

***Determinación del nivel de madurez organizacional con enfoque en el control de su gestión/ Determination of the level of maturity with a focus on the control of its management***

Sucel Concepción-Sarmiento [sucelcs@gmail.com](mailto:sucelcs@gmail.com) , <https://orcid.org/0000-0001-6583-4100>,<sup>1</sup>  
Leudis Orlando Vega-de la Cruz, [leudisvegadelacruz@gmail.com](mailto:leudisvegadelacruz@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0001-7758-2561>,<sup>1</sup> Dianelys López-Figueroa , [dianelys1061@gmail.com](mailto:dianelys1061@gmail.com) <https://orcid.org/0009-0009-1014-7018>,<sup>2</sup> Yuniór Filiberto Pino-Leyva, [yuniors86@gmail.com](mailto:yuniors86@gmail.com) <https://orcid.org/0009-0002-5082-9039><sup>3</sup>

**Institución de los autores**

<sup>1</sup> Universidad de Holguín. Cuba.

<sup>2</sup> Motel “el Bosque” de Holguín. Cuba.

<sup>3</sup> Gran Muthu Almirante Beach Hotel. Cuba.

**Resumen**

El sistema organizacional se desempeña hoy en un ambiente dinámico, competitivo e impredecible, donde la madurez de estas, será el arma para enfrentar cualquier cambio interno o externo. Esto presupone que el modelo de gestión Socioeconómico debe imponerse de manera proactiva en este sistema, incrementando la madurez de estas organizaciones en una nación. Se tiene por objetivo en este artículo determinar el nivel de madurez en una organización. Para esto se direcciona la madurez teniendo como base la integración de filosofías de mejoras modernas como las herramientas del control de gestión como la gestión estratégica, por procesos y riesgos, mediante dos vertientes la madurez interna y externa. Se tiene como resultado el nivel de madurez en diferentes organizaciones con distintas características como un hotel, una empresa eléctrica, una entidad de educación superior y un hospital, así como, el desglose de la madurez por cada factor independiente, permitiendo a las organizaciones fortalecer su desempeño en el tiempo.

**Palabras clave:** Madurez organizacional, Control de gestión, Gestión por procesos, Gestión de riesgos, Implantación de estrategias

**Abstract**

The organizational system operates today in a dynamic, competitive and unpredictable environment, where their maturity will be the weapon to face any internal or external change. This presupposes that the Socioeconomic management model must be imposed proactively in this system, increasing the maturity of these organizations in a nation. The objective of this

article is to determine the level of maturity in an organization. For this, maturity is addressed based on the integration of modern improvement philosophies such as management control tools such as strategic management, by processes and risks, through two aspects, internal and external maturity. The result is the level of maturity in different organizations with different characteristics such as a hotel, an electrical company, a higher education entity and a hospital, as well as the breakdown of maturity by each independent factor, allowing organizations to strengthen their performance over time

**Keywords:** organizational maturity, management control, process management, risk management, implementation of strategies

### **Introducción**

El proceso de globalización, unido a los efectos de la pandemia COVID 19, han transfigurado el entorno organizacional en el año 2020, ha dejado sentir los efectos de una competencia desigual donde la diferencias tecnológicas y financieras definen la precariedad de las estructuras económicas nacionales. Junto al proceso de modernización que supone la liberación del mercado, se encuentra como efecto inmediato un marcado cierre de organizaciones y, por tanto, un creciente desempleo. Si a eso se le suma los problemas financieros propios de la crisis económica, tales como la falta de liquidez, la inflación, el incremento de las tasas de interés y una fuerte contracción de la demanda, es fácil deducir que las condiciones externas a las organizaciones dificultan y, a veces, constituyen la única razón para su cierre.

Cabe entonces preguntarse ¿Serían las organizaciones lo suficientemente maduras como para afrontar cualquier amenaza? En este contexto se hace más evidente la necesidad de establecer los criterios para promover una gestión efectiva que permita a las organizaciones establecer la promoción de cambios internos garantizando su adaptación a un entorno cada vez más agresivo y complejo. El problema se sitúa, entonces, en la cultura organizacional, en la ausencia de criterios científicos para gestionar las organizaciones económicas sin importar su tamaño (Dávila y Ortiz, 2016 y Gómez Ortiz 2008).

En una organización inmadura, las actividades son improvisadas y directamente no son tenidas en cuenta o no son rigurosamente aplicadas por los trabajadores a medida que se realiza el trabajo. Se actúa ante un problema sin un plan de acción predefinido. La madurez implica que a largo plazo la organización será más efectiva. Evalúa el desempeño ordenado de forma ascendente a través de una escala de madurez. Su evaluación de forma vertical en cada elemento permite identificar en este sistema la capacidad que tiene para enfrentar los factores perjudiciales detectados.

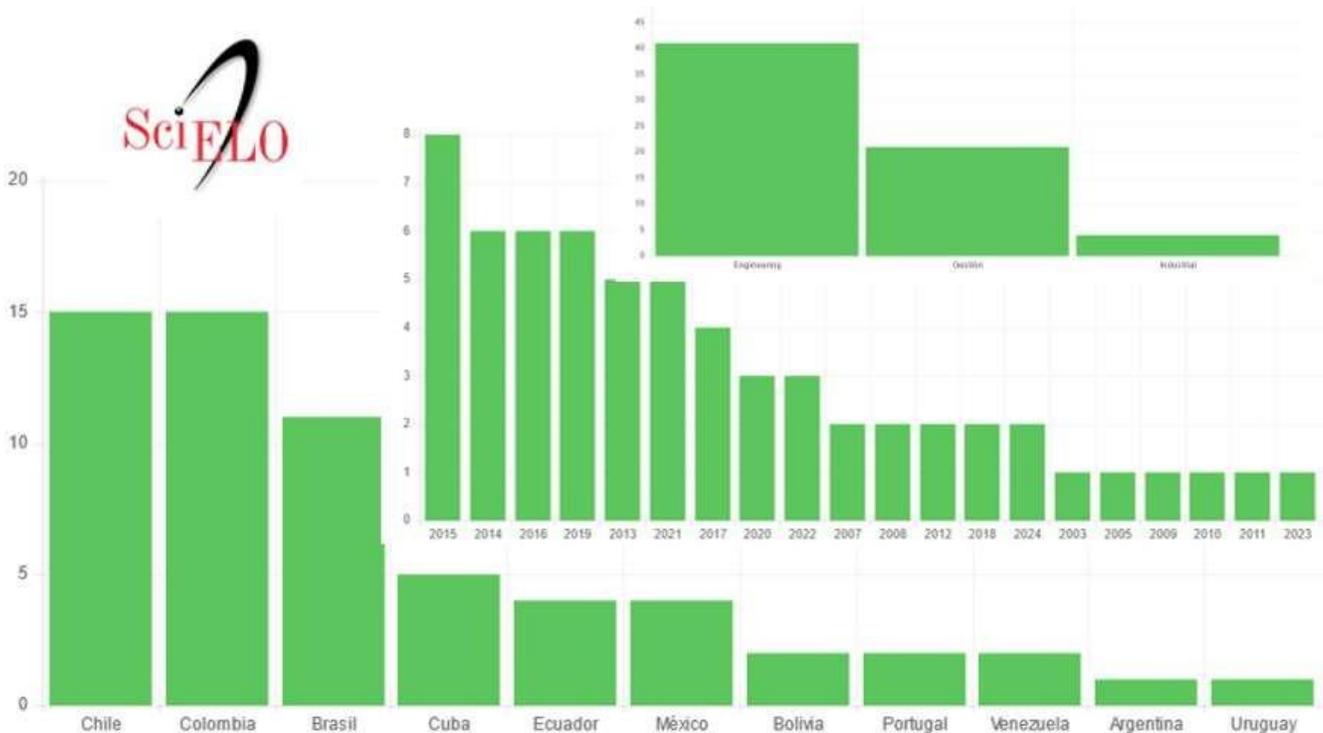
El objetivo de este artículo es determinar el nivel de madurez en una organización, para esto se

direcciona a través de dos visiones: interna y externa, teniendo como base la gestión por procesos, la gestión estratégica y la gestión de riesgos, herramientas modernas del control de gestión. Como ventajas permite mejorar sus resultados económicos y sociales a través de la puesta en marcha de un Plan de acciones y la utilización de herramientas de gestión, implementar un proceso de aprendizaje continuo cifrado en la toma de decisiones racionales que promueva la profesionalización de sus cuadros directivos, mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, modificar las actitudes negativas de los actores propiciando un proceso sinérgico que posibilite la mejor adaptación de la organización a su ambiente.

**Materiales y métodos**

La madurez de una organización se fortalece a través del tiempo mediante el empleo de las mejores prácticas existentes y esto se logra a través de la estandarización, la correcta definición de los procesos, la medición, la mejora continua, el seguimiento y el control, la correcta interrelación y alineación de los objetivos, la correcta definición de indicadores e inductores. En este sentido se destaca el control de gestión como fase reguladora de la administración.

En la figura 1 se muestra un análisis del número de investigaciones relacionadas con la madurez organizacional donde se destaca Chile en esta área del conocimiento, en los últimos años se ha incrementado el interés por los investigadores destacándose la segunda década del siglo XXI, así como el área de las ingenierías es la temática que lidera estas investigaciones.



**Figura 1. Análisis del número de investigaciones en Scielo. Fuente: elaboración propia**

El control de gestión requiere de un conjunto de herramientas para su realización que, aparejadas a la evolución del mismo, se han ido desarrollando (Comas Rodríguez, 2013). Especialmente en las últimas décadas han cobrado fuerza un conjunto de herramientas que enriquecen y fortalecen este, entre estas: el Cuadro de Mando Integral (Domínguez Castañeda, 2009), la gestión de riesgos (Bolaño Rodríguez, 2014 y Vega de la Cruz, 2017) y la gestión por procesos (Mantrana González, 2010). Según Espino Valdés (2014), las más utilizadas en la primera década del presente siglo han sido la gestión por procesos y el CMI. Estas herramientas presentan puntos comunes como el enfoque de procesos y el carácter sistémico y proactivo, resultando ventajosa esta poderosa combinación.

En la bibliografía estudiada se puede observar los diferentes tipos de clasificaciones de los riesgos de acuerdo a la forma de donde proviene o el contexto. Desde el punto de vista empresarial, de la organización, del sistema, de la actividad empresarial, etc.; existen discrepancias entre varios autores (Aranaga Meneses, 2012; Contraloría General de la República de Cuba, 2011; Dopazo, 2009; Küster de Paula, 2003; Manduca Alvarado, 2008; Pacheco López, 2009) analizados en cuanto a las clasificaciones y explicaciones de cada una de ellas. Para el logro de un consenso se analizaron un grupo de clasificaciones<sup>1</sup> citadas por las referencias antes mencionadas y mediante una matriz de relaciones se evaluó para cada clasificación su relación o no con las demás. Como resultado del análisis, y apoyado en el *Ucinet 5.45*, se obtuvo que las clasificaciones más relacionadas son: estratégico, comercial, operacional, entorno, económico- financiero, medioambientales y tecnológico. La figura 2 muestra la red social de clasificaciones que se obtuvo como resultado de este análisis, en esta se observan las asociaciones en los distintos grupos de relaciones.

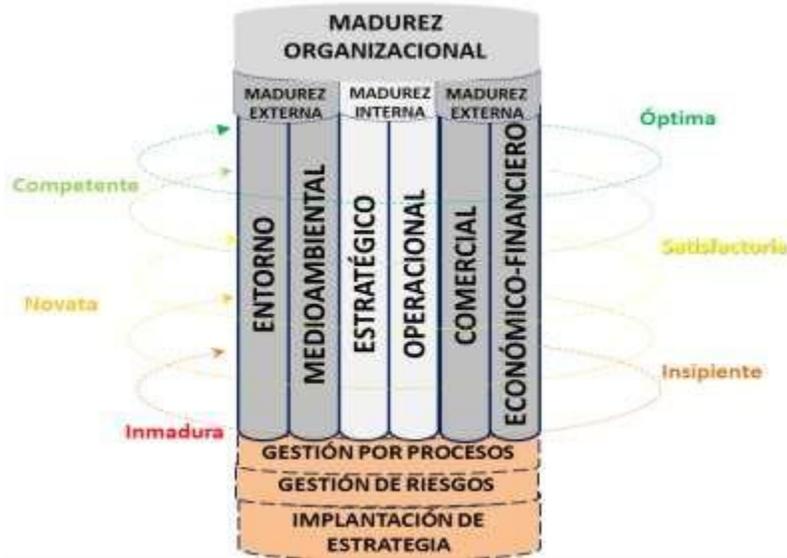
Por lo que los autores consideran que los factores dentro de una organización o sistema se puede clasificar en:

- Estratégico: relacionado con las estrategias, estructura y planeación, etc.
- Comercial: todo lo referente a gestiones desde el punto de vista logístico en aseguramiento y ventas, mercado, competidores, proveedores.
- Operacional: lo inherente a la actividad empresarial, incluye lo relacionado con los riesgos humanos, de fallas técnicas, gestión de la tecnología y la información y los riesgos ocupacionales, relacionados con los riesgos presentes por desfavorables condiciones de trabajo entre otros

---

<sup>1</sup> Fueron analizadas más de 100 clasificaciones de riesgos en varias latitudes del mundo





**Figura 3. Arquitectura de la madurez organizacional. Fuente: elaboración propia**

En este contexto se puede establecer dos componentes de la madurez: interna y externa, en correspondencia con los factores en una organización, por otra parte, los riesgos también presentan estos dos componentes, que, en conjunto, brindan la capacidad proactiva. Es evidente que los riesgos se manifiestan en los procesos. Las organizaciones serán tan maduras como lo sean sus procesos. Estos se definen para el cumplimiento de objetivos. Otra de las maneras de cumplir con lo planificado y mejorarse continuamente ha sido las buenas prácticas de los cuadros de mando, no solo el global, sino también el de los distintos niveles, cuyos indicadores se materializan en los procesos. Todas estas herramientas también se integran a los sistemas necesarios para un perfeccionamiento empresarial. Por todo lo anterior se hace necesario determinar el nivel de madurez de una organización para medir su desempeño, tanto interno y su externo, mediante su actuación en una nación, teniendo como centro los procesos, riesgos y capacidad de cumplir con las estrategias (tabla 1).

**Tabla 1. Niveles de la madurez organizacional**

Niveles	Rango	Color	Criterio
Inmaduro	0		No se realiza la planeación, no se reconocen los procesos, no se tienen cultura de riesgos
Insipiente	1-20		La dirección planea acciones, se implementan actividades para su cumplimiento en las diferentes áreas, el control se realiza a largo plazo.
Novata	21-40		Se realiza planeación estratégica, se reconoce la necesidad de los procesos para la mejora, se reconoce la proactividad y se tiene un control retrospectivo.
Satisfactoria	41-60		Se tienen los objetivos estratégicos, los procesos han sido reconocidos pero no formalmente, se reconocen entradas y salidas, manuales de actividades, se identifican riesgos, se controla con predominio indicadores económicos

Competente	61-80		Se tiene una planeación estratégica que despliega objetivos, reconocidos y documentados los procesos, se realiza los planes de prevención de riesgos después de una evaluación de los riesgos identificados, un control más allá de lo contable.
Optima	81-100		Se tiene una efectiva gestión estratégica, se reconoce la integración de procesos, se tiene una cultura de riesgos. Se busca mejores prácticas, procedimientos de mejora de los procesos y automatizados en busca de la excelencia. Se integran herramientas para mejorar la efectividad, haciendo que la organización se adapte de manera rápida a los cambios del entorno

**Fuente: elaboración propia**

Como actividades básicas para la determinación de la madurez organizacional se propone analizar el enfoque estratégico y para el análisis de la filosofía o cultura de los directivos en la conducción de la entidad. Sirve para efectuar un diagnóstico preliminar organizativo y conocer la cultura de la dirección y sus competencias. Se determinará la cultura organizacional que poseen los trabajadores de la entidad mediante la aplicación de la encuesta propuesta en la tabla 2, en la cual se utiliza un lenguaje comprensible para todos los trabajadores. Para determinar los tamaños de las muestras debe emplearse un muestreo probabilístico, dentro de los cuales se recomienda el uso de un muestreo aleatorio simple estratificado, esto se evidencia en la ecuación 1. En esta se evalúan las opiniones de los trabajadores según el criterio de 1 a 5 (totalmente desacuerdo, en desacuerdo, inseguro, de acuerdo y totalmente de acuerdo) según su opinión, considerando 1 la peor calificación y 5 la mejor.

$$n_m = \frac{4pqN}{e^2(N-1)+4pq}$$

Ecuación 1

Dónde: ( $n_m$ : tamaño de la muestra;  $p$ : probabilidad de éxito;  $q$ : probabilidad de fallos;  $N$ : población;  $e$ : error admitido por la investigación)

**Tabla 2. Determinación de la cultura organizacional**

No	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Por las manos del director pasan todas las decisiones que se toman en mi empresa					
2	El director de mi organización es tolerante y favorece el pensamiento crítico					
3	Los debates en las reuniones giran sobre temas de gran interés para la entidad					
4	El diseño de la estructura organizativa favorece el control estricto y la supervisión					
5	En la empresa se le da el merecido reconocimiento a las personas					
6	Mi entidad se está en constante monitoreo del entorno					
7	El nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores en mi organización es muy elevado					
8	El nivel profesional de los trabajadores está acorde con las exigencias					

	actuales del sector
9	La mejora continua y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales de mi entidad
10	Mi organización sería incapaz de incumplir un compromiso con un cliente o proveedor

**Fuente: elaboración propia**

Para el cálculo del nivel de madurez se debe partir de cada proceso, pues en cada factor se tienen procesos, riesgos e indicadores, además de tributar a la estrategia de la organización. Se debe destacar que cada proceso de la organización puede tributar a varios factores, se puede establecer una clasificación de importancia en cada factor de los procesos organizacionales. Los indicadores de madurez serán los siguientes.

$$MF_i = \frac{\sum_{p=1}^6 P_p}{n} \tag{Ecuación 2}$$

Donde:

MF: madurez del factor i

P: puntuación de madurez del proceso p

n: cantidad de procesos

El desglose para determinar el nivel de madurez interna y externa se recomienda realizarlo por factores:

$$Madurez_{interna} = \frac{MF_{estratégico} + MF_{operacional}}{2}$$

$$Madurez_{externa} = \frac{MF_{entorno} + MF_{medioambien.} + MF_{comercial} + MF_{económico-finro}}{4}$$

$$Madurez_{organizacional} = \frac{M_{interna} + M_{externa}}{2}$$

En el caso de la madurez organizacional se puede realizar por procesos en vez de por sus componentes interna y externa. Defendiendo la idea de que una organización será tan adura como los son sus procesos.

**Resultados**

Se determinó el nivel de madurez de cuatro organizaciones con diferentes características: un hospital, un hotel de modalidad “Sol y playa”, una institución de educación superior y una empresa eléctrica. Estas entidades tienen diferentes fines en la sociedad como el de generar utilidades o satisfacción a la sociedad, las entidades no lucrativas también presentan diferencias entre ellas en cuanto a las características de sus procesos y clientes. Se detallará los resultados de la entidad hotelera a continuación.

Es un hotel que desde su surgimiento ha contribuido al desarrollo turístico en la provincia Holguín, destacándose por una excelente relación calidad-precio y una cultura organizacional

que lo distingue del resto de las instalaciones del destino. Se encuentra entre las organizaciones que consolidan su Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en el territorio.

Para cumplir con su objeto social tiene definida como misión “Ser el hotel todo incluido más cubano, ofrece un servicio de calidad con precios razonables que satisface en un ambiente familiar y natural sus expectativas, contando con un equipo de trabajo profesional y hospitalario que lo hará retornar en sus próximas vacaciones”. En la proyección de metas que se traza se plantea como visión “Ser el todo incluido más popular del Caribe, caracterizándonos por la hospitalidad y diversión sin límites”. El Hotel está en condiciones de aprovechar las oportunidades del entorno, no obstante, es necesario prestarle la debida atención y seguimiento a las debilidades y amenazas con el objetivo de minimizarlas.

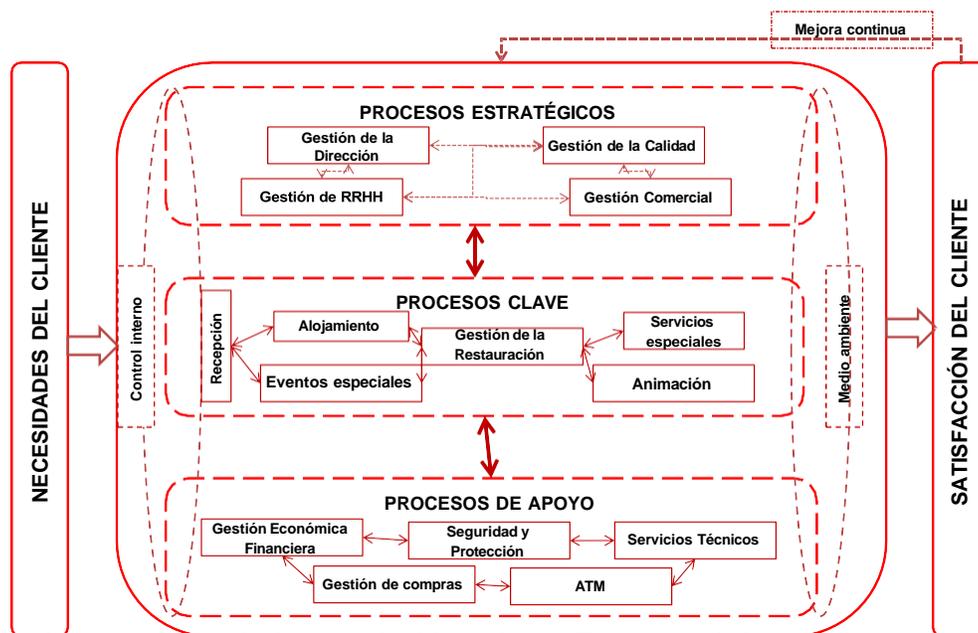
Los resultados del instrumento propuesto para evaluar el enfoque estratégico expresan que la entidad tiene un nivel de desarrollo alto en este sentido, la cultura de los directivos posee un nivel de desarrollo medio, al caracterizar las competencias de los directivos, el equipo de trabajo pudo apreciar que existe un nivel de desarrollo medio. Los principales problemas que influyen en este sentido son: la incorrecta distribución de las responsabilidades asignadas a su cargo y la preparación limitada para desempeñar sus funciones.

Para el diagnóstico de la cultura organizacional se determinó en primer lugar el tamaño de la muestra a encuestar en donde la población a encuestar fueron 81 trabajadores de los 408 (N: tamaño de la población) en plantilla (este tamaño de muestra se mantiene para el resto de las encuestas), asumidos con un nivel de confianza del 95 %, donde los valores de p y q (probabilidad de que se presente o no el fenómeno respectivamente) son de 0,5; la probabilidad de error (e) de un 10 %. Los resultados fueron los siguientes:

- a) El 40,20 % del personal está en desacuerdo de que por las manos del director pasan la mayoría de las decisiones que se toman en la entidad.
- b) Un 51,55 % está de acuerdo en que el director de la organización es tolerante y favorece el pensamiento crítico.
- c) El 82,47 % de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que los debates en las reuniones giran sobre temas de gran interés para la entidad.
- d) El 51,55 % del personal está inseguro en que el diseño de la estructura organizativa favorece el control estricto y la supervisión.
- e) El 36,08 % de los encuestados está totalmente en desacuerdo de que la entidad le da el merecido reconocimiento a las personas.

- f) Un 61,18 % de los trabajadores está inseguro de que la entidad está en constante monitoreo del entorno cambiante.
- g) El 78,35 % de los encuestados está totalmente de acuerdo en que el nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores es elevado.
- h) Un 38,76 % del personal está en desacuerdo de que nivel profesional de los trabajadores está acorde con las exigencias actuales del sector.
- i) El 65,98 % de los encuestados están en total acuerdo de que la mejora continua y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales del hotel
- j) El 97,94 % de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que la organización sería incapaz de incumplir un compromiso con un cliente o proveedor.

Estos resultados fueron procesados mediante el software SPSS (versión 21) en donde se realizó un análisis de fiabilidad y se obtuvo un valor Alpha de Cronbach igual 0,789 superior a 0,7, lo que significa que los datos obtenidos son fiables. Los resultados anteriores fueron analizados mediante el método de expertos por el equipo de trabajo. Se clasificó la cultura de los trabajadores con un nivel de desarrollo medio. Se rediseño el mapa de procesos obteniéndose diecisiete procesos organizacionales y clasificados en estratégicos, clave, de apoyo y transversales (figura 4).



**Figura 4. Mapa de procesos de la entidad hotelera. Fuente: elaboración propia**

La entidad hotelera se caracteriza por gestionar la dirección, el alojamiento, eventos especiales, restauración, seguridad y protección, recursos humanos y la calidad de manera competente, Sin embargo, no se tiene una efectiva gestión, no se reconoce la integración con otros procesos, no

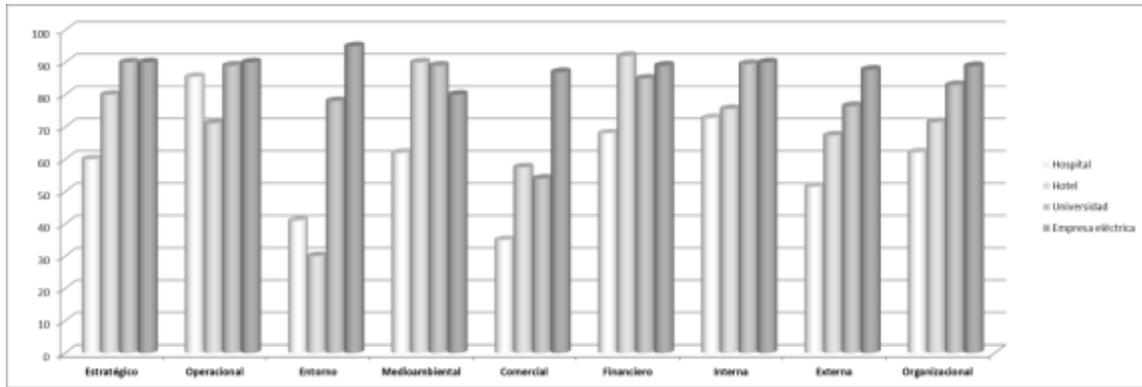
se tiene una cultura de riesgos ni se mejoran estos procesos a diferencia de los procesos de animación y medioambiente. Los procesos de servicios técnicos y control interno no han sido reconocidos formalmente a través de una documentación, no se identifican riesgos y no se controlan debidamente a través de indicadores de gestión, el resto de los procesos cumplen con estos requisitos de manera general (tabla3). En este hotel se obtiene una madurez competente influyendo notablemente de manera negativa la madures externa satisfactoria.

**Tabla 3. Análisis del nivel de madurez en la entidad hotelera.**

Madurez de los procesos		Madurez del factor		Madurez interna Competente (75,6)	Madurez externa Satisfactoria (59,4)	Madurez organizacional Competente (67,5)
Gestión de la dirección	80	Estratégico	80			
Recepción	60	Operacional	71,11			
Alojamiento	80					
Eventos especiales	70					
Restauración	80					
Animación	90					
Servicios especiales	60					
Seguridad y protección	80					
Gestión de RRHH	80					
Servicios técnicos	40					
Control interno	30			Entorno	30	
Medio ambiente	90	Medioambiental	90			
Gestión de la calidad	70	Comercial	57,5			
Aseguramiento Técnico Material (ATM)	60					
Gestión de compras	50					
Gestión comercial	50					
Gestión económico financiera	60	Económico financiero	60			

**Fuente: elaboración propia**

Como se puede observar en el análisis de figura 5, la madurez estratégica se comporta de manera diferente en las cuatro entidades calificando como satisfactoria en el hospital, competente en el hotel y de manera óptima en las otras organizaciones. Por otra parte, en la madurez operacional se tiene un buen desempeño calificado como competente en el hotel y optima en el resto de las organizaciones. La parte legal evidenciada a través de auditorías y el control interno proporciona una calificación de la madurez del entorno novata en el hotel y hospital, de manera competente en la universidad y optima en la empresa eléctrica. Favorable es la madurez medioambiental destacándose de manera óptima la entidad hotelera en conjunto con la universidad.



**Figura 5. Elementos de madurez organizacional en diferentes organizaciones. Fuente: elaboración propia**

La madurez comercial es la más afectada en las organizaciones producto a la deficiente calidad en estas, siendo la empresa eléctrica la más madura en este sentido. Todas las organizaciones analizadas se muestran en el rango de una madurez competente a óptima. La madurez interna se comporta de manera favorable entre competente y óptima a diferencia de la madurez externa ya que la entidad hospitalaria presenta una madurez satisfactoria, la entidad hotelera y la entidad de educación superior presentan una madurez competente y la empresa eléctrica una madurez externa óptima, esta última manteniendo esta categoría de manera global. La entidad hospitalaria es la de menor madurez organizacional seguida de la entidad hotelera y luego de la universidad.

### Discusión

En la búsqueda de la mejora de la madurez organizacional se destacan investigaciones como Romio y Bobsin (2024) con el objetivo de presentar la agenda futura sobre modelos de madurez que evalúen el desarrollo de las pymes y su capacidad de adaptación a la Industria 4.0. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica, utilizando bibliometría, con el fin de identificar los elementos potenciales de la Industria 4.0 que pueden aportar a las PYMEs y las principales dificultades que enfrentarán estos negocios ante las posibles transformaciones que presenta la era de la digitalización. Por otra, Boderó et. al. (2023) se proponen diseñar un modelo de madurez para preservación digital a largo plazo, que incluya las características de madurez que debe poseer un repositorio digital para conservar los objetos digitales en su fase más alta, el estándar de auditoría ISO 16363 y los principios más importantes de la planificación estratégica. Fierro et. al. (2021) se destaca por hacer una revisión de las escalas nacionales e internacionales para evaluar aspectos relacionados al tema, así como el análisis de la escala empleada en la encuesta nacional sobre investigación y desarrollo tecnológico y Santos (2020) se propone diseñar un modelo para evaluar la madurez en la gobernanza y gestión de las TIC para la administración pública.

En la literatura se refiere que, desde sus inicios, en la Universidad Carnegie-Mellon, que desarrolló el Modelo de Capacidad y Madurez, este ha tenido un marcado enfoque hacia las tecnologías de la información, y que con la creación del Modelo Integrado de Capacidad y Madurez se redujo abarcando otras áreas como la ingeniería de sistemas, gestión de proveedores, desarrollo de procesos y productos. Otros lo tratan desde el punto de vista de ingeniería de software y en otros lo determinan a nivel de procesos en empresas medias. Estas últimas investigaciones de manera pertinente evalúan la madurez teniendo como base el enfoque de procesos, que, si bien se coincide que debe ser la columna vertebral de la madurez, sin embargo, se obvian elementos primordiales como la gestión de riesgos y la implantación de la estrategia. Además, se debe ver a la madurez organizacional tanto interna como externa, pues no solo ver el desempeño desde su objeto social y estratégico sino de cómo puede afrontar a las amenazas y oportunidades de manera proactiva, esta investigación presenta esta visión de madurez.

En esta investigación se determina la madurez organizacional teniendo como base el control de gestión, apoyado en las filosofías del enfoque de procesos, la gestión de riesgos y el control global de lo planificado. Se determinó el nivel de madurez en cuatro organizaciones objeto de estudio con diferentes características, obteniéndose una madurez satisfactoria en la entidad hospitalaria, una madurez competente en la entidad hotelera y en la institución de educación superior y una madurez óptima en la empresa eléctrica. En cada una de estas organizaciones existen variaciones entre la madurez interna y externa evidenciando que se deben enfocar no solo en el seno de estas sino también en una visión hacia el entorno con el objetivo de ser proactivo y maduros antes cualquier evento inesperado.

### **Conclusiones**

La madurez organizacional es la capacidad de enfrentar eventos negativos y positivos a través de su desempeño a lo largo del tiempo. Se direccionó el proceder para la determinación de la madurez organizacional con un enfoque en el control de su gestión. Se determina a través de una visión interna y externa mediante seis factores organizacionales como el estratégico, operacional, comercial, económico-financiero, medioambiental y el del entorno. Se determinó una madurez óptima en una empresa eléctrica, una madurez competente en una entidad de educación superior y una entidad hotelera y una madurez satisfactoria en una entidad hospitalaria. Esto permite a las entidades prepararse para eventos aleatorios y enfocarse en la mejora continua

### **Referencias bibliográficas**

- Aranaga Meneses, F. (2012). *Gestión de Riesgos*. Retrieved from [www.foncodes.gob.pe/portal/attachments/article/.../Gestion\\_de\\_riesgos.ppt](http://www.foncodes.gob.pe/portal/attachments/article/.../Gestion_de_riesgos.ppt).
- Bodero Poveda, Elba María, Giusti, Marisa Raquel De, & Morales Alarcón, Cristian Hugo. (2023). Modelo de madurez para preservación digital basado en conceptos de planificación estratégica. *Investigación bibliotecológica*, 37(94), 51-73. Epub 04 de diciembre de 2023. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2023.94.58654>
- Bodero Poveda, Elba María, Giusti, Marisa Raquel De, & Morales Alarcón, Cristian Hugo. (2023). Modelo de madurez para preservación digital basado en conceptos de planificación estratégica. *Investigación bibliotecológica*, 37(94), 51-73. Epub 04 de diciembre de 2023. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2023.94.58654>
- Bolaño Rodríguez, Y. (2014). Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del Sistema de Dirección de la Empresa. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba. <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
- Comas Rodríguez, R. (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas. <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
- Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Normas del Sistema de Control Interno *Resolución 60*.
- Dávila, G., Ortiz, F., & Cruz, F. (2016). Cálculo del Valor en Riesgo Operacional mediante Redes Bayesianas para una empresa financiera. *Contaduría y Administración*, 61(1), 176-201. doi: <http://www.cya.unam.mx>
- Domínguez Castañeda, Y. (2009). *Cuadro de Mando Integral centrado en los procesos clave. Aplicación en la Empresa Empleadora del Níquel*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba.
- Dopazo, P. (2009). "La gestión integral de riesgos en el entorno empresarial actual". *Fundación MAPFRE Universidad Carlos III de Madrid*. from [www.fundacionmapfre.org/.../gestion-integral-del-riesgos-Pilar-Dopazo](http://www.fundacionmapfre.org/.../gestion-integral-del-riesgos-Pilar-Dopazo)
- Espino Valdés, A. (2014). *Contribución al control de gestión para empresas de campismo popular soportado en una plataforma de cambio*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central «Marta Abreu» de las Villas. Villa Clara, Cuba.

- Gómez Ortiz, Rosa Amalia. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, (24), 157-194. Recuperado en 18 de enero de 2017, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007&lng=es&tlng=es).
- Küster de Paula, N. V. (2003). *Diagnóstico de biossegurança em clínica odontológica universitária da universidade paranaense - UNIPAR*. (Mestrado. Programa de pós-graduação em engenharia de produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Manduca Alvarado, L. (2008). *Metodología para la determinación del indicador de riesgos industriales en la República Bolivariana de Venezuela “aplicación en la planta reductora de aluminio primario, ALCASA”*. (Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas).
- Mantrana González, M. (2010). *Procedimiento para la aplicación y combinación de la planificación estratégica, la gestión por procesos y el cuadro de mando en el control de gestión. Caso de aplicación*. (Tesis presentada en opción al grado de Master en Administración de Empresas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba
- Ollivier Fierro, Juan Óscar, Martínez Ramos, Pedro Javier, & Domínguez Alcaraz, Isidro. (2021). Madurez tecnológica e innovación en empresas mexicanas. *Investigación administrativa*, 50(128), 12809. Epub 23 de agosto de 2021. <https://doi.org/10.35426/iav50n128.09>
- Pacheco López, D. (2009). *Riesgo Operacional: Conceptos y mediciones*. Dirección de Estudios y Análisis Financiero. Documento de trabajo. Departamento de Estudios, Unidad de Riesgos. Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile. Chile.
- Riascos-Eraza, Sandra Cristina, & Aguilera-Castro, Adriana. (2024). Innovación, madurez de la gestión del conocimiento e Industria 4.0: mirada en las pymes colombianas. *Journal of technology management & innovation*, 19(1), 29-39. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242024000100029>
- Romio, A. M., & Bobsin, D.. (2024). Modelos de maturidade para avaliar o desenvolvimento de pmes diante da indústria 4.0: reflexões para uma agenda de pesquisa. *Read. Revista Eletrônica De Administração* (porto Alegre), 30(2), 1066–1097. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.406.128297>
- Santos PAF dos, Baptista RCN, Coutinho VRD, Rabiais ICM. Cognitive maturity of Portuguese nursing students to intervene in disasters: initial training contribution. *Rev esc enferm USP* [Internet]. 2024;58:e20230364. Available from: <https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2023-0364en>
- Santos, P. O. L. dos ., Silva, A. P. B. da ., Souza Neto, J., & Sousa Júnior, R. T. de .. (2020).

PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO DE MODELO DE MATUREZ EM GOVERNANÇA E GESTÃO DE TIC. *Read. Revista Eletrônica De Administração (porto Alegre)*, 26(2), 463–494. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.291.97046>

Vega de la Cruz, L. O. (2017). *Procedimiento con enfoque multicriterio para la gestión de riesgos. Caso Hospital “Vladimir Ilich Lenin” de Holguín*. Tesis en opción al título de Master en Matemática Aplicada e Informática para la Administración. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba.

### Síntesis curricular de los autores

Sucel Concepción-Sarmiento [sucelcs@gmail.com](mailto:sucelcs@gmail.com) , <https://orcid.org/0000-0001-6583-4100>,<sup>1</sup>

Estudiante de 4to año de Licenciatura en turismo, estudiante investigadora del departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas y Contables, Universidad e Holguín

Leudis Orlando Vega-de la Cruz, [leudisvegadelacruz@gmail.com](mailto:leudisvegadelacruz@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0001->

Doctor en Ciencias Técnicas, Master en Matemática Aplicada e Informática para la Administración, Ingeniero industrial [7758-2561](https://orcid.org/0009-0009-1014-7018),<sup>1</sup> Dianelys López-Figueroa ,

[dianelys1061@gmail.com](mailto:dianelys1061@gmail.com) <https://orcid.org/0009-0009-1014-7018>,<sup>2</sup> Licenciada en turismo, Coordinadora del Motel “el Bosque” de Holguín

Yunior Filiberto Pino-Leyva, [yuniorps86@gmail.com](mailto:yuniorps86@gmail.com) <https://orcid.org/0009-0002-5082-9039> <sup>3</sup>

Ingeniero Industrial, Subgerente de recursos Humanos del Gran Muthu Almirante Beach Hotel - Cuba

### Institución de los autores

<sup>1</sup> Universidad de Holguín. Cuba.

<sup>2</sup> Motel “el Bosque” de Holguín. Cuba.

<sup>3</sup> Gran Muthu Almirante Beach Hotel. Cuba.

### Declaración de contribución de autoría

**Autor 1:** Diseño, creación, revisión, búsqueda de datos, aprobación

**Autor 2:** Diseño, creación, revisión, búsqueda de datos, aprobación

**Autor 3:** Diseño, creación, revisión, búsqueda de datos, aprobación

**Autor 4:** Diseño, creación, revisión, búsqueda de datos, aprobación

### Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses en relación con el artículo presentado

### Como citar este artículo

Concepción-Sarmiento, S., Vega-de la Cruz, L. O., López-Figueroa, D., & Pino-Leyva, Y. F. (2024). Determinación del nivel de madurez organizacional con enfoque en el control de su gestión. *Ciencias Holguín*, 30(4), 42-59.

Recibido: 15 de noviembre de 2024

Aceptado: 24 de diciembre de 2024