiva de los individuos.

Desarrollo:

¿Cómo afectan los medios digitales al cerebro?

En la actual era digital, donde la tecnología está implicada en prácticamente cada aspecto de la vida, resulta relevante detenerse a pensar sobre los riesgos que puede provocar el uso excesivo de los medios digitales en la salud cognitiva (Ali et al., 2024).

En 2023 se publicaron los resultados de un estudio transversal realizado en nueve países europeos a partir de una muestra de niños y jóvenes de entre 8 y 18 años, en el cual se investigaba la relación entre la exposición a los medios digitales y el funcionamiento cognitivo (Sina et al., 2023). Los resultados mostraron que una mayor exposición a los teléfonos inteligentes y a internet se asociaba con:

- Una mayor impulsividad. Los autores sugieren que esto puede ser el resultado, en primer lugar, de la dificultad para regular las emociones en un entorno de «estrés digital». Este entorno de estrés aparece cuando el constante flujo de información y de estímulos recibidos simultáneamente (correos electrónicos, notificaciones, publicaciones, etcétera) supera la capacidad de la persona para gestionar y procesar dicha información. Lo anterior lleva al individuo a un estado de estrés constante relacionado con la incapacidad de controlar el impulso de estar revisando constantemente sus notificaciones.

- Una menor flexibilidad cognitiva. Esto sugiere que el entorno digital podría afectar la capacidad de las personas para alternar fluidamente entre tareas, debido a que el cambio constante entre fuentes de información en estos medios afecta la concentración. Además, se sugiere que la exposición repetida a contenidos de ritmo rápido, como videos cortos, podría afectar la capacidad de atención sostenida y de gratificación aplazada (es decir, rechazar una recompensa inmediata pequeña para alcanzar un beneficio mayor a largo plazo).

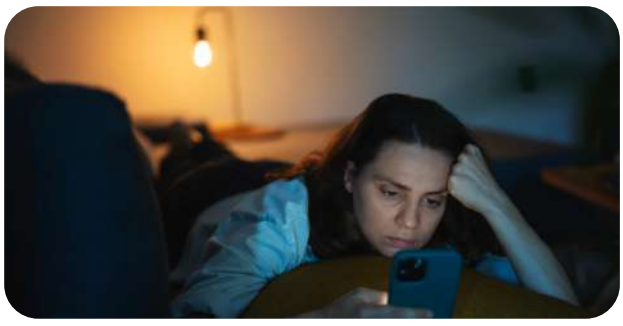


Otro estudio publicado en 2023 utilizó una muestra de 86,542 niños y adolescentes de entre 11 y 15 años provenientes de 18 países (17 de Europa más Canadá) con el objetivo de examinar el uso de las redes sociales y los patrones de sueño (Boniel-Nissim et al., 2023). Los resultados revelaron que el uso intenso de redes sociales se relacionó con:

- Problemas de sueño. Específicamente se asoció con una menor duración de este, con una hora más tardía para acostarse y con un mayor desfase del horario social (dormir menos y despertarse más temprano entre semana, y dormir más y despertarse más tarde los fines de semana). Este hallazgo es especialmente pertinente si se considera la importancia del sueño para la consolidación de la memoria.

- Síntomas similares a los de una adicción, tales como desarrollar tolerancia (la necesidad de pasar cada vez más tiempo conectados para sentir satisfacción) y abstinencia (sentir irritabilidad, ansiedad o tristeza al estar desconectados).

Cabe aclarar que los resultados reportados en los dos estudios arriba citados se obtuvieron a partir de muestras de niños y jóvenes europeos y canadienses, por lo que sus conclusiones no necesariamente son generalizables a otras poblaciones ni a otros rangos de edad. Sin embargo, sí representan un acercamiento fehaciente sobre una situación preocupante que debe estudiarse en otros contextos.



Adicción a las pantallas

A continuación, se propone un recorrido reflexivo, a través de una serie de preguntas, para explorar cómo las problemáticas cognitivas identificadas en el apartado anterior también podrían estar manifestándose en los distintos ámbitos de las experiencias personales cotidianas en adultos.

- Dificultad para regular el estrés digital. ¿Puede mantener su atención en una actividad durante un periodo prolongado sin sentir la urgencia de revisar sus notificaciones en el celular o la computadora?

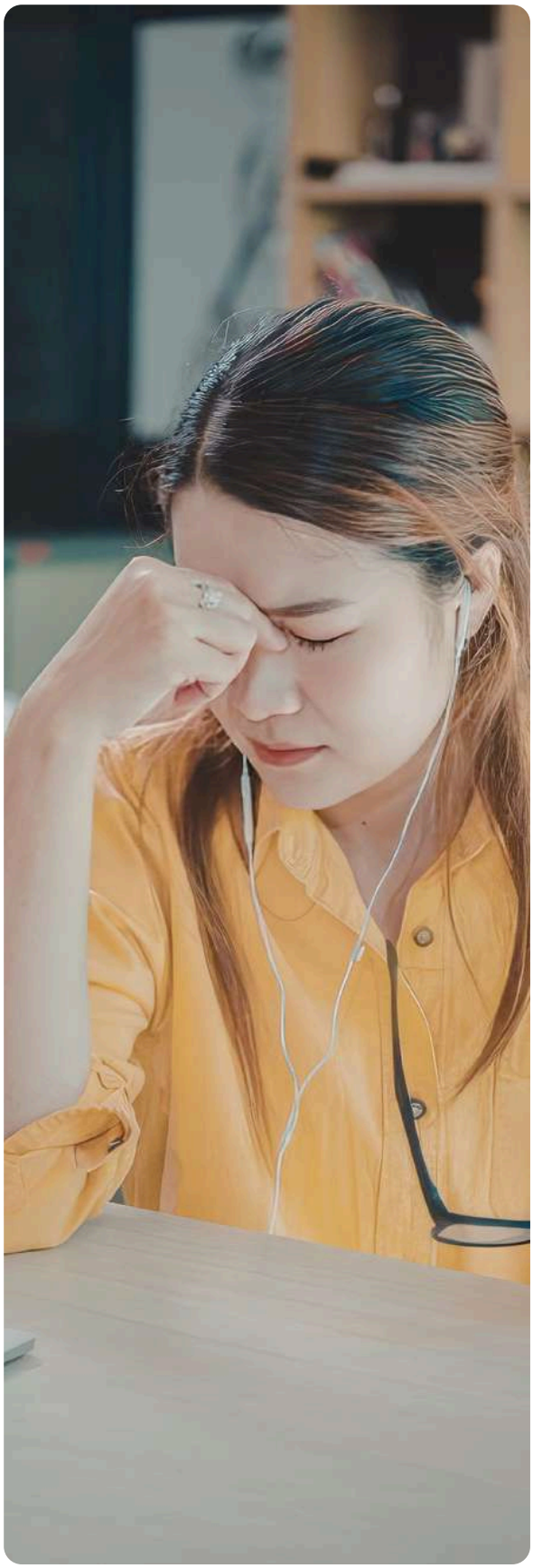
- Menor capacidad de concentración. ¿Le cuesta ver una película o un video largo sin la necesidad de estar haciendo otra cosa al mismo tiempo? ¿Puede leer un libro o cualquier texto extenso sin distraerse?

- Menor flexibilidad cognitiva. ¿Se le dificulta retomar una actividad después de haber sido interrumpido? ¿Se bloquea o se frustra cuando debe modificar un plan debido a que las condiciones del entorno cambiaron de forma impredecible?

- Disminución de la gratificación aplazada. ¿Las últimas veces que ha intentado aprender algo nuevo ha desistido pronto porque no vio un resultado rápido o porque le pareció muy difícil? ¿Cambia de video o película si este no lo cautivó desde los primeros segundos?

- Menor calidad del sueño. ¿Duerme con el celular cerca de o directamente sobre su cama? ¿Lo último que hace antes de dormir es usar o revisar su celular? ¿Ocupa parte de su tiempo destinado al sueño para navegar en internet?

- Problemas de memoria. ¿Sería incapaz de recordar información importante debido a que, al tenerla disponible de forma digital, no siente la necesidad de memorizarla? Por ejemplo, el número de su principal contacto de emergencia, las indicaciones para llegar a un sitio, o datos personales como la matrícula de su auto, su CURP, o su número de tarjeta bancaria.



- Síntomas de tolerancia. ¿Cada vez le es más difícil encontrar contenido interesante en internet? ¿Ha fracasado al intentar ponerse un límite de tiempo para consumir contenido digital?

- Síntomas de abstinencia. Si un día a la semana que usted eligiera no tuviera acceso a su celular ni a su computadora ¿se sentiría aislado o ansioso?

¿Responder que sí a al menos a una de estas preguntas implica la confirmación de una adicción a las pantallas? No necesariamente. El propósito de este escrito no es proporcionar una guía de autodiagnóstico, sino que pretende invitar a la reflexión sobre la forma en que los medios digitales están afectando las capacidades cognitivas de las personas.

Desintoxicación digital

No hace falta condenar a los medios digitales. La forma en que éstos han beneficiado la vida de las personas es innegable. Pero es necesario no abusar de las pantallas para mantener la salud del cerebro. Para ello, se recomienda practicar la desintoxicación digital, la cual puede tomar varias formas, desde no utilizar determinada aplicación o dispositivo en ciertos días, hasta no utilizar ningún dispositivo digital en absoluto durante un día a la semana (Ali et al., 2024).

Además de la desintoxicación digital, también se sugiere practicar hobbies tradicionales que promuevan la salud cognitiva. Considere que los hobbies pueden ser de cuatro tipos:

- Manuales: Tocar un instrumento, hacer cerámica, jardinería, pintura, escultura, etc.
- Físicos: Practicar un deporte individual o en equipos.
- Intelectuales: Leer, escribir, aprender un nuevo idioma, practicar juegos de estrategia, etc.
- Sociales: Participar en clubes con distintas temáticas como baile, teatro, cine, debate, declamación, etc.

Conclusión:

Los medios digitales se instalaron de forma rápida e intensiva en la vida cotidiana de las personas, por lo que resulta pertinente reflexionar sobre las repercusiones que su uso puede tener para ellas.

Cabe aclarar que este artículo no pretende desincentivar el uso de los medios digitales, sino que busca reflexionar sobre sus posibles riesgos. Con base en datos provenientes de estudios científicos, de preguntas orientadas a la reflexión personal y de recomendaciones prácticas, se buscó generar conciencia sobre el tema, a fin de alentar su uso moderado y responsable.

Referencias

Ali, Z., Janarthanan, J., & Mohan, P. (2024). Understanding Digital Dementia and Cognitive Impact in the Current Era of the Internet: A Review. Cureus, 16(9), 2-11. DOI: 10.7759/cureus.70029

Boniel-Nissim, M., Tynjälä, J., Gobiņa, I., Furstova, J., van den Eijnden, R.J.J.M., Marino, C., Jeriček Klanšček, H., Klavina-Makrecka, S., Villeruša, A., Lahti, H., Vieno, A., Wong, S.L., Villberg, J., Inchley, J, & Gariépy, G. (2023). Adolescent use of social media and associations with sleep patterns across 18 European and North American countries. Sleep Health, 9(3), 314-321. https://doi.org/10.1016/j.sleh.2023.01.005

Sina, E., Buck, C., Ahrens, W., Coumans, J.M.J., Eiben, G., Formisano, A., Lissner, L., Mazur, A., Michels, N., Molnar, D., Moreno, L.A., Pala, V., Pohlabeln, H., Reisch, L., Tornaritis, M., Veidebaum, T., Hebestreit, A. (2023). Digital media exposure and cognitive functioning in European children and adolescents of the I. Family study. Scientific Reports, 13, 1-12. https://doi.org/10.1038/s41598-023-45944-0

Declaración de uso de inteligencia artificial

La autora declara que no utilizó herramientas de IA para la generación de contenido, análisis de datos o asistencia en la redacción.



M.C. Alma Rosa Pánuco Ríos

Empresa: **Escuela Profesional de Posgrados para Negocios**
Cargo: **Catedrático / Líder de Calidad Académica**

Correo: lider.ca@eecp.edu.mx

Integrante Comisión Contador 4.0 del ICPNL

ESCUELA PROFESIONAL DE POSGRADOS PARA NEGOCIOS

ICPNL

CONVENIO EMPRESARIAL



ESPECIALIDADES

- Contaduría y Normas de Información Financiera.
- Obligaciones Tributarias.
- Contabilidad y Auditoría Gubernamental.
- Obligaciones de Seguridad Social, Sueldos y Salarios.
- Auditoría y Finanzas.
- Comercio Exterior y Derecho Aduanero.
- Prevención y Represión de Lavado de Dinero, Fraude Fiscal y Compliance.

MAESTRÍAS

- Contaduría y Estrategias Corporativas con Acentuación en: Auditoría y Finanzas / Contabilidad y Auditoría Gubernamental / Obligaciones Tributarias.
- Estrategias Fiscales con Acentuación en: Nacional / Internacional / Obligaciones de Seguridad Social, Comercio Exterior y Derecho Aduanero.
- Estrategias Legales y de Gestión de Capital Humano.

DOCTORADO

- Doctorado en Consultoría Fiscal y Empresarial.

BECAS DE CONVENIO CON 50% EN INSCRIPCIÓN Y 30% EN COLEGIATURA

WHATSAPP: **52 1 81 1552 1080**

CORREO ELECTRÓNICO: **C.ADMISIONES@EECP.EDU.MX**

DELEGAR: CLAVE PARA EL CRECIMIENTO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

C.P.C. Gloria Leticia Márquez Soto



Síntesis

La delegación constituye una estrategia de gestión que favorece el desarrollo individual y el desempeño organizacional. Su implementación permite distribuir responsabilidades, fortalecer competencias, promover la autonomía y optimizar recursos. Sin embargo, su efectividad depende de factores como la confianza, la comunicación, la supervisión y la claridad de objetivos. Una adecuada delegación contribuye al compromiso de los colaboradores y al cumplimiento organizacional.



delegación, liderazgo, talento humano, autonomía, gestión organizacional, desarrollo de colaboradores.

PALABRAS CLAVE

Introducción

En las organizaciones actuales, gestionar adecuadamente el talento humano representa un elemento fundamental para alcanzar de manera conjunta los objetivos y desarrollar eficientemente las tareas necesarias para su funcionamiento y crecimiento. En este contexto, el liderazgo adquiere especial relevancia, ya que requiere que quienes lo ejercen cuenten con las herramientas y competencias necesarias para orientar, coordinar y desarrollar el potencial de sus colaboradores.

Asimismo, resulta indispensable fomentar en las personas un mayor grado de autonomía y responsabilidad que les permita asumir y ejecutar sus funciones de manera efectiva, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al fortalecimiento de la propia organización.

Una de las principales herramientas que permite desarrollar la autonomía de los colaboradores es precisamente la delegación.

Analizar la importancia de la delegación como una herramienta fundamental para la gestión y el liderazgo dentro de las organizaciones, así como abordar sus principales beneficios, los obstáculos que pueden limitar su adecuada aplicación y diversas estrategias orientadas a desarrollar una delegación efectiva, que favorezca la autonomía de los colaboradores y contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales, es la parte fundamental de este artículo.

Desarrollo

¿Qué significa delegar?

Delegar consiste en asignar tareas, responsabilidades o decisiones a otras personas, manteniendo la supervisión y la responsabilidad final. No es simplemente repartir trabajo, sino hacerlo de manera estratégica, considerando las habilidades, capacidades y el potencial de cada miembro del equipo.

"Delegar significa desarrollo tanto para los individuos como para las organizaciones" (Covey, 2010, p. 194).
"Empoderar a tus colaboradores es reconocer su potencial, darles autonomía y permitirles crecer. Es pasar de ser el único cerebro de la operación a ser el facilitador de múltiples cerebros" (González Villarreal et al., 2026, p. 23).

¿Por qué es importante delegar?

Delegar correctamente trae múltiples beneficios:

- Aumenta la productividad.
- Desarrolla habilidades en el equipo.
- Mejora la toma de decisiones.
- Reduce la carga de trabajo.
- Fomenta la confianza.

Obstáculos comunes al delegar

Muchas personas encuentran dificultades para asignar tareas de manera efectiva. Estos obstáculos suelen estar relacionados con hábitos, creencias o temores que, si no se trabajan, pueden afectar la productividad, el ambiente laboral y el desarrollo del equipo. Reconocer estos obstáculos es el primer paso para superarlos.

1. Miedo a perder el control
Es la sensación de que, al entregar tareas a otras personas, se pierde control sobre los resultados, los procesos o las decisiones. El problema es que intentar controlar todo genera agotamiento, lentitud en los procesos y dependencia excesiva hacia una sola persona.

2. Falta de confianza en el equipo
Puede surgir cuando se piensa que el equipo no tiene la experiencia, capacidad o responsabilidad suficiente para ejecutar determinadas tareas. A veces proviene de experiencias negativas anteriores, errores pasados o simplemente de no conocer realmente las fortalezas de cada integrante. Cuando no existe confianza, la delegación se vuelve limitada o superficial.

3. Creencia de que "nadie lo hará mejor que yo"
Este obstáculo suele aparecer en personas perfeccionistas, altamente comprometidas o acostumbradas a resolver todo por sí mismas. Existe la idea de que nadie podrá realizar el trabajo con el mismo nivel de calidad, rapidez o detalle. Como consecuencia, la persona acumula tareas, se sobrecarga y limita el desarrollo de los demás. Enfocarse en el resultado final más que en el estilo personal.

4. Falta de tiempo para explicar tareas
Muchas personas piensan que explicar una tarea tomará más tiempo que realizarla personalmente. Esta percepción puede parecer válida en momentos de presión o exceso de trabajo, por lo que se opta por resolver todo individualmente. Sin embargo, evitar explicar y capacitar crea un problema a largo plazo: el equipo se vuelve dependiente, la persona termina atrapada en tareas operativas, y la carga de trabajo nunca disminuye realmente.

Claves para delegar eficazmente

Para delegar con éxito, es importante seguir algunas prácticas:

- Elegir a la persona adecuada. Considera habilidades, experiencia e interés.
- Definir claramente la tarea. Explica objetivos, plazos y expectativas.
- Proporcionar recursos y apoyo. Asegúrate de que la persona tenga lo necesario.
- Establecer seguimiento. No se trata de supervisar en exceso, sino de acompañar el proceso.
- Confiar y permitir errores. El aprendizaje es parte del crecimiento.
- Reconocer el trabajo realizado. Valorar los logros motiva y fortalece el compromiso.
- En síntesis, la delegación constituye un proceso estratégico que favorece el desarrollo de las capacidades individuales y el crecimiento organizacional. Su adecuada implementación requiere establecer responsabilidades, facultades y objetivos claros, así como mecanismos de seguimiento.

Conclusión

El verdadero liderazgo no consiste en hacer más cosas personalmente, sino en crear las condiciones para que otras personas puedan hacerlas con autonomía, responsabilidad y propósito.



Referencias

Covey, S. R. (2010). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós.

González Villarreal, A. M., Espinosa Domínguez, A. G., González Garza, A. H., Rivadeneyra Pérez, B. M., Luna Domínguez, E. M., García Bojórges, E. B., Reyes Guzmán, E. J., Macías Valadez Treviño, F. J., Llamas Monjardín, G. G., Amaya Estrella, H., Leija Rodríguez, L., Padrón Vega, L. A., De Gárate Pérez, L. E., Alanís Calderón, M. R., Mendoza García, P., Martínez Juárez, R. B., Silva Briceño, R., Leaños Flores, S., Vázquez Pola, V. H., y Vega Pérez, Y. (2026). MiPyMEs: visión integral para liderar una empresa. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.



C.P.C. Gloria Leticia Márquez Soto

Socia directora, MC Márquez Contadores, S.C.

Correo: gloria@marquezcontadores.net

Integrante de la Comisión Contador 4.0 del ICPNL

CUMPLIMIENTO CON LA NORMA DE DESARROLLO PROFESIONAL CONTINUO

PUNTOS DPC QUE NECESITA UN CONTADOR PÚBLICO SIN CERTIFICADO

INDEPENDIENTE	55	**30 puntos o más,** capacitación recibida o impartida en el área de su especialidad o en las materias de contabilidad, fiscal y de auditoría. **5 puntos** de manera obligatoria en materia de Ética y Responsabilidades Profesionales. **20 puntos** en el área de especialidad o en otras actividades relacionadas con la profesión de acuerdo a la Tabla de Puntuación.
DOCENTES DE TIEMPO COMPLETO INVESTIGADORES DE MEDIO TIEMPO PROFESIONAL EN EL SECTOR EMPRESARIAL O GUBERNAMENTAL	40	**10 puntos o más** de capacitación recibida o impartida en el área de su especialidad. **5 puntos** de manera obligatoria en materia de Ética y Responsabilidades Profesionales. **25 puntos o más** en el área de su especialidad o en otras actividades relacionadas con la profesión de acuerdo a la Tabla de Puntuación.

PUNTOS DPC QUE NECESITA UN CONTADOR PÚBLICO CERTIFICADO

INDEPENDIENTE	65	**40 puntos,** capacitación recibida o impartida en el área de su especialidad o en las materias de contabilidad, fiscal y de auditoría. **5 puntos** de manera obligatoria en materia de Ética y Responsabilidades Profesionales. **20 puntos** en el área de su especialidad o en otras actividades relacionadas con la profesión de acuerdo a la Tabla de Puntuación.
DOCENTES DE TIEMPO COMPLETO INVESTIGADORES DE MEDIO TIEMPO PROFESIONAL EN EL SECTOR EMPRESARIAL O GUBERNAMENTAL	50	**20 puntos o más** con capacitación recibida o impartida en el área de su especialidad. **5 puntos** de manera obligatoria en materia de Ética y Responsabilidades Profesionales. **25 puntos o más** en el área de su especialidad o en otras actividades relacionadas con la profesión de acuerdo a la Tabla de Puntuación.

CUMPLIMIENTO DE LA OPCIÓN PREVISTA EN EL ARTÍCULO 2.9 DE LA NDPC SOCIOS CON 65 AÑOS DE EDAD Y 25 AÑOS DE ANTIGUEDAD EN ICPNL

INCISO A): 40 PUNTOS O MÁS SIN CERTIFICADO	40	**10 puntos o más** con capacitación recibida o impartida en el área de su especialidad. **5 puntos** de manera obligatoria en materia de Ética y Responsabilidades Profesionales. **25 puntos o más** en el área de su especialidad o en otras actividades relacionadas con la profesión de acuerdo a la Tabla de Puntuación.
INCISO B): 50 PUNTOS O MÁS CERTIFICADO	50	**20 puntos o más** con capacitación recibida o impartida en el área de su especialidad. **5 puntos** de manera obligatoria en materia de Ética y Responsabilidades Profesionales. **25 puntos o más** en el área de su especialidad o en otras actividades relacionadas con la profesión de acuerdo a la Tabla de Puntuación.

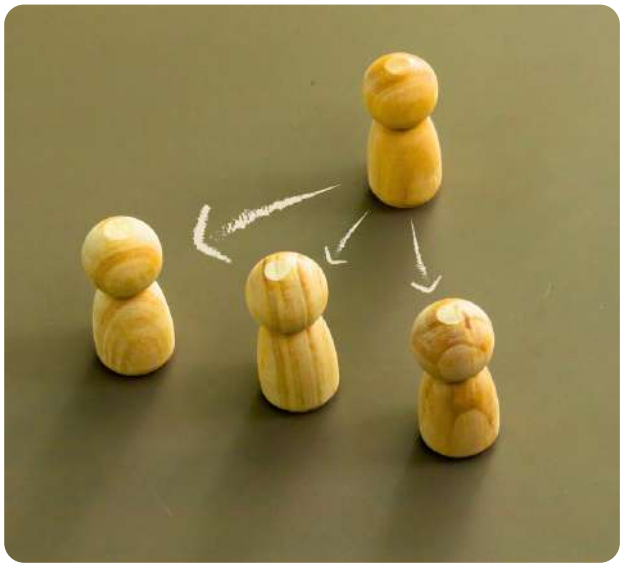
INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI): EVOLUCIÓN, NATURALEZA Y RELEVANCIA ESTRATÉGICA

C.P.C. Jorge Cantú González



Síntesis

Los KPI son herramientas estratégicas que permiten a la dirección enfocar esfuerzos, medir avances y tomar decisiones oportunas. Su valor radica en seleccionar pocos indicadores realmente relevantes, sustentados en información confiable, que permitan detectar desviaciones y orientar acciones correctivas. Bien utilizados, convierten los datos en decisiones y las decisiones en resultados sostenibles, alineando a la organización con sus objetivos.



indicadores de gestión, cuadro de mando integral, medición del desempeño, dirección estratégica.

PALABRAS CLAVE

Introducción

Los indicadores clave de desempeño, conocidos por sus siglas en inglés como KPI, tienen su fundamento en los conceptos de la administración por objetivos desarrollada por Peter Drucker durante la segunda mitad del siglo XX. Este enfoque establece como premisa que solo aquello que puede medirse es capaz de mejorarse (Drucker, 1973/2002).

La consolidación de los KPI como herramienta estratégica ocurrió en la década de 1990 con la introducción del *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral) por Robert Kaplan y David Norton. Dicho modelo amplió el alcance de la medición del desempeño, tradicionalmente centrado en métricas financieras, hacia perspectivas integrales que incluyen la relación con el cliente, los procesos internos y el aprendizaje organizacional (Kaplan y Norton, 1996/2016).

En la actualidad, la tecnología digital y el análisis de datos masivos han potenciado la aplicación de los KPI. Las organizaciones pueden disponer de sistemas de monitoreo en tiempo real para una toma de decisiones ágil y basada en evidencia.

Desarrollo

Características fundamentales

De acuerdo con Muñiz (2013), para que una métrica sea considerada un KPI efectivo debe reunir atributos específicos que garanticen su utilidad estratégica, puntualizando que este debe ser:

1. Cuantificable: Debe expresarse mediante valores numéricos, porcentajes o proporciones que permitan su verificación objetiva.
2. Específico: Su definición debe estar vinculada a un objetivo delimitado, con alcance y temporalidad definidos.
3. Relevante: Debe medir aspectos que tengan un impacto directo y significativo en los factores críticos de éxito de la organización.
4. Alcanzable: Los valores meta deben ser retadores pero realistas, considerando los recursos y capacidades disponibles.
5. Temporal: Requiere periodicidad de medición establecida que permita intervenir antes de que las desviaciones sean irreversibles.

La distinción entre métrica y KPI es esencial. Las métricas describen actividades, mientras que los KPI evalúan el grado en que dichas actividades contribuyen al logro estratégico.

Principales objetivos de los KPI

La implementación de KPI responde a objetivos estratégicos definidos que trascienden la simple medición. Salgueiro (2001) menciona que entre los principales se encuentran:

1. Monitorear el progreso: Evaluar de forma objetiva el avance hacia los objetivos estratégicos y operativos establecidos por la organización.
2. Facilitar la toma de decisiones: Proveer información confiable y oportuna que sustente decisiones tácticas y estratégicas, reduciendo la incertidumbre.
3. Alinear esfuerzos organizacionales: Garantizar que todas las áreas y niveles jerárquicos orienten sus actividades hacia metas comunes y prioritarias.
4. Identificar desviaciones: Detectar oportunamente brechas entre el desempeño real y el esperado con el propósito de implementar acciones correctivas.
5. Impulsar la mejora continua. Establecer una base de referencia que permita evaluar iniciativas, optimizar procesos y fomentar una cultura de resultados.
6. Comunicar la estrategia. Traducir los objetivos de la alta dirección en términos operativos comprensibles para toda la organización.





Condiciones para su aplicación

La efectividad de los KPI no depende únicamente de su diseño, sino de la existencia de cuatro condiciones organizacionales que permitan su correcta implementación:

1. Definición clara de objetivos estratégicos. Sin metas organizacionales definidas, los KPI carecen de punto de referencia y dirección.
2. Compromiso de la alta dirección. La dirección general debe respaldar, comunicar y utilizar los KPI en la toma de decisiones para legitimar su importancia.
3. Calidad y disponibilidad de datos. Se requiere acceso a fuentes de información confiables, consistentes y actualizadas que permitan mediciones precisas.
4. Cultura organizacional orientada a resultados. La organización debe valorar la transparencia, la rendición de cuentas y el aprendizaje basado en evidencia.

Ámbito de aplicación

Los KPI van más allá de las finanzas y se utilizan en todas las áreas funcionales. Por ejemplo, en Mercadotecnia destacan el costo de adquisición de cliente, el valor de vida del cliente y el retorno sobre la inversión publicitaria; en Operaciones se enfatiza la eficiencia general de los equipos y el cumplimiento de entregas, que son determinantes para la competitividad; en Recursos Humanos se priorizan la tasa de rotación voluntaria y el tiempo de cobertura de vacantes; finalmente, en Servicio al Cliente destacan el índice de satisfacción, el tiempo de primera respuesta y la tasa de resolución en primer contacto para definir la calidad percibida.

Referencias

Drucker, P. F. (2002). La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. El Ateneo. (Trabajo original publicado en 1973).

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2016). El cuadro de mando integral: The balanced scorecard (3.ª ed.). Gestión 2000. Trabajo original publicado en 1996.

Muñiz, L. (2013). Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión. Profit Editorial.

Salgueiro, A. (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Díaz de Santos.

Declaración de uso de inteligencia artificial

El autor declara que no utilizó herramientas de IA para la generación de contenido, análisis de datos o asistencia en la redacción.

Conclusión

Los KPI representan una de las herramientas más poderosas de la gestión contemporánea, siempre que se utilicen adecuadamente. Su propósito no es vigilar, sino orientar. Proporcionan foco, lenguaje común y sentido de urgencia sobre las variables que realmente determinan el desempeño.

Sin embargo, su uso inadecuado genera efectos contraproducentes. Un exceso de indicadores provoca dispersión. La presión desmedida por cumplirlos puede incentivar comportamientos que sacrifican el largo plazo en favor de resultados inmediatos. Por ello, la recomendación es privilegiar la calidad sobre la cantidad: seleccionar entre tres y cinco indicadores críticos por nivel organizacional.

El futuro de los KPI se orienta hacia modelos predictivos e inteligentes. La incorporación de analítica avanzada e inteligencia artificial permitirá no solo diagnosticar el estado actual, sino anticipar tendencias y recomendar acciones específicas.

En definitiva, un KPI no garantiza el éxito, pero sí indica con precisión si la organización avanza en la dirección correcta para conseguirlo. Su verdadero valor reside en transformar datos en conocimiento, conocimiento en decisiones, y decisiones en resultados sostenibles.



C.P.C. Jorge Cantú González

Socio director, Cantú González Contadores y Abogados, S.C.
Correo: jorge@cantugonzalez.com
Integrante de la Comisión Contador 4.0 del ICPNL

ICPNL



BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LA *Norma de Desarrollo Profesional Continuo (NDPC).*

- Eleva la **calidad** profesional de los Contadores Públicos.
- Garantiza la **eficiencia** de los servicios contratados.
- Proporciona herramientas para una gestión de alta calidad y mayor **competitividad.**
- Mantener los **conocimientos** profesionales actualizados a través de la educación presencial y a distancia.
- Brinda soporte para poder obtener las **Certificaciones** que emite el IMCP y sus Refrendos.
- **Reconocimiento** ante la Sociedad y Autoridades.
- Intercambio de **experiencias** y vivencias del ámbito laboral.

CAPACÍTATE EN EL ICPNL
Consulta nuestros eventos en:

https://icpnl.org.mx/eventos/

LA RESILIENCIA, COMPETENCIA CLAVE EN LA PROFESIÓN CONTABLE

Dra. María Elvira Cantú González

Mtra. Carla Guadalupe Calderón Espinosa



Síntesis

Este artículo analiza la resiliencia como competencia clave del profesional contable frente a los cambios tecnológicos y las nuevas exigencias de la profesión. Mediante una revisión de literatura, se examina su relación con la adaptación, el estrés laboral, el bienestar y el desempeño profesional. Los hallazgos sugieren que la resiliencia favorece la capacidad de afrontar escenarios cambiantes, pero requiere complementarse con competencias técnicas, digitales y socioemocionales para responder eficazmente a la transformación de la profesión.



resiliencia, profesión contable, competencias profesionales, adaptación tecnológica, transformación digital, estrés.

PALABRAS CLAVE

Introducción

La profesión contable ha evolucionado de manera significativa en las últimas décadas. El contador público ya no se limita al registro y presentación de información financiera, sino que participa activamente en la toma de decisiones, la gestión de riesgos, la auditoría, el cumplimiento normativo y la asesoría estratégica. Esta ampliación de funciones ha venido acompañada de mayores niveles de presión, cargas laborales intensas y exigencias constantes de actualización profesional.

La pandemia por COVID-19 marcó un punto de inflexión al evidenciar la necesidad de competencias adaptativas en los profesionales contables (De la Rosa Leal, 2022).

La capacidad de los profesionales para afrontar el estrés, adaptarse al cambio y mantener su desempeño en contextos adversos es determinante para su bienestar y para la calidad de los servicios que ofrecen (Smith et al., 2020).

Desarrollo

La resiliencia como constructo en el ámbito profesional

La resiliencia se define como la capacidad de una persona para afrontar la adversidad, adaptarse positivamente y continuar desarrollándose a pesar de experiencias estresantes o disruptivas (Luthans et al., 2007). En el ámbito laboral, esta capacidad se asocia con mayor compromiso organizacional, satisfacción en el trabajo y menor propensión al agotamiento emocional.

Un estudio reciente muestra que la resiliencia en la contaduría se relaciona con la capacidad de responder a crisis económicas, cambios regulatorios y transformaciones tecnológicas (González et al., 2021).

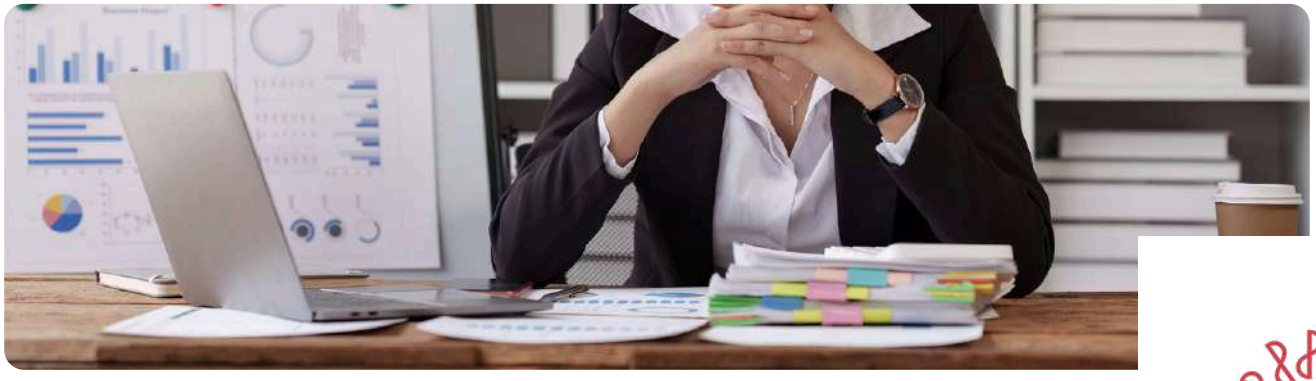
En profesiones altamente demandantes, como la contabilidad y la auditoría, la resiliencia funciona como un factor protector frente al estrés crónico. La evidencia empírica indica que los profesionales resilientes tienden a utilizar estrategias de afrontamiento más efectivas, mantienen una percepción positiva de sus capacidades y presentan mayor tolerancia a la presión laboral (Cooper et al., 2013).

Resiliencia, estrés laboral y burnout en la profesión contable

El estrés laboral es un fenómeno ampliamente documentado en la profesión contable, particularmente en periodos de cierre fiscal, auditorías y cumplimiento normativo. Cuando este estrés se mantiene de forma prolongada, puede derivar en el síndrome de burnout, caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y disminución del logro profesional.

Investigaciones realizadas con auditores muestran que la resiliencia se asocia significativamente con menores niveles de burnout y con una menor intención de rotación laboral. Asimismo, encontraron que los profesionales con mayores niveles de resiliencia reportan menor estrés percibido, mayor satisfacción laboral y una menor intención de abandonar la profesión (Smith et al., 2020).

Estos hallazgos son especialmente relevantes para firmas contables y organizaciones, ya que la alta rotación de personal implica costos económicos, pérdida del talento humano y afectaciones en la calidad del servicio.



La resiliencia como competencia clave en la profesión contable

Puede ser de utilidad en dos aspectos:

1. Adaptación al cambio tecnológico.

La transformación digital ha modificado profundamente los procesos contables. La resiliencia permite al profesional adaptarse a nuevas herramientas, sistemas y modelos de negocio. Suárez et al. (2025) destacan que la innovación y el uso de tecnologías digitales son esenciales para la formación y el ejercicio profesional contable en la actualidad.

2. Enfoque en sostenibilidad y responsabilidad social.

Actualmente, la contabilidad se ha consolidado como una herramienta estratégica que impulsa la transparencia, la sostenibilidad y la responsabilidad social. Esto exige que los contadores integren principios éticos junto con habilidades técnicas que estén alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible. Esta perspectiva tiene implicaciones profundas para la profesión contable. Kacperczyk et al. (2024) señalan que un notable 88 % de los altos ejecutivos financieros considera esencial incluir la sostenibilidad en sus decisiones; sin embargo, solo un escaso 9 % la implementa en la práctica. Este contraste evidencia una brecha significativa entre la ética y la realidad del ámbito contable. Además, el constante crecimiento de publicaciones sobre contabilidad sostenible desde 2017 refleja el progreso de este campo frente a los retos ambientales y regulatorios vigentes (Hurtado-Guevara et al., 2023).



Conclusión

En un entorno caracterizado por la disrupción tecnológica, la volatilidad económica y la creciente complejidad regulatoria, la resiliencia ha dejado de ser una competencia complementaria para convertirse en un pilar estructural de la profesión contable contemporánea. La profesión contable no solo enfrenta cambios constantes, sino que se encuentra en el centro de procesos estratégicos donde la capacidad de adaptación, anticipación y transformación resulta determinante para la sostenibilidad organizacional.

La evidencia analizada permite afirmar que la resiliencia trasciende la noción tradicional de resistencia ante la adversidad; se configura como una capacidad dinámica que integra aprendizaje continuo, flexibilidad cognitiva y fortaleza ética, elementos indispensables para navegar escenarios inciertos. En este sentido, el profesional contable resiliente no reacciona pasivamente ante el cambio, sino que lo interpreta, lo gestiona y lo convierte en una oportunidad de generación de valor.



Dra. María Elvira Cantú González

Maestra investigadora / Coordinadora de Calidad, FACPyA, UANL
Correo: elviracantugonzalez@yahoo.com.mx
Integrante de la Comisión Contador 4.0 del ICPNL



Mtra. Carla Guadalupe Calderón Espinosa

Maestra, FACPyA, UANL
Correo: carla_calderon@yahoo.com
Integrante de la Comisión Contador 4.0 del ICPNL

Referencias

Cooper, C. et al. (2013). Building resilience for success: A resource for managers and organizations. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137367839

De la Rosa Leal, M. E. (2022). La gestión contable sostenible en la nueva normalidad. Trascender, Contabilidad y Gestión, 7(20), 163-188. https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.169

González, C., Puerta, V., y Chamorro, C. (2021). Principales retos de la profesión contable desde las perspectivas económica, digital y científica. Revista Visión Contable, (24), 31-57. https://doi.org/10.24142/rvc.n24a3

Hurtado-Guevara, R. F., Almeida-Blacio, J. H., y López-Pérez, P. J. (2023). Desafíos éticos en la adopción de tecnologías emergentes en contabilidad. Revista Científica Ciencia y Método, 1(2), 29-42. https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v1/n2/13

Kacperczyk, M., Karolyi, A., Peng, L., y Stroebel, J. (2024, 16 de junio). The growing case to embed climate risk in finance teaching. Financial Times. https://www.ft.com/content/e016aa35-bec1-4618-b397-6ab96417e968

Luthans, F. et al. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001

Smith, K. J., Emerson, D. J., Boster, C. R., y Everly, G. S. (2020). Resilience as a coping strategy for reducing auditor turnover intentions. Accounting Research Journal, 33(3), 483-498. https://doi.org/10.1108/ARJ-09-2019-0177

Suárez Almeira, M. et al. (2025). Innovación en la enseñanza de la contabilidad: revisión sistemática. Revista INVECOM, 6(2). https://doi.org/10.5281/zenodo.15708508



ICPNL

Posada Navideña 2026

03
DICIEMBRE

HOTEL SAFI Metropolitan
Av. Diego Rivera 555, Valle Oriente, 66260 San Pedro Garza García, N.L.

REGISTRO 19:30 H

20:00 H
INICIAMOS

BK
MONTERREY
MÉXICO

Inversión:
$1,750.00 por persona

Código de Vestimenta:
Formal

Estacionamiento: $60.00
CUPO LIMITADO

WWW.ICPNL.ORG.MX

TRABAJO SIGNIFICATIVO EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL: ¿AVANCE O DESHUMANIZACIÓN?

Dra. Amparo Guadalupe Espinosa Domínguez



Síntesis

El avance de la inteligencia artificial transforma la forma de trabajar y cuestiona el sentido que atribuimos al trabajo. Este artículo analiza sus implicaciones en el trabajo significativo, particularmente en la profesión contable, y plantea que el verdadero desafío no es elegir entre tecnología y personas, sino integrar la innovación preservando la autonomía, el propósito y el valor humano.



trabajo significativo, inteligencia artificial, humanismo, ética, transformación laboral, contaduría pública.

PALABRAS CLAVE

Introducción

La inteligencia artificial (IA) es parte del presente social, lo que conlleva al mundo laboral al desafío de preservar el sentido humano del trabajo. Con la IA se logra automatizar procesos, analizar altos volúmenes de información, generar contenidos y obtener información que contribuye a la toma de decisiones, entre otras. Asimismo, se han modificado actividades que parecían depender únicamente del conocimiento y criterio humanos. En profesiones como la contaduría pública, esta transformación es especialmente visible: tareas tradicionales como registros, análisis y procesamiento de datos hoy se pueden realizar a una velocidad y capacidad difíciles de igualar.

Ante esta realidad, podríamos cuestionarnos: ¿qué trabajo se puede sustituir con la IA? Sin embargo, quizá hay algo más profundo que cuestionar: ¿qué valor tiene el trabajo que estamos construyendo con ella?

El trabajo no representa únicamente una fuente de ingresos, sino que también puede constituir un espacio de identidad, autonomía, contribución y propósito. Cuando el individuo percibe el valor de lo que hace, comprende que su esfuerzo contribuye a algo que trasciende su tarea individual y encuentra escenarios para desarrollar sus capacidades, es entonces cuando el trabajo adquiere significado. Por otro lado, cuando la eficiencia y la automatización se convierten en fines en sí mismos, se presenta el riesgo de reducir a las personas a ejecutores, supervisores de sistemas o elementos dentro de un proceso productivo.

Paradójicamente, en la historia de la profesión no se había contado con tantas herramientas para facilitar el trabajo y, al mismo tiempo, pocas veces había sido tan necesario cuestionarnos cómo hacerlo más humano.

El reto, entonces, no tiene que ver con elegir entre tecnología y personas; más bien, consiste en decidir qué lugar ocupa cada uno. La IA libera al profesional de actividades repetitivas y con ello amplía su capacidad de análisis, pero también puede disminuir su autonomía, limitar su aprendizaje y alejarlo del propósito de su trabajo si su implementación responde exclusivamente a criterios de productividad.
La cuestión de fondo no es tecnológica, sino humana: ¿utilizaremos la IA para enriquecer el trabajo o terminaremos adaptando el trabajo humano a las exigencias de la tecnología?



Desarrollo

En la actualidad, el discurso dominante celebra la inteligencia artificial como el gran salto evolutivo del trabajo. Más eficiencia, más velocidad, más precisión. Pero pocas veces nos detenemos a preguntar: ¿cuál es el sentido de esto?

Porque el verdadero problema no es cuánto producimos, sino qué significa producir y qué sentido tiene producir.

El trabajo significativo no es simplemente aquel que nos satisface o nos resulta enriquecedor. La literatura sobre meaningful work identifica diversas dimensiones a través de las cuales las personas encuentran significado en su actividad laboral. Entre ellas destacan la percepción de que el trabajo tiene un propósito que trasciende al individuo y contribuye a un bien mayor, así como la posibilidad de desarrollar las propias capacidades y encontrar significado a través de lo que se hace (Rosso et al., 2010; Steger et al., 2012; Martela y Pessi, 2018). Asimismo, la autonomía constituye un elemento relevante para la motivación, el desarrollo y el bienestar de las personas en el ámbito laboral (Deci et al., 2017). El trabajo significativo, además, es sensible a las condiciones y escenarios que rodean al trabajador, por lo que las organizaciones desempeñan un papel relevante en su promoción y preservación (Vara-Horna y Espinosa-Domínguez, 2023). En otras palabras, no se trata solo de hacer bien las cosas, sino de comprender por qué vale la pena hacerlas. Sin embargo, estos elementos pueden ser también los primeros en sacrificarse cuando la eficiencia se convierte en el criterio dominante para diseñar el trabajo.

Pensemos en un caso cada vez más común. Una firma de servicios contables decide implementar un sistema avanzado de automatización contable basado en inteligencia artificial. Supongamos que, en pocos meses, logra reducir tiempos de procesamiento en más de un 60 %, minimizar errores y mejorar sus indicadores de rentabilidad. Desde cualquier métrica tradicional, el proyecto es un éxito.

Pero algo comienza a cambiar dentro de la organización.

Los contadores junior, que antes aprendían analizando casos, entendiendo decisiones y desarrollando criterio, ahora se limitan a validar resultados generados por el sistema. Su curva de aprendizaje se aplana. Su participación se vuelve periférica. Lo que antes era un proceso formativo se convierte en una supervisión mecánica y fría, sin sentido.

Los perfiles más experimentados, por su parte, enfrentan otra tensión: cada vez se les exige más velocidad y menos reflexión. El juicio profesional, que solía ser el núcleo de su valor, empieza a percibirse como un cuello de botella frente a la "objetividad" del algoritmo. Nadie fue despedido. Nadie protestó abiertamente. Pero algo esencial se perdió: el sentido del trabajo.

La organización, sin proponérselo explícitamente, optimizó el proceso y erosionó la experiencia humana que lo sostenía. ¿Es esto un caso de éxito… o una advertencia?

Se podría argumentar que el problema no es la tecnología, sino su implementación y la forma en que el humano interactúa con ella. Y sería correcto, pero también insuficiente, porque revela algo más profundo: muchas organizaciones no saben realmente qué están tratando de preservar cuando transforman el trabajo. Hablan de innovación, pero no de significado. Miden productividad, pero no propósito.

El riesgo no es que las máquinas piensen como nosotros, sino que nosotros empecemos a trabajar como máquinas: ejecutando sin cuestionar, produciendo sin comprender, avanzando sin sentido y sin sentir.

Y aquí es donde la crítica debe ser más directa: no basta con declarar que las personas están "en el centro"; mientras las decisiones sigan guiadas exclusivamente por eficiencia y reducción de costos, esa afirmación será poco más que retórica corporativa.

El diseño del trabajo significativo exige decisiones incómodas: aceptar que no todo debe optimizarse, que el aprendizaje requiere fricción y dolor, que el juicio humano no siempre es el camino rápido, pero sí el más valioso.

En este contexto, el contador público enfrenta una disyuntiva silenciosa pero decisiva. Puede convertirse en un operador sofisticado de sistemas —eficiente, preciso, reemplazable— o en un profesional que interpreta, cuestiona y da sentido a la información. La tecnología no define esta elección: la revela.



Conclusión

Así, la verdadera pregunta ya no es si la inteligencia artificial transformará el trabajo. Eso es inevitable. La pregunta es otra, más incómoda y urgente: ¿qué estamos dispuestos a sacrificar en nombre de la transformación organizacional?

Porque, al final, la tecnología no impone sentido; solo amplifica las decisiones humanas, y si esas decisiones no se examinan, el resultado no será un futuro más avanzado, sino uno más vacío.

Finalmente, y sin pretender cerrar la opinión sino más bien incomodarla: si el trabajo debe dar sentido a la vida, ¿estamos diseñando nuestras organizaciones para servir a las personas… o para que las personas sirvan únicamente al sistema?



Dra. Amparo Guadalupe Espinosa Domínguez

Maestra investigadora / Socia directora, UANL / Evolution Operadora

Correo: lupita.espinosa.d@gmail.com

Titular de la Comisión Contador 4.0 del ICPNL

Referencias

Deci, E. L., Olafsen, A. H., y Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 19-43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Martela, F., y Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. Frontiers in Psychology, 9, 363. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363

Rosso, B. D., Dekas, K. H., y Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. Research in Organizational Behavior, 30, 91-127. https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001

Steger, M. F., Dik, B. J., y Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). Journal of Career Assessment, 20(3), 322-337. https://doi.org/10.1177/1069072711436160

Vara-Horna, A. A., y Espinosa-Domínguez, A. G. (2023). COVID-19 disruption and meaningful work: The mediating role of family–work conflict. Administrative Sciences, 13(3), 87. https://doi.org/10.3390/admsci13030087

ICPNL

SAVE THE DATE

JORNADA FISCAL 2027



27 ENERO 2027

CLUB INDUSTRIAL
Av. Parte Aguas 698, Los Arcángeles,
Zona Loma Larga Poniente, 66266
San Pedro Garza García, N.L.

REGISTRO
08:30 A.M.

HORARIO
09:00 A 13:00 H.

Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León, A.C. Afiliado al IMCP
Justo Sierra 322, San Jemo. Monterrey, N.L. 64630 México (81) 8347-0025
www.icpnl.org.mx

NOCHE MEXICANA

El ICPNL celebró su tradicional Noche Mexicana, un encuentro lleno de alegría, tradición y compañerismo.

El C.P.C. Roberto Cavazos, Presidente del ICPNL, y el C.P.C. Domingo Burciaga, Vicepresidente General, dieron la bienvenida a los asistentes. Asociados, familiares y amigos disfrutaron de una agradable velada en un ambiente de convivencia y orgullo por nuestras tradiciones.

















PROGRAMA DE REGULARIZACIÓN FISCAL 2026

El ICPNL llevó a cabo el Programa de Regularización Fiscal 2026, un espacio de actualización sobre disposiciones, beneficios y alternativas para el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Durante la sesión, los participantes fortalecieron sus conocimientos para identificar oportunidades de regularización y prevenir riesgos fiscales.

















TOMA DE PROTESTA 2026

El ICPNL llevó a cabo la Toma de Protesta de nuevos asociados, refrendando su compromiso con el fortalecimiento de la Contaduría Pública organizada.

¡Bienvenidos a una comunidad que impulsa la actualización, el desarrollo profesional y la excelencia!

















XV FORO UNIVERSITARIO

El XV Foro Universitario ICPNL 2026 reunió a estudiantes de distintas universidades de Nuevo León en una jornada enfocada en fortalecer su preparación para el mundo profesional. A través de conferencias sobre desarrollo de carrera, actualización fiscal, creación de valor y crecimiento profesional, los jóvenes adquirieron herramientas para enfrentar con mayor preparación los retos de su futuro laboral.

















CONTAFESTIVAL 2026

CONTAFESTIVAL 2026 en ICPNL reunió a jóvenes profesionistas y estudiantes en una jornada de aprendizaje, inspiración y conexión. El evento ofreció experiencias enfocadas en liderazgo, mentalidad y crecimiento profesional, además de espacios para compartir ideas y fortalecer la comunidad de Jóvenes IMCP.

















Toma de Protesta 2026
¡Bienvenidos al ICPNL!

El Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León da la bienvenida a todos los nuevos asociados que han tomado protesta durante septiembre 2026.

Conoce los grandes beneficios que tenemos para ti: www.icpnl.org.mx/afiliacion/

Septiembre 2026

NOMBRE:	GRADUADO EN:	PRESTA SUS SERVICIOS EN:
C.P. Aniella Alejandra Villezca Abrego	U.A.N.L.	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. Dagoberto Zacarías Peralta	U. de G.	Grupo QVADRA
C.P. Diego Treviño Pérez	U.A.N.L.	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. Eduardo González Álvarez	U.A.N.L.	BMTC-DFK Y ASOCIADOS
C.P. Elsa Zashila Gómez Carballar	UDM	Trituraciones Peninsulares
C.P. Flor Vianey Alejandre Gamboa	TecNM	Bemex Metals SA de CV
C.P. Francisco Ramírez Salazar	EDEC	Sistema De Parques Públicos de San Pedro Garza García Nuevo León
C.P. Francisco Javier Pecina García	U.A.N.L.	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. Ingrid Vianey Segura Castro	U.A.N.L.	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. Jaime David Ortiz Guajardo	UVM	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. J. Ynes Berrones Martínez	U.A.N.L.	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. Juan Antonio Díaz Jiménez	U.A.N.L.	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. Juan Antonio Zamarripa González	UJVC	Gentherm Monterrey, S.A. de C.V.
C.P. Jorge Alberto Zul Martínez	UMM	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. José Enrique Villagómez Ramírez	U.A.N.L.	Sistema De Parques Publicos De San Pedro Garza García Nuevo León

NOMBRE:	GRADUADO EN:	PRESTA SUS SERVICIOS EN:
C.P. Julio César Gándara Reyes	U.A.N.L.	Gobierno de Galeana
C.P. Magali Cruz Ricardo	TecNM	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. Margarita Díaz Molina	U.A.N.L.	Delisazon
C.P. Mauro Rivera Villegas	UAM	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. Miguel Ángel Loza Mireles	IPN	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. Oscar Daniel Vázquez Zavala	U.A.N.L.	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. Perla Elena Flores Méndez	UERRE	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. Ramón Ulises González Reyes	U.V	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. Rubén Adrián Bonilla Dinorín	BUAP	Gobierno del Estado de Nuevo León
C.P. Yadira Ivonne Escamilla Valdez	U.A.N.L.	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. Elías Rogelio Hernández Vigil	U.A.N.L.	Danfoss Industries
C.P. Elisha Daniel Barboza Cisneros	UMM	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. José Antonio Garza SanMiguel	U.A.N.L.	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. Nancy Guadalupe Castillo Bueno	UVM	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
C.P. Sofia Téllez González	ITESM	Autos y Equipos KM 23
Lic. Edna Aglae Campos Blanco	U.A.N.L.	Gobierno del Estado de Nuevo León
Lic. Estrella Paola García Fuentes	U.A.N.L.	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
Lic. Karla Ivette García Sánchez	U.A.N.L.	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
Lic. Sandra Sarahid Rocha Rocha	ITESM	Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León
Lic. Sebastián Cruz Martínez	U.A.N.L.	Gobierno del Estado de Nuevo León

ICPNL

ESCRIBE TU ARTÍCULO
REVISTA **CONSULTORÍA DE NEGOCIOS**



CARACTERÍSTICAS DEL ARTÍCULO DE OPINIÓN

Es un escrito por lo general corto que expresa el punto de vista particular del autor respecto a una cuestión.

QUE SEA DE TU AUTORÍA
Emitiendo una opinión o juicio valorativo al respecto.

LETRA
Entregar en documento Word con letra Arial 12.

CITAR
Respetar la formulación original de los textos de otros autores.

INTERLINEADO
Dar interlineado de 1.5 para facilitar lectura y edición.

CUARTILLAS
El texto debe tener al menos 2 cuartillas y un máximo de 6.

ESTRUCTURA
Identificar la introducción, desarrollo y conclusión.

FOTOGRAFÍA
El documento debe ser enviado con una fotografía del autor: rostro o medio cuerpo.

DATOS
Al finalizar el artículo poner datos del autor: nombre, empresa (opcional), cargo (opcional) y correo (opcional).

ENVÍO
Mandar artículo de opinión en la fecha establecida al correo:
editorial@icpnl.org.mx

PARTICIPA EN NUESTRO FORO

Queremos saber tu punto de vista sobre los temas publicados en nuestra revista.
Comparte un escrito de 1/4 de cuartilla, anexa tu fotografía, menciona tu profesión y puesto.

editorial@icpnl.org.mx