



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
DE CHILE

EDEX

DIVISIÓN INTERNACIONAL

# SYNTHESIS

## INVESTIGACIÓN APLICADA A LA EMPRESA

Libro N°02



II congreso Internacional de  
Investigación Aplicada a la Empresa  
**SYNTHESIS**



**ISBN:**

978-84-09-64395-0

**Organiza:**

División Internacional de la Universidad Autónoma de Chile  
Av. Pedro de Valdivia 425, 7500912 Providencia, Región Metropolitana, Chile

**Editor:**

Jorge F. Bernal-Peralta  
Regis André J. Fernández Argandoña

**Diseño y Maquetación:**

Jair Armando Alanguía Melchor

**NOTA EDITORIAL:**

Las opiniones y contenidos de los trabajos incluidos en el Libro de Actas del II Congreso Internacional de Investigación Aplicada a la Empresa son de responsabilidad exclusiva de los autores; asimismo, éstos se responsabilizarán de haber obtenido el permiso correspondiente para incluir material publicado en otro lugar.

# II congreso Internacional de Investigación Aplicada a la Empresa

# SYNTHESIS

## **Autores**

- © Alejandro Huancollo Machaca – Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa
- © Briseida Danitza Sotelo Castro – Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa
- © Walter Jesús Sánchez Casimiro – Universidad Tecnológica del Perú
- © Leonardo Favio Suárez Ordinola – SENATI
- © José Marcelo Machuca – Universidad Nacional de la Rioja de Argentina
- © Jehovanni Fabricio Velarde Molina – Escuela de Posgrado Newman
- © Regis André Junior Fernández-Argandoña – Escuela de Posgrado Newman
- © René Alfredo Calderón Vilca – Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa
- © María Cristina Alfred Uríza – Universidad de Tarapacá, Chile
- © Silvana Villarreal Tovar – Universidad de Tarapacá, Chile
- © Jaison Pérez Cisternas – Universidad de Tarapacá, Chile
- © Percy Dario Mazuelos Soldevilla – Universidad Privada de Tacna
- © Ernesto Alessandro Leo Rossi – Escuela de Posgrado Newman
- © Norma Constanza Velásquez Rodríguez – Universidad Católica Sedes Sapientiae
- © Sam Michael Espinoza Vidaurre – Universidad Privada de Tacna
- © Luis Mella Salinas – Universidad de Tarapacá, Chile
- © Aldo Rojas Colca – Universidad Nacional del Altiplano
- © Gonzalo Teófilo Moya Bejar – Universidad Tecnológica del Perú
- © César Augusto Medrano Rodríguez – Universidad Tecnológica del Perú
- © Jorge Bernal Peralta – Universidad de Tarapacá, Chile
- © Evans Oyarce Sepúlveda – Universidad de Tarapacá, Chile
- © Javiera Manilla Donoso – Terminal Puerto Arica (TPA)
- © Milagros Bravo de Rueda – MiraGroup
- © Ronald Huacca Incacutipa - Blackwell Global University, USA.

## ÍNDICE

- 06 **Artículo 1:** Gestión del talento humano y fortalecimiento organizacional en el personal del sector construcción del norte del Perú
- 15 **Artículo 2:** Liderazgo servicial: Postulados bíblicos para nuevos contextos
- 22 **Artículo 3:** Medidas laborales excepcionales dictadas post pandemia: Análisis de especialistas y percepción de los trabajadores
- 38 **Artículo 4:** Sustentabilidad, aproximaciones de los estudiantes en una Universidad Estatal del norte de Chile
- 62 **Artículo 5:** Gestión de riesgo 2.0: Desatando el poder del Big Data en el sector bancario
- 75 **Artículo 6:** Cumplimiento de los procesos bajo el enfoque del PMI en la gestión en proyecto mineros en Perú, 2023
- 91 **Artículo 7:** Evaluación de Twitch como plataforma de marketing: beneficios y desafíos para las empresas
- 104 **Artículo 8:** Generación Z, consumidores en un entorno de identidad digital y decisión de compra.
- 114 **Artículo 9:** Una aproximación al emprendimiento desde el Personal Branding en la carrera de Contador Auditor - Contador Público
- 130 **Artículo 10:** Desafíos para el crecimiento empresarial y digital en las MYPES del sur del Perú: Un estudio desde las limitaciones para el diseño e implementación del Control Interno

## **Sobre el Congreso About the Congress**

La División Internacional pone a disposición de la comunidad científica el "II Congreso Internacional de Investigación Aplicada a la Empresa" bajo la modalidad híbrida para las ponencias internacionales, dirigido a investigadores, evento por el cual se busca promover la producción científica de conocimiento crítico, en temas relevantes, donde los investigadores tienen por convicción enriquecer el proceso y los resultados de las investigaciones a través de ponencias científicas.

Los objetivos del evento son; seleccionar artículos inéditos que estén relacionados con las líneas matrices de investigación de: (1) Las Operaciones y la Producción en la Empresa; (2) El Capital Humano y el Comportamiento Organizacional en la Empresa; (3) El Marketing y las Ventas en la Empresa; (4) Economía y Finanzas; 5) La Cultura y Desarrollo Organizacional en la Empresa y fomentar la participación de la comunidad investigativa a través de la presentación de ponencias científicas resultado de investigaciones de alto impacto.

La División Internacional de la Universidad Autónoma de Chile tiene entre sus finalidades el fomentar, desarrollar y difundir el conocimiento científico a partir del desarrollo de proyectos de investigación con el propósito de colaborar con la sociedad y sus instituciones en el estudio y la solución de problemas, procurando transferir conocimientos científicos, tecnológicos e innovativos hacia los sectores menos favorecidos de la sociedad. En concordancia con las políticas de la difusión científica, el presente evento es de acceso abierto para la comunidad de investigadores.

The International Division makes available to the scientific community the "II International Congress of Applied Business Research" under the hybrid modality for international presentations, aimed at researchers, an event that seeks to promote the scientific production of critical knowledge, in relevant topics, where researchers are convinced to enrich the process and results of research through scientific presentations.

The objectives of the event are; select unpublished articles that are related to the research main lines of: (1) Operations and Production in the Company; (2) Human Capital and Organizational Behavior in the Company; (3) Marketing and Sales in the Company; (4) Economy and Finance; 5) Culture and Organizational Development in the Company and encourage the participation of the research community through the presentation of scientific papers resulting from high-impact research.

The International Division of the Autonomous University of Chile has among its purposes the promotion, development and dissemination of scientific knowledge from the development of research projects with the purpose of collaborating with society and its institutions in the study and solution of problems, trying to transfer scientific, technological and innovative knowledge to the less favored sectors of society. In accordance with the scientific dissemination policies, this event is open access for the research community.

**Artículo**  
**01/10**

**Título**

**Gestión del talento humano y fortalecimiento organizacional en el personal del sector construcción del norte del Perú**

**Autores**

***Leonardo Favio Suárez Ordinola***

[orcid.org/0000-0001-6349-1925](https://orcid.org/0000-0001-6349-1925)

Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo  
Industrial – SENATI

[eros.leonardo.favio@gmail.com](mailto:eros.leonardo.favio@gmail.com)

***Walter Jesús Sánchez Casimiro***

[orcid.org/0000-0002-9404-0120](https://orcid.org/0000-0002-9404-0120)

Universidad Tecnológica del Perú

***Briseida Danitza Sotelo Castro***

[orcid.org/0000-0001-8357-0188](https://orcid.org/0000-0001-8357-0188)

Universidad Nacional de San Agustín de  
Arequipa

***Alejandro Huancollo Machaca***

[orcid.org/0000-0002-5438-6741](https://orcid.org/0000-0002-5438-6741)

Universidad Nacional de San Agustín de  
Arequipa

# **Gestión del talento humano y fortalecimiento organizacional en el personal del sector construcción del norte del Perú**

Human Talent Management and organizational strengthening in the construction sector of northern Peru

## **RESUMEN**

El estudio aborda la relación entre la Gestión del Talento Humano y el Fortalecimiento Organizacional en el personal del sector construcción de veinticinco empresas en el norte del Perú. Para tal efecto se aplicó una encuesta a 2000 trabajadores en la cual se concluyó que entre ambas variables tienen una relación significativa luego del procesamiento en SPSS. Primero, se realizó una prueba de normalidad obteniendo un coeficiente Kolmogórov-Smirnov de 0,095 y 0,200, lo que indica una distribución positiva normal. Luego se realizó la prueba de correlación, en la cual se evidencia un grado de correlación significativamente alto de  $r = 0,981$  según el coeficiente de evaluación de Pearson, entre las variables Gestión del Talento Humano y el Fortalecimiento Organizacional. Asimismo, se realizó pruebas de correlación entre la Gestión del Talento Humano y las cuatro dimensiones del Fortalecimiento Organizacional mostraron una relación significativa alta entre las dimensiones de cooperación, compromiso y toma de decisiones, superando el  $r = 0,860$ .

El fortalecimiento del talento humano en las organizaciones es crucial para el desarrollo de los empleados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La gestión del talento humano se basa en la sumatoria de competencias y habilidades de una persona, lo que permite un crecimiento organizacional y un valor agregado en el trabajo. Para fortalecer el talento humano en los equipos de trabajo, es importante planificar los recursos humanos, atraer y retener el talento, así como formar a los empleados en competencias transversales y habilidades blandas.

**Palabras clave:** Gestión del talento humano, Fortalecimiento Organizacional, Sector construcción.

## **ABSTRACT**

The study addresses the relationship between Human Talent Management and Organizational Strengthening in the construction personnel of twenty-five companies in northern Peru. For this purpose, a survey was applied to 2000 workers in which it was concluded that between both variables have a significant relationship after processing in SPSS. First, a normality test was performed with a Kolmogorov-Smirnov coefficient of 0.095 and 0.200, indicating a normal positive distribution. Then, the correlation test was performed, which showed a significantly high degree of correlation of  $r = 0.981$  according to the Pearson evaluation coefficient, between the variables Human Talent Management and Organizational Strengthening. In addition, tests of correlation between Human Talent Management and the four dimensions of Organizational Strengthening showed a significant high relationship between the dimensions of cooperation, commitment and decision-making, exceeding  $r = 0.860$ .

Strengthening human talent in organizations is crucial for employee development and the fulfillment of organizational goals. The management of human talent is based on the sum of competences and skills of an individual, which allows an organizational growth and an added value in the work. To strengthen human talent in work teams, it is important to plan human resources, attract and retain talent, as well as train employees in transversal competencies and soft skills.

**Keywords:** Human talent management, Organizational strengthening, Construction sector.

## INTRODUCCIÓN

Es fundamental investigar cómo las organizaciones se están fortaleciendo ante las nuevas demandas de los tiempos modernos al considerar al ser humano como la base de las empresas y sus principales aliados para mantenerse competitivas en un mercado en constante cambio. El fortalecimiento organizacional está integrado en la estrategia de acción de las empresas y en el proceso de toma de decisiones, entendiendo todos los directivos involucrados que este método ayudará a mantener las actividades productivas. Sin embargo, surgen problemas dentro de las organizaciones debido a la presión de los empleados, falta de confianza e identificación con sus empleadores. En varios casos, es bien conocido que algunas organizaciones llevan mucho tiempo trabajando con hábitos inadecuados, impidiéndoles alcanzar los resultados deseados y disminuyendo el esfuerzo, el compromiso y el desempeño tanto de los empleados como de los directivos (Valle, 2018).

A nivel internacional, las empresas están experimentando cambios tecnológicos y estructurales, sin dejar de priorizar el factor humano. Ante esta situación, la mejor solución para cualquier negocio, sin importar su sector o tiempo en el mercado, es ir un paso adelante fortaleciendo habilidades a través de estrategias disponibles y aplicables dentro de una organización. De esta manera, la gestión del talento se ha convertido en una de las tareas más desafiantes para las organizaciones en un entorno dinámico y volátil. Se estima que el 30% del presupuesto operativo debería destinarse a estrategias de fortalecimiento organizacional mediante el desarrollo de las capacidades de los empleados (Ganaie, 2017).

Estamos en una etapa crucial en la gestión de los recursos humanos, donde el éxito económico de las organizaciones depende de su desarrollo y sostenibilidad. Los líderes y administradores actuales comprenden la importancia de forjar un fortalecimiento organizacional a través del talento humano. En este contexto, las organizaciones se enfrentan a mercados cada vez más dinámicos, influenciados por cambios políticos, económicos y tecnológicos tanto a nivel nacional como internacional. Estos cambios son determinantes para las operaciones diarias de las organizaciones y, a menudo, son impredecibles (Garcés Solano, 2020).

Una cultura laboral óptima y prácticas eficaces de gestión del talento son clave para el éxito de los gestores de talento humano, y la participación organizacional puede contribuir a la creación de un mejor clima organizacional.

Las organizaciones buscan constantemente mejorar y desarrollarse. Para lograrlo, compite por la supremacía en el mercado y liderazgo. Un componente crucial para alcanzar estos objetivos es reclutar, seleccionar y retener a individuos altamente capacitados que puedan sincronizar tecnologías, logística y herramientas de gestión empresarial. Estos profesionales con un nivel elevado de conocimiento representan el verdadero potencial de la organización.

La aplicación de la gestión del talento humano en las organizaciones depende en gran medida del tipo y tamaño, considerando la idiosincrasia de las regiones donde se establecen. Es por esto que existen diferentes formas de aplicar políticas, teniendo en cuenta factores tanto endógenos como exógenos del ambiente de trabajo, con el fin de mantener el dinamismo operativo dentro de la organización (González y Molina, 2016).

Reyes y Molina (2016) definen la gestión del talento humano como un término empresarial que se originó en la década de 1990. Se conoce como un proceso realizado por etapas que permite a las organizaciones reclutar nuevos colaboradores o "talentos". En consecuencia, esta evolución del término recursos humanos pretende orientar a las empresas hacia un enfoque más humano. En resumen, el fortalecimiento de las organizaciones requiere capacitación para desarrollar habilidades



individuales que son esenciales para las relaciones laborales en procesos democráticos, inclusivos y participativos. Esta capacitación mejorará sus operaciones y les permitirá ejecutar eficazmente sus proyectos planificados (Quintero et al., 2017).

El talento humano influye y reafirma el fortalecimiento organizacional. Es importante señalar que la organización por sí sola no puede adquirir fuerza y, aunque pudiera hacerlo, el desafío radica en mantenerla. Por eso es crucial un diagnóstico honesto por parte de quienes tienen el poder de tomar decisiones. La atención debe centrarse en trabajar desde dentro de la organización, comprender las capacidades logísticas y de inversión que tienen y adquirir los recursos necesarios. Requiere un enfoque holístico de quiénes somos y qué aspiramos a ser (Valle, 2017).

Por otro lado, el negocio de la construcción concede gran importancia a la gestión del talento y al fortalecimiento organizativo, que permiten a las empresas atraer el mejor talento ajustando sus habilidades a los objetivos de la organización.

La gestión del talento humano en el sector de la construcción son los desafíos de la gestión del talento, como las condiciones laborales inestables y la necesidad de mejoras, no se abordan adecuadamente en el control del talento humano. Consolidar la organización para abordar temas como la mejora de prácticas organizacionales como la planificación estratégica, la comunicación continua entre empleados y gerentes y propuestas de mejoras en la gestión del talento.

En la industria de la construcción, impedir que se utilice el talento humano resulta un problema y es un aspecto crucial; por lo tanto, se han sugerido varios enfoques de gestión para mejorar el mantenimiento, incluida la promoción y la implementación del talento humano, así como políticas de integración y compensación. El objetivo de la investigación en este campo es identificar los procedimientos adecuados y abordar cuestiones relacionadas con la gestión del talento para impulsar el rendimiento y el éxito de las empresas en un sector dinámico y complejo.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Este estudio es una investigación correlacional y descriptiva, y por su naturaleza también se considera básico. La investigación básica suele denominarse estudio teórico o fundamental, siendo su finalidad principal la generación de conocimiento científico, aunque no implique experimentación in situ. La ejecución principal de este tipo de estudio implica recopilar información para crear nuevos conocimientos, leyes o teorías (Valderrama, 2015).

Se empleó el Método Hipotético-Deductivo, tal como lo define Karl Popper (Flores, 2019). Este método implica formular hipótesis o explicaciones iniciales y luego utilizar la observación y el análisis de datos para establecer conclusiones aceptables que puedan probarse mediante experimentación. Al comenzar con premisas inferenciales primarias, a menudo basadas en evidencia empírica, las hipótesis iniciales pueden presentarse y justificarse positivamente frente a las demandas del campo, lo que en última instancia conduce a una aceptación o refutación total o parcial.

El enfoque adoptado en este estudio es cuantitativo, ya que implica cuantificar y medir variables en relación con su comportamiento dentro de la empresa. Esta metodología permite identificar características clave y sus interrelaciones, permitiendo en última instancia examinar las hipótesis tanto generales como específicas propuestas en esta investigación. Para la investigación se evaluó al personal del sector construcción de veinticinco empresas en el norte del Perú. Se aplicó una encuesta a 2000 trabajadores, quienes son considerados la población.

## RESULTADOS

Para probar la hipótesis que existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y Fortalecimiento Organizacional. Se han realizado pruebas de correlación de Pearson de ambas variables y de la variable Gestión del Talento Humano con las dimensiones de la variable de Fortalecimiento Organizacional, las cuales son: cooperación, compromiso, toma de decisiones y conciencia social.

**Tabla 1.**

*Análisis de correlación de los Gestión del Talento Humano con el Fortalecimiento Organizacional*

		<b>Correlaciones</b>	
		<b>Gestión del Talento Humano</b>	<b>Fortalecimiento Organizacional</b>
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Correlación de Pearson	1	,981**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	2000	2000
<b>Fortalecimiento Organizacional</b>	Correlación de Pearson	,981**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	2000	2000

**Nota.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación.** La relación entre la Gestión del Talento Humano y el Fortalecimiento Organizacional se muestra a través de la Tabla 1. La correlación es altamente significativa a nivel bilateral de  $p=0.01$ , con un valor de  $r$  de Pearson de 0.981. Además, al considerar el coeficiente de determinación encontramos que  $r^2 = 0.9821$ , lo que indica que el 98.21% del Fortalecimiento Organizacional puede ser atribuido a una Gestión efectiva del Talento Humano.

**Tabla 2.**

*Relación entre la Gestión del Talento Humano y la Cooperación del personal del sector construcción*

		<b>Correlaciones</b>	
		<b>Gestión del Talento Humano</b>	<b>Cooperación</b>
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Correlación de Pearson	1	,864**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	2000	2000
<b>Cooperación</b>	Correlación de Pearson	,864**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	2000	2000

**Nota.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación.** En la Tabla 2 se muestra la correlación entre la variable independiente Gestión del Talento Humano y la dimensión cooperación, que muestra un nivel de correlación altamente significativo al nivel bilateral 0.01 con  $r=0.864$  (donde  $r$  es el estadístico de Pearson). Analizando el coeficiente de determinación podemos interpretar que  $r^2 = 0,5806$ ; lo que significa que el 58,06% de la cooperación depende de la Gestión del Talento Humano.

**Tabla 3.***Relación entre la Gestión del Talento Humano y el Compromiso del personal del sector construcción*

<b>Correlaciones</b>			
		<b>Gestión del Talento Humano</b>	<b>Compromiso</b>
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Correlación de Pearson	1	,875**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	2000	2000
<b>Compromiso</b>	Correlación de Pearson	,875**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	2000	2000

**Nota.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación.** La correlación entre la variable independiente Gestión del Talento Humano y la dimensión compromiso se muestra en la Tabla 3. Encontramos una correlación altamente significativa a nivel bilateral de 0,01, con un valor r de 0,875 (donde r representa el estadístico de Pearson). Al analizar el coeficiente de determinación observamos que  $r^2 = 0,5852$ , lo que indica que el 58,52% del compromiso se puede atribuir a la Gestión del Talento Humano.

**Tabla 4.***Relación entre la Gestión del Talento Humano y la Toma de Decisiones del personal del sector construcción*

<b>Correlaciones</b>			
		<b>Gestión del Talento Humano</b>	<b>Toma de Decisiones</b>
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Correlación de Pearson	1	,891**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	2000	2000
<b>Toma de Decisiones</b>	Correlación de Pearson	,891**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	2000	2000

**Nota.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación.** La Tabla 4 ilustra la correlación entre la variable independiente Gestión del Talento Humano y la dimensión toma de decisiones. Revela una correlación altamente significativa a nivel bilateral de 0,01, con  $r=0,891$  (donde r representa el estadístico de Pearson). Examinando el coeficiente de determinación encontramos  $r^2 = 0,6273$ , lo que indica que el 62,73% de la Toma de Decisiones depende de la Gestión del Talento Humano.

**Tabla 5.***Relación entre la Gestión del Talento Humano y el Conciencia Social del personal del sector construcción*

<b>Correlaciones</b>			
		<b>Gestión del Talento Humano</b>	<b>Conciencia Social</b>
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Correlación de Pearson	1	,867**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	2000	2000
<b>Conciencia Social</b>	Correlación de Pearson	,867**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	2000	2000

**Nota.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación.** La Tabla 5 demuestra la correlación entre la variable independiente Gestión del Talento Humano y la dimensión de conciencia social. Los resultados revelan una correlación moderada significativa a un nivel bilateral de 0,01, con un valor r de 0,867 (donde r representa el estadístico de Pearson). Además, al analizar el coeficiente de determinación encontramos que  $r^2 = 0,3869$ , lo que sugiere que el 38,69% de la Conciencia Social depende de la Gestión del Talento Humano.

## DISCUSIÓN

El principal objetivo del estudio fue determinar la relación entre la Gestión del Talento Humano y el Fortalecimiento Organizacional en el personal del sector construcción de veinticinco empresas en el norte del Perú. Para tal efecto se aplicó una encuesta a 2000 trabajadores. El coeficiente de correlación de Pearson obtenido fue  $Rho = 0,981$  (98,10%), lo que indica un grado de correlación significativo y alto entre las variables, confirmando así la hipótesis planteada. Este resultado concuerda con la tesis de posgrado titulada "Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para Fortalecer la Gestión Organizacional de una Empresa Ubicada en el Norte de Quito: Estudio de Caso MILSEGSAL CIA. LTDA.", la cual concluyó que existe una relación significativamente alta entre ambas variables, con un valor de 0.901 (90.01%).

Respecto a la relación entre la Gestión del Talento Humano y la cooperación en el personal del sector construcción, se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Pearson de 0,864 (86,4%), demostrando un alto grado de correlación significativa entre la Gestión del Talento Humano y la cooperación. Esto nos permite aceptar la hipótesis propuesta. Este hallazgo concuerda con Garcés (2020) en su estudio titulado "Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral de los empleados del Colegio de Ingenieros del Perú - Consejo Departamental de Piura, 2020". donde la Gestión del Talento Humano influye significativamente en la cooperación en un 0,765 (76,5%).

Sin embargo, además, existe un desacuerdo con los hallazgos de Flores (2017) en su estudio sobre el Impacto de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño de los Empleados en el Municipio Las Sabanas del Departamento de Madriz en el primer semestre de 2016. Uno de sus hallazgos fue que la correlación entre variable y dimensión es significativamente moderada con 0,513 (51,34%) según la prueba de Pearson.

Para determinar la relación entre la Gestión del Talento Humano y el compromiso de los empleados en el personal del sector construcción, se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Pearson de 0,875

(87,5%), lo que indica un alto grado de correlación significativo entre Gestión y compromiso del Talento Humano. Esto nos permite aceptar la hipótesis propuesta. Este hallazgo se alinea con la opinión de Vargas (2018) estudio titulado "Gestión del Talento Humano y Fortalecimiento Organizacional en un centro de salud, 2018" donde se encontró que la Gestión del Talento Humano tiene una alta significancia en el compromiso de los empleados con un 0,821 (82,12%).

Respecto a la relación entre la Gestión del Talento Humano y la Toma de Decisiones en el personal del sector construcción, se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Pearson de 0,891 (89,1%), demostrando un alto nivel de correlación significativa entre la Gestión del Talento Humano y la Toma de Decisiones, lo que permite aceptar la hipótesis propuesta. Este hallazgo difiere con Agamez y Avilés (2018) en su estudio titulado "Proceso de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por Competencias para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral en el Instituto Prestador de Salud" la cual es una tesis de posgrado en la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología de Panamá. En ese estudio la Gestión del Talento Humano tiene una significación moderada en la Toma de Decisiones con un 0,568 (56,80%).

Por otro lado, al determinar la relación entre la Gestión del Talento Humano y la Conciencia Social en el personal del sector construcción. El coeficiente de correlación Rho de Pearson se calculó en 0,867 (86,7%), indicando una correlación alta significativa entre el Talento Humano. Gestión y Conciencia Social, apoyando así la hipótesis propuesta. Este hallazgo se asemeja a la opinión de Agamez y Avilés. (2018) estudio titulado "Proceso de Reclutamiento y Selección de Talento Humano Basado en Competencias para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral en el Instituto Proveedor de Salud" la cual es una tesis de posgrado en la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología de Panamá. El estudio encontró que la Gestión del Talento Humano tiene una importancia en la calidad de los trabajadores. conciencia social (0,653 o 65,30%).

## **CONCLUSIONES**

Se concluye que existe una relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Fortalecimiento Organizacional en el Personal del sector construcción del Norte del Perú. Según el coeficiente de Pearson, esta relación tiene un grado de nivel 0,01 bilateral con un valor de  $r=0,981$ . Además, se calcula que el 98,21% del Fortalecimiento Organizacional depende de una adecuada Gestión del Talento Humano.

Respecto a la relación entre la Gestión del Talento y la dimensión cooperación, se concluyó que existe una correlación significativa entre la gestión del talento y los aspectos colaborativos en el equipo de colaboradores con una correlación del 86,4%.

Por otro lado, la relación entre la Gestión del Talento y la dimensión compromiso de los empleados en el personal del sector construcción, se obtuvo un coeficiente de correlación del 87,5% se concluyó que existe una correlación significativa.

Con respecto a la relación entre la Gestión del Talento y la dimensión Toma de Decisiones en el personal del sector construcción, se obtuvo un coeficiente de correlación Rho del 89,1% demostrando un alto nivel de correlación significativa.

Finalmente, al relacionar la gestión del talento humano y la conciencia social en el personal del sector construcción se calculó una correlación del 86,7% se concluyó que existe una correlación significativa.

## REFERENCIAS

- Agamez, M. M., & Avilés, B. M. (2018). Proceso de reclutamiento y selección del Talento Humano por competencias para el fortalecimiento del desempeño laboral en el Instituto Prestador de Salud. [Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología]. [https://repositorio.umecit.edu.pa/bitstream/handle/001/1728/Tesis\\_Mestra\\_Aviles.pdf?sequence=3](https://repositorio.umecit.edu.pa/bitstream/handle/001/1728/Tesis_Mestra_Aviles.pdf?sequence=3).
- Flores Pauth, M. L., Velásquez Betanco, N. M., & Gómez Rugama, M. P. (2017). Incidencia de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas Municipio del Departamento de Madriz en el Primer Semestre 2016. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/4297/1/17778.pdf>.
- Ganaie, M. U., & Haque, M. I. (2017). Talent Management And Value Creation: A Conceptual Framework. *Aligarh Muslim University*. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/talent-management-and-value-creation-a-conceptual-framework-6682.html>, 16(2).
- Garcés Solano, H. F. (2020). Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura, 2020. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46571/Garc%C3%A9s\\_SHF-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46571/Garc%C3%A9s_SHF-SD.pdf?sequence=1).
- González, R. M., & Molina, G. A. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención. *Carta al Director*, 97-100.
- Quintero Quintero, C. A., Álvarez Serpa, E. d., Yepes, G., & Karen. (2017). El Proceso de Fortalecimiento de las Organizaciones Sociales: Análisis Desde la Dimensión Individual y Organizacional del Empoderamiento. *Desarrollo, Economía y Sociedad*. Recuperado de <https://www.jdc.edu.co/revistas/index.php/deyso/article/view/57>, 6(1), 35-53.
- Reyes, G. R., & Molina, G. A. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *Medisur Revista Electrónica*. Revisado en <https://www.redalyc.org/pdf/1800/180045580002.pdf>, 97-100.
- Valderrama Mendoza, S. (2015. ). Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación. *Editorial San Marcos (5ta. Ed.)*, 164.
- Valle, N. R. (2017). Fortalecimiento Organizacional. *Universidad Agraria La Molina - Agreco*. Revisado en <http://www.lamolina.edu.pe/hortalizas/documentos%20agroeco/ENTREVISTAS/LEISA%20vol28n3%20articulos%20agroeco%209-16.pdf>.
- Valle, N. R. (2018). Fortalecimiento Organizacional. *Universidad Agraria La Molina - Agreco*. Revisado en <http://www.lamolina.edu.pe/hortalizas/documentos%20agroeco/ENTREVISTAS/LEISA%20vol28n3%20articulos%20agroeco%209-16.pdf>.
- Vargas, M. R. (2018). Gestión del talento humano y fortalecimiento organizacional en un centro de salud, 2018. [Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21788/Mino\\_VMRF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21788/Mino_VMRF.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

**Artículo**  
**02/10**

**Título**

**Liderazgo servicial: Postulados bíblicos  
para nuevos contextos**

**Autor**

***José Marcelo Machuca***

[orcid.org/0000-0001-6637-9437](https://orcid.org/0000-0001-6637-9437)

Universidad Nacional de la Rioja de Argentina

[contacto@marcelomachuca.com](mailto:contacto@marcelomachuca.com)

***Jhovanni Fabricio Velarde Molina***

[orcid.org/0000-0002-4382-1736](https://orcid.org/0000-0002-4382-1736)

Escuela de Posgrado Newman

[jhovannifabricio.velarde@epnewman.edu.pe](mailto:jhovannifabricio.velarde@epnewman.edu.pe)

## **Liderazgo servicial: Postulados bíblicos para nuevos contextos**

### **Servant leadership: Biblical postulates for new contexts**

#### **RESUMEN**

El liderazgo servicial, un enfoque que prioriza el servicio a los demás y el desarrollo de los seguidores, ha ganado relevancia en las últimas décadas como un modelo transformador para las organizaciones. Este artículo explora los fundamentos del liderazgo servicial, destacando sus raíces en las enseñanzas bíblicas y su aplicabilidad en el contexto contemporáneo. Se analiza la evolución histórica del concepto, su relevancia en la era digital y su impacto en el desarrollo profesional y personal de los individuos. Se argumenta que el liderazgo servicial, al integrar principios bíblicos, ofrece un marco sólido para enfrentar los desafíos del mundo actual, promoviendo el bienestar, la justicia y la sostenibilidad. El artículo concluye que este enfoque es esencial para el liderazgo del siglo XXI, invitando a una reflexión profunda sobre el propósito y el rol de los líderes en la sociedad.

**Palabras clave:** Liderazgo servicial, principios bíblicos, desarrollo personal y profesional, era digital, transformación organizacional.

#### **ABSTRACT**

Servant leadership, an approach that prioritizes service to others and development of followers, has gained relevance in recent decades as a transformative model for organizations. This article explores the foundations of servant leadership, highlighting its roots in biblical teachings and its applicability in the contemporary context. The historical evolution of the concept is analyzed, its relevance in the digital age and its impact on the professional and personal development of individuals. It is argued that servant leadership, by integrating biblical principles, offers a solid framework for meeting the challenges of today's world, promoting well-being, justice and sustainability. The article concludes that this approach is essential for 21st century leadership, inviting deep reflection on the purpose and role of leaders in society.

**Keywords:** Servant leadership, biblical principles, personal and professional development, digital era, organizational transformation.



## **INTRODUCCIÓN**

En un mundo que enfrenta constantes cambios y desafíos, el liderazgo servicial emerge como un paradigma transformador para las organizaciones. Este enfoque, que sitúa el servicio a los demás y el desarrollo de los seguidores en el centro de la práctica del liderazgo, encuentra sus raíces en las enseñanzas bíblicas y en la vida de figuras como Jesucristo, quien ejemplificó el servicio desinteresado y la humildad (Blanchard & Hodges, 2005). El liderazgo servicial, al integrar estos principios, ofrece un marco sólido para responder a las necesidades humanas y organizacionales en un contexto de complejidad e incertidumbre.

Este artículo explora los fundamentos del liderazgo servicial, su evolución histórica y su relevancia en el mundo contemporáneo. Se analiza cómo este enfoque se adapta a la era digital, aprovechando la tecnología para fomentar la inclusión, la colaboración y el bienestar. Asimismo, se examina el impacto del liderazgo servicial en el desarrollo profesional y personal de los individuos, destacando prácticas como la mentoría, el coaching y la creación de oportunidades de crecimiento. Se argumenta que el liderazgo servicial, al alinearse con principios bíblicos, tiene el potencial de generar un cambio positivo en las organizaciones y en la sociedad, promoviendo valores de justicia, equidad y sostenibilidad.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Fundamentos del Liderazgo Servicial**

El concepto de liderazgo servicial fue acuñado formalmente por Robert K. Greenleaf en la década de 1970. En su ensayo seminal "The Servant as Leader", Greenleaf (1977) propuso que el líder primero debe ser un sirviente, priorizando las necesidades de los seguidores y ayudándoles a crecer y desarrollarse. Esta idea encuentra un paralelo poderoso en las enseñanzas de Jesús, quien afirmó: "el que quiera ser el primero entre ustedes, que sea el siervo de todos" (Marcos 10:44, NVI). El liderazgo servicial, por lo tanto, se fundamenta en una comprensión profunda del servicio como la esencia del liderazgo auténtico.

Los líderes serviciales se caracterizan por cualidades como la empatía, la escucha activa, la persuasión, la previsión y el compromiso con el crecimiento de las personas (Spears, 2010). Estas cualidades reflejan los frutos del Espíritu descritos en Gálatas 5:22-23, como el amor, la paciencia, la amabilidad y la fidelidad. Al cultivar estas virtudes, los líderes serviciales crean un ambiente de confianza, respeto y colaboración, donde los seguidores se sienten valorados y empoderados para alcanzar su máximo potencial.

Además de su énfasis en el servicio y el desarrollo de los seguidores, el liderazgo servicial también se preocupa por el impacto en la sociedad y el bien común. Los líderes serviciales buscan crear organizaciones que sirvan no solo a sus miembros, sino también a la comunidad en general (Greenleaf, 1977). Esta perspectiva se alinea con el llamado bíblico a "amar al prójimo como a uno mismo" (Mateo 22:39, NVI) y a buscar el bienestar de la ciudad (Jeremías 29:7). Al adoptar una visión más amplia del propósito organizacional, el liderazgo servicial promueve la responsabilidad social y la sostenibilidad.

### **Evolución Histórica del Liderazgo Servicial**

Aunque el término "liderazgo servicial" es relativamente reciente, sus principios se remontan a antiguas tradiciones filosóficas y espirituales. En el contexto bíblico, figuras como Moisés, David y Jesús ejemplifican el liderazgo basado en el servicio y la humildad (Wilkes, 1998). Jesús, en particular, demostró el liderazgo servicial al lavar los pies de sus discípulos (Juan 13:1-17) y al dar su vida por la

humanidad (Filipenses 2:5-11). Estas acciones revelaron un modelo de liderazgo centrado en el servicio sacrificial y en la elevación de los demás.

A lo largo de la historia, diversos líderes han encarnado los principios del liderazgo servicial, incluso sin utilizar explícitamente el término. Mahatma Gandhi, Martin Luther King Jr. y la Madre Teresa, por ejemplo, demostraron un compromiso profundo con el servicio, la justicia y la compasión (Sendjaya, 2015). Sus vidas y legado inspiraron a generaciones de líderes a adoptar un enfoque más centrado en las personas y orientado al servicio.

En el ámbito organizacional, el liderazgo servicial ganó prominencia a partir de la obra de Greenleaf y ha sido adoptado por empresas líderes como Southwest Airlines, Sysco y TD Industries (Lichtenwalner, 2018). Estas organizaciones han reconocido el valor de priorizar el bienestar de los empleados y de fomentar una cultura de servicio, lo que ha resultado en un mayor compromiso, satisfacción laboral y desempeño.

En las últimas décadas, la investigación académica ha proporcionado un respaldo empírico al liderazgo servicial, demostrando sus beneficios para las organizaciones y los individuos. Estudios han encontrado que el liderazgo servicial está positivamente relacionado con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la creatividad y el desempeño de los empleados (Eva et al., 2019). Además, se ha demostrado que el liderazgo servicial fomenta un clima ético y promueve la ciudadanía organizacional (Liden et al., 2014).

### **Liderazgo Servicial en la Era Digital**

La era digital ha traído consigo nuevos desafíos y oportunidades para el liderazgo servicial. La tecnología ha transformado la forma en que las personas se comunican, colaboran y trabajan, creando un entorno más conectado, pero también más complejo. En este contexto, el liderazgo servicial ofrece un marco valioso para navegar la incertidumbre y fomentar la adaptabilidad.

Uno de los aspectos clave del liderazgo servicial en la era digital es el uso de la tecnología para promover la inclusión y la colaboración. Los líderes serviciales aprovechan herramientas digitales como plataformas de comunicación, software de gestión de proyectos y redes sociales para facilitar la participación y el intercambio de conocimientos (Cortez, 2020). Al crear espacios virtuales donde las personas pueden contribuir y ser escuchadas, los líderes serviciales fomentan un sentido de pertenencia y empoderamiento.

Además, la era digital ha ampliado las posibilidades de mentoría y coaching, permitiendo a los líderes serviciales conectarse con sus seguidores de manera más personalizada y continua. A través de videollamadas, mensajería instantánea y plataformas de aprendizaje en línea, los líderes pueden brindar orientación y apoyo adaptados a las necesidades individuales (Hurst, 2020). Esta atención personalizada es fundamental para el desarrollo profesional y personal de los seguidores en un entorno en constante cambio.

Sin embargo, la era digital también presenta desafíos para el liderazgo servicial, como la dificultad de establecer conexiones auténticas en un mundo cada vez más virtual (Cortez, 2020). Los líderes serviciales deben ser intencionales en cultivar relaciones significativas y en demostrar empatía y cuidado a través de las interacciones digitales. Esto puede implicar el uso de la comunicación por video para capturar el lenguaje no verbal, la programación de check-ins regulares para discutir el bienestar y la creación de espacios para la interacción informal y la construcción de relaciones.

Otro desafío de la era digital es la sobrecarga de información y la presión constante de estar "siempre conectado" (Hurst, 2020). Los líderes serviciales deben ser conscientes de estos riesgos y promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Esto puede incluir establecer límites claros en cuanto a las expectativas de comunicación fuera del horario laboral, fomentar el tiempo de desconexión y dar ejemplo al priorizar el autocuidado.

### **Desarrollo Profesional y Personal bajo el Liderazgo Servicial**

Un aspecto central del liderazgo servicial es el compromiso con el desarrollo profesional y personal de los seguidores. Los líderes serviciales reconocen que cada individuo tiene un potencial único y buscan crear oportunidades para que ese potencial se desarrolle plenamente. Esta perspectiva se alinea con la visión bíblica de que cada persona está creada a imagen de Dios y tiene un propósito (Génesis 1:27; Efesios 2:10).

Una de las formas en que los líderes serviciales fomentan el desarrollo es a través de la mentoría y el coaching. Al brindar orientación, retroalimentación y apoyo personalizado, los líderes ayudan a los seguidores a identificar sus fortalezas, superar desafíos y alcanzar sus metas (Hurst, 2020). Esta relación de mentoría no solo beneficia al individuo, sino que también fortalece la capacidad de la organización al desarrollar un pool de talentos más sólido y comprometido.

Además de la mentoría, los líderes serviciales también promueven el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades. Reconocen que en un mundo en constante cambio, la capacidad de adaptarse y crecer es esencial para el éxito a largo plazo (Cortez, 2020). Al proporcionar oportunidades de capacitación, asignar proyectos desafiantes y fomentar la experimentación, los líderes serviciales crean un entorno que valora la curiosidad, la innovación y el desarrollo personal.

Otro aspecto importante del desarrollo bajo el liderazgo servicial es el empoderamiento. Los líderes serviciales buscan delegar responsabilidades y autoridad a los seguidores, permitiéndoles tomar decisiones y asumir roles de liderazgo (Liden et al., 2014). Este enfoque no solo alivia la carga del líder, sino que también fomenta un sentido de propiedad y compromiso en los seguidores. Al confiar en las capacidades de los demás y proporcionarles los recursos y el apoyo necesarios, los líderes serviciales ayudan a los individuos a desarrollar confianza en sí mismos y habilidades de liderazgo.

Además del desarrollo profesional, el liderazgo servicial también se preocupa por el bienestar integral de los seguidores. Reconoce que las personas son más que su rol laboral y busca apoyar su crecimiento en todas las dimensiones de la vida (Eva et al., 2019). Esto puede implicar la creación de políticas que promuevan un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, la oferta de recursos para el manejo del estrés y la salud mental, y el fomento de un sentido de propósito y significado en el trabajo.

### **Liderazgo Servicial y Transformación Organizacional**

El liderazgo servicial no solo tiene un impacto positivo en los individuos, sino que también tiene el potencial de transformar las organizaciones en su conjunto. Al adoptar los principios del liderazgo servicial, las organizaciones pueden crear culturas más éticas, colaborativas y centradas en las personas (Liden et al., 2014). Esta transformación puede generar beneficios tangibles, como una mayor innovación, satisfacción del cliente y desempeño financiero.

Uno de los aspectos clave de la transformación organizacional bajo el liderazgo servicial es el desarrollo de una cultura de servicio. Cuando los líderes modelan el servicio y lo convierten en un valor central de la organización, inspiran a los empleados a adoptar una mentalidad similar (Sendjaya, 2015). Esta

cultura de servicio se extiende más allá de las interacciones internas y se manifiesta en la forma en que la organización trata a sus clientes, proveedores y la comunidad en general.

Además, el liderazgo servicial fomenta una mayor colaboración y trabajo en equipo. Al priorizar las necesidades de los demás y buscar el bien común, los líderes serviciales crean un ambiente donde las personas se sienten valoradas y motivadas para contribuir (Hurst, 2020). Esta colaboración no solo mejora la eficiencia y la calidad del trabajo, sino que también promueve la innovación al aprovechar diversas perspectivas y habilidades.

Otro aspecto de la transformación organizacional bajo el liderazgo servicial es el enfoque en la responsabilidad social y la sostenibilidad. Los líderes serviciales reconocen que las organizaciones tienen un papel importante en la sociedad y buscan alinear los objetivos empresariales con el bien común (Cortez, 2020). Esto puede implicar la adopción de prácticas empresariales sostenibles, la participación en iniciativas de responsabilidad social y la promoción de la justicia y la equidad en todas las operaciones.

## **CONCLUSIONES**

El liderazgo servicial, fundamentado en principios bíblicos, ofrece un paradigma transformador para las organizaciones en el siglo XXI. Al priorizar el servicio, el desarrollo de los seguidores y el bien común, este enfoque responde a los desafíos de un mundo en constante cambio y promueve el florecimiento humano y organizacional. La integración de la sabiduría bíblica en la práctica del liderazgo servicial proporciona una base sólida para la ética, la compasión y el propósito trascendente.

En la era digital, el liderazgo servicial se adapta para aprovechar la tecnología en la promoción de la inclusión, la colaboración y el bienestar. A través de la mentoría, el coaching y el empoderamiento, los líderes serviciales fomentan el desarrollo profesional y personal de los individuos, preparándolos para los desafíos del futuro. Además, el liderazgo servicial tiene el potencial de transformar las organizaciones al crear culturas de servicio, fomentar la colaboración y promover la responsabilidad social.

A medida que avanzamos en el siglo XXI, el liderazgo servicial seguirá siendo un enfoque valioso y relevante. Al adoptar sus principios y prácticas, los líderes pueden marcar una diferencia positiva en sus organizaciones y en la sociedad en general. Se necesita más investigación para comprender plenamente los mecanismos y los resultados del liderazgo servicial en diversos contextos, pero la evidencia existente sugiere que este enfoque tiene un gran potencial para abordar los complejos desafíos que enfrentan las organizaciones y las comunidades.

En última instancia, el liderazgo servicial nos invita a una reflexión profunda sobre el propósito y la responsabilidad del liderazgo. Nos desafía a ver el liderazgo no como un medio para el engrandecimiento personal, sino como una oportunidad para servir a los demás y contribuir al bien común. Al adoptar esta mentalidad y poner en práctica los principios del liderazgo servicial, los líderes pueden marcar una diferencia duradera y positiva en el mundo.

Como cristianos, estamos llamados a seguir el ejemplo de Jesucristo, el máximo líder servicial. A través de su vida y enseñanzas, Jesús demostró el poder transformador del servicio, la humildad y el amor. Al anclar nuestra práctica de liderazgo en estos principios bíblicos, podemos convertirnos en agentes de cambio en nuestras organizaciones y comunidades, reflejando el carácter de Cristo en todas nuestras interacciones.

En un mundo que anhela un liderazgo auténtico y compasivo, el liderazgo servicial emerge como una luz de esperanza. Que seamos valientes para abrazar este llamado, para servir con gracia y para liderar

con integridad, sabiendo que nuestros esfuerzos pueden tener un impacto que trasciende nuestro tiempo y lugar. Que seamos líderes serviciales, siguiendo los pasos de Aquel que "no vino para ser servido, sino para servir y para dar su vida en rescate por muchos" (Marcos 10:45, NVI).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Biblia. (2011). Nueva Versión Internacional. Bíblica, Inc.

Blanchard, K., & Hodges, P. (2005). \*Lead like Jesus: Lessons from the greatest leadership role model of all time.\* Thomas Nelson.

Cortez, J. (2020). Servant leadership in the era of digital transformation. \*Servant Leadership: Theory & Practice\*, 7(1), 3.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. \*The leadership quarterly\*, 30(1), 111-132.

Greenleaf, R. K. (1977). \*Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.\* Paulist Press.

Hurst, A. (2020). Leadership for the 21st Century: The intersection of the traditional and the new. \*Forbes\*. <https://www.forbes.com/sites/aaronhurst/2020/01/15/leadership-for-the-21st-century-the-intersection-of-the-traditional-and-the-new/?sh=1fa68ffa5d2a>

Lichtenwalner, B. (2018). \*Paradigm flip: Leading people, teams, and organizations beyond the social media revolution.\* Lichtenwalner.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. \*Academy of management journal\*, 57(5), 1434-1452.

Sendjaya, S. (2015). \*Personal and organizational excellence through servant leadership: Learning to serve, serving to lead, leading to transform.\* Springer.

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. \*The Journal of Virtues & Leadership\*, 1(1), 25-30.

Wilkes, C. G. (1998). \*Jesus on leadership: Becoming a servant leader.\* Lifeway Press.

**Artículo**  
**03/10**

**Título**

**Medidas Laborales excepcionales dictadas  
post pandemia. Análisis de especialistas y  
percepción de los trabajadores**

**Autor**

***Regis A. J. Fernández Argandoña***

[orcid.org/0000-0002-5996-1856](https://orcid.org/0000-0002-5996-1856)

Escuela de Posgrado Newman

[Regisandre.fernandez@epnewman.edu.pe](mailto:Regisandre.fernandez@epnewman.edu.pe)

***René Alfredo Calderón Vilca***

[orcid.org/0000-0003-1268-7914](https://orcid.org/0000-0003-1268-7914)

Universidad Nacional de San Agustín de

Arequipa

[rcalderonvi@unsa.edu.pe](mailto:rcalderonvi@unsa.edu.pe)

## **Medidas laborales excepcionales dictadas post pandemia: Análisis de especialistas y percepción de los trabajadores**

**Exceptional labor measures dictated post-pandemic: Analysis of specialists and perception of workers.**

### **RESUMEN**

El objetivo del presente estudio es determinar que las medidas laborales excepcionales dictadas posterior a la pandemia del COVID-19 han vulnerado algunos derechos laborales de los trabajadores. Esta investigación aborda únicamente las medidas laborales dictadas en relación a la liberación de los fondos privados de pensiones y la liberación de los montos de la Compensación por Tiempo de Servicios. En cuanto a la metodología utilizada, obedece a un proyecto de investigación de enfoque mixto siendo que se ha recolectado información a través de la aplicación de una guía de entrevista a nueve (09) especialistas en materia laboral (análisis cualitativo) y un cuestionario que busca medir la percepción de los trabajadores respecto a estas normas, siendo abordados 380 trabajadores formales (análisis cuantitativo). Dentro de los principales hallazgos obtenidos se tiene que los especialistas en el ámbito laboral refieren en su mayoría que la liberación de los aportes del fondo de pensiones ha sido una medida negativa con sustento únicamente político mas no jurídico ni económico que va generar problemas a mediano y largo plazo. Por último, respecto a la percepción de los trabajadores sobre la liberación de los montos de la CTS, tenemos que el 68,2 % de los trabajadores encuestados refieren no tener ahorros para afrontar un posible despido laboral posterior al retiro de sus CTS.

**Palabras clave:** Derechos Laborales, Pandemia del COVID-19, Sistemas previsionales.

### **ABSTRACT**

The objective of this study is to determine that the exceptional labor measures issued after the COVID-19 pandemic have violated some labor rights of workers. This investigation deals only with the labor measures dictated in relation to the release of private pension funds and the release of the amounts of Compensation for Time of Service. Regarding the methodology used, it is due to a research project with a mixed approach, since information has been collected through the application of an interview guide to nine (09) specialists in labor matters (qualitative analysis) and a questionnaire that seeks measure the perception of workers regarding these standards, with 380 formal workers being approached (quantitative analysis). Among the main findings obtained, specialists in the labor field mostly refer that the release of pension fund contributions has been a negative measure with only political support but not legal or economic support that will generate problems in the medium and long term. Lastly, regarding the perception of the workers regarding the release of the CTS amounts, we find that 68.2% of the workers surveyed reported not having savings to face a possible job dismissal after the withdrawal of their CTS.

**Keywords:** Labor Rights, COVID-19 Pandemic, Pension Systems.

## **INTRODUCCIÓN**

En todo el mundo, la aparición del COVID-19 y por ende la pandemia que estamos atravesando ha cambiado la forma de vivir de todo ciudadano, considerando el ámbito económico, familiar, académico y también laboral; en este último ámbito, es que la Organización Internacional de Trabajo ha dictado algunas precisiones buscando moderar los contagios dentro de los centros laborales.

En el Perú, la pandemia del COVID-19 ha desencadenado una serie de esfuerzos estatales para mermar sus consecuencias dentro del ámbito económico y social, esto ha significado la entrega de subsidios personales a los ciudadanos así como también cambios en la normativa laboral vigente que permitan tanto al empresario como al trabajador continuar con sus actividades; dentro de estas modificaciones normativas, las cuales, podemos llamar excepcionales ya que provienen de la situación coyuntural que se está atravesando por el COVID-19, han sido la aplicación del trabajo remoto, la suspensión perfecta de labores, la liberación de los aportes de la CTS y de los fondos del Sistema Privado de Pensiones.

Determinar si la liberación de los aportes de la CTS y de los fondos del Sistema Privado de Pensiones como medidas excepcionales aplicadas han vulnerado derechos laborales, es el tema central que se busca analizar en la presente investigación, ya que ambas normativas permiten al trabajador disponer de montos previsionales, es decir, montos que tenían una naturaleza de reserva tanto en el caso de las AFP como en el caso de las CTS, la primera con fines de jubilación y la segunda que actúa como un atenuante económico frente a la ruptura del vínculo laboral del trabajo. Estas decisiones tomadas por los trabajadores respecto a sus fondos han afectado los derechos laborales de los trabajadores pues están solucionando un problema a corto plazo pero generando otros a mediano y largo plazo.

En cuanto a la justificación de la investigación; refiriéndonos a una justificación teórica, la cual busca describir cuáles son las brechas de conocimiento existentes y que la investigación pretende solucionar o reducir (Arias, 2012; Fernández 2020), en cuanto a este estudio la justificación teórica radica en confirmar si el trabajador como extremo más débil de la relación laboral está siendo protegido o vulnerado a través del trabajo remoto. En cuanto a la Justificación Práctica, la cual se da según Bernal (2010), Blanco y Villalpando (2012) cuando el desarrollo de la investigación busca resolver un problema, en cuanto a esta investigación se debe mencionar que es necesario determinar si la liberación de las AFP y de la CTS han vulnerado derechos laborales, pues en la actualidad se siguen planteando proyectos de ley que buscan continuar liberando estos fondos y así dejar en una situación precaria a los trabajadores, a través de la entrada en vigencia de distintas normas laborales que aparentemente buscan ayudar al trabajador pero que en la realidad están generando problemas que serán visibles en su mayoría a mediano y largo plazo. Por último respecto a la Justificación metodológica, podemos decir que Hernández et al (2014), Méndez (2011) y Ñaupas et al (2014) indican esta justificación se da cuando se crea un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos, por lo que la presente investigación cumple este criterio ya que se elaborará tanto una guía de entrevista, como un cuestionario los cuales se aplicarán a profesionales especialistas en legislación laboral y a trabajadores formales de los distintos rubros empresariales.

## **MEDIDAS LABORALES DICTADAS EN TIEMPOS DE PANDEMIA**

Hablar de derechos laborales, es un tema bastante sensible puesto que permite revelar la situación empresarial desde una perspectiva muchas veces poco favorable para el empresario, pues la existencia de estos derechos laborales, ha surgido por la necesidad de proteger al trabajador que se encuentra siempre en una situación desfavorable ante el empleador, y no solo esto sino que como se explicará en la presente investigación, son los estados a través de sus normativas los que generan mayores vulneraciones.



Dentro del ámbito laboral se encuentran los derechos humanos laborales, que son inherentes a la persona humana, con la finalidad de guardar respeto a la dignidad del trabajador, creando un conjunto de necesidades básicas que deben ser cubiertas. (Azuela, 2012; Canessa, 2008; Casas, 2002; Colmenares, 2011 y Lugo, 2011).

A raíz de la pandemia del COVID-19, es que los estados de todo el mundo han tenido que intervenir y legislar adecuadamente con la intención de reducir el impacto económico y social de la pandemia, es así, que se han dictado medidas laborales excepcionales, es decir, normas en el ámbito laboral motivadas por la pandemia del COVID-19, siendo estas por ejemplo la aplicación de un modelo sui generis de modalidad laboral, llamado trabajo remoto, así también la aplicación de la suspensión de labores masiva, subsidios a las planillas de los trabajadores, liberación de los fondos del sistema privado de pensiones y liberación de los montos de la Compensación por Tiempo de Servicios, siendo estos últimos dos los analizados en el presente estudio.

## **LIBERACIÓN DE LOS FONDOS PRIVADOS DE PENSIONES**

Los fondos previsionales de los trabajadores, corresponden a un cúmulo de aportes percibidos siendo el aportante el beneficiado a largo plazo, con el objetivo de conseguir una jubilación posteriormente al término de su vida laboral (Contreras, 2018). En el Perú los sistemas previsionales se basan en dos modalidades, el sistema individualizado y el de reparto. (Kato y Aguilar, 2013; Paitán, 2020; Medeiros y Souza, 2015)

Se debe dejar en claro que el tema materia de análisis es el sistema privado de pensiones, donde a manera didáctica se realizará una división en dos tipos de sujetos pertenecientes a este sistema: el aportante y el jubilado; siendo que la problemática de la liberación de los fondos es una acción que llevará a cabo el aportante pero que lo perjudicará cuando sea jubilado. (Richter, 2013; Servín, 2012 y Solano, 2011).

Por lo mencionado, podemos afirmar que ambos sistemas presentan actualmente falencias sobre todo presupuestales y a raíz de la crisis económica provocada por la pandemia del covid-19, estos problemas se han acrecentado derivando en pérdidas en los ahorros de los aportantes, situación que originó una sensación de desespero; el estado peruano en lugar de buscar tranquilizar a la población o ejercer algún tipo de gestión para salvaguardar los ahorros de los aportantes dispuso meses después el retiro de parte de los aportes, situación que sumada a la sensación de pérdida de los ahorros derivó en el retiro de los fondos de aportantes que incluso no estaban en la necesidad de hacerlo.

Así también, se debe mencionar que este retiro de los fondos privados de pensiones conllevan consecuencias, dentro de ellas, la más resaltante es la vulneración a la jubilación digna, pues como se ha mencionado permitir el retiro de los fondos posterior a una disminución de los mismos conlleva a reducir drásticamente los ahorros previsionales de los aportantes, situación que devendrá en montos irrisorios de pensiones de jubilación, generando un grave problema a largo plazo, que el estado deberá solucionar.

La jubilación digna, se encuentra amparada en el artículo 10° de la Constitución Política del Perú de 1993, que establece que Estado reconocer el derecho universal y progresivo de toda persona a la seguridad social para lograr su protección y elevar su calidad de vida; y se rige bajo los principios de universalidad, igualdad y sostenibilidad financiera acorde a Colina (2018). Por otro lado, la principal iniciación que funda este derecho es la solidaridad intergeneracional, la cual se basa en las prestaciones pecuniarias de generación en generación (Contreras, 2018)

## **LIBERACIÓN DE LOS MONTOS DE COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIOS**

Refiriéndonos a las normas que han permitido al trabajador disponer hasta del 100 % de su CTS, tenemos la Ley N° 30334, la cual justamente permite a los trabajadores disponer de montos que hasta el momento eran intangibles, se debe hacer hincapié en que si bien es cierto, el espíritu de la norma es noble pues busca aminorar la situación económica de los trabajadores, está generando otro problema a mediano plazo pues debemos recordar que estos montos de la CTS sirven para afrontar una situación de ruptura del vínculo laboral, por lo que al disponer el trabajador de ellos estando trabajando lo deja sin respaldo cuando la relación laboral termine.

Al respecto, es conveniente mencionar al Principio de Irrenunciabilidad de Derechos, ya que este principio laboral busca que el trabajador urgido por la necesidad no pueda renunciar a sus propios derechos, por lo que en este caso veríamos una afectación a este principio pues es el trabajador quien toma la decisión de utilizar su CTS; esta situación es un retroceso en materia laboral pues, doctrinaria y normativamente se ha aceptado que el trabajador es la parte más débil en la relación laboral, por lo que el estado debe protegerlo, situación que no se da en este caso pues es la norma la que está permitiendo la vulneración.

Por último, la CTS al igual que la AFP, son beneficios de carácter previsional, ya que su uso no está disponible de forma libre como sí lo están las gratificaciones en el sector privado y los aguinaldos en el sector público, la razón que no estén disponibles es su propia naturaleza, la cual funge de respaldo en caso de ruptura de la relación laboral y así poder disponer del monto de la CTS para asegurar la subsistencia tanto del trabajador como de su familia; es decir, este monto de dinero se podrá utilizar al finalizar la relación laboral; en este aspecto Romero (2001), "Indica la obviedad que resulta de entender que los trabajadores al pasar por situaciones adversas terminan aceptando condiciones inadecuadas con el fin de superar estas adversidades, lo peligroso de esto es que reducen sus propios derechos amparados en el marco de la legalidad". Los montos de la CTS siempre fueron utilizados por los trabajadores cuando por situaciones adversas se han visto afectados con la ruptura de la relación laboral, dando paso al retiro de estos montos intangibles con la finalidad de proveer de recursos al trabajador y a su familia hasta que exista otra nueva fuente de ingreso, pero esta situación se ve alterada en la medida que el trabajador retire como permite la norma, hasta el 100 % de su CTS significando esto, no tener un respaldo si la relación laboral termina, y la situación se agrava entendiendo que la cultura del ahorro es muy precaria en los países latinoamericanos.

## **METODOLOGÍA**

En cuanto a la metodología del presente estudio, se tiene que tiene como punto de partida la interrogante siguiente, ¿Las medidas laborales excepcionales dictadas por la pandemia han afectado los derechos laborales de los trabajadores? que viene a configurarse como la pregunta o problema principal del estudio, teniendo así también dos problemas específicos, siendo el primero, ¿La liberación de los aportes del Sistema Privado de Pensiones ha vulnerado el derecho a la jubilación digna?, y el segundo ¿La liberación de la Compensación de Tiempo de Servicios (CTS) ha sido adecuada para el trabajador?

Continuando, para abordar el tema de una forma correcta es que se han planteado objetivos, teniendo como objetivo general, determinar si las medidas laborales excepcionales dictadas por la pandemia han afectado los derechos laborales de los trabajadores. Siendo que, para poder desarrollar y analizar dicho objetivo, se han planteado dos objetivos específicos en mérito a lo que se desea obtener del estudio, siendo que estos objetivos son: a) Determinar si la liberación de los aportes del Sistema Privado de Pensiones ha vulnerado el derecho a la jubilación digna y b) Determinar si la liberación de la Compensación de Tiempo de Servicios (CTS) ha sido adecuada para el trabajador.

El alcance de la investigación está enfocado principalmente a los mecanismos de liberación dineraria legislados en tiempo de pandemia, como son la liberación de los fondos del Sistema Privado de Pensiones y la liberación de la Compensación por Tiempo de Servicios. Es pertinente mencionar que la investigación no solo tiene una importancia a nivel nacional sino incluso internacional puesto que muchas de las normas laborales excepcionales dictadas en mérito a la pandemia del covid-19 en el Perú han tenido una similar aplicación en otros países a nivel global, por lo que podemos decir que los resultados encontrados servirán para otras investigaciones tanto nacionales como internacionales.

De acuerdo a Hernández et al. (2014) en concordancia con Hernández y Mendoza (2018) la investigación tendrá un alcance descriptivo-explicativo, pues se pretende indicar aquellos derechos laborales que se han vulnerado con la entrada en vigencia de nuevas normas laborales dictadas por la pandemia de covid-19 y explicar la forma de afectación en cada uno de ellos.

El presente estudio es de tipo básico o puro, puesto que, los fines de la investigación están orientados a la generación de conocimiento o a la búsqueda de la solución de un problema, tenemos que estamos ante la primera situación pues pretendemos crear conocimiento sobre la forma en la que las medidas laborales excepcionales dictadas en medio de la pandemia del covid-19 han vulnerado distintos derechos laborales de los trabajadores (Tamayo y Tamayo, 1997).

Por último, mencionar que el enfoque de la investigación será mixto, es decir, tanto cualitativo como cuantitativo, ya que se evaluará una situación problemática desde la perspectiva de expertos en la materia y se medirá también la percepción de los trabajadores respecto a la normas dictadas en la pandemia del covid-19 (Vera, 2008).

En cuanto al instrumento de recolección de datos, se aplicarán tanto guías de entrevistas a especialistas en materia laboral como también encuestas a grupos de trabajadores con la intención de obtener información desde la perspectiva de los especialistas y de los trabajadores para tener un conocimiento holístico sobre la materia a investigar.

En cuanto a la selección de los profesionales para aplicar las guías de entrevistas y los trabajadores para aplicar los cuestionarios, tenemos los siguientes criterios de inclusión y exclusión para cada uno de ellos. Respecto de los especialistas, se consideró a aquellos que tengan sólidos conocimientos en el ámbito de la legislación laboral, mientras que el criterio para la elección de los trabajadores encuestados, fue que sean trabajadores formales.

## **RESULTADOS**

Para el desarrollo del presente estudio, es necesario abordar los hallazgos en mérito a los objetivos planteados, por lo que se presentarán primeramente aquellos enfocados en determinar la postura de los especialistas en materia laboral respecto a la liberación de los aportes del Sistema privado de Pensiones, para luego desarrollar la percepción de los trabajadores sobre la normativa que permite liberar los montos de Compensación por Tiempo de Servicios.

**Postura de especialistas respecto a la liberación de los aportes del Sistema Privado de Pensiones.**

**Tabla 1.**

*Opinión de especialistas sobre la liberación de las AFP*

Respecto a la pregunta 4. En su experiencia ¿La decisión del poder ejecutivo para liberar los aportes del Sistema privado de Pensiones, fue correcta? ¿Por qué?		
<p><b>Entrevistado 1.</b></p> <p>No lo es, porque los jubilados desgraciadamente derrocharán esos recursos en pocos meses o días y luego quedarán en orfandad.</p>	<p><b>Entrevistado 2.</b></p> <p>Que no, debido a que está afectando la calidad de vida del jubilado y esta liberación no ha tenido un sustento válido y jurídico y simplemente ha sido una ley política.</p>	<p><b>Entrevistado.</b></p> <p>Considero que no, porque solo se ha solucionado un problema a corto plazo, pero creado otros a mediano y largo plazo.</p>
<p><b>Entrevistado 4.</b></p> <p>Considero que la decisión fue muy apresurada.</p>	<p><b>Entrevistado 5.</b></p> <p>No porque los aportantes activos han reducido sus ahorros</p>	<p><b>Entrevistado 6.</b></p> <p>No, porque esto disminuirá tanto el monto como el tiempo de gracia de pensión.</p>
<p><b>Entrevistado 7.</b></p> <p>Creo que no porque le di otro uso al dinero retirado, pagando mis estudios y la educación de mis hijos.</p>	<p><b>Entrevistado 8.</b></p> <p>Podemos decir que sí; ya que gracias a esa decisión muchas familias pudieron retirar sus fondos para que puedan solventar sus gastos económicos en sus hogares.</p>	<p><b>Entrevistado 9.</b></p> <p>No lo es, porque los jubilados desgraciadamente derrocharan esos recursos en pocos meses o días y luego quedaran en orfandad.</p>

---

**Fuente:** Entrevista a especialistas en materia laboral

**Tabla 2.**

*Necesidad liberación de las AFP*

**Respecto a la pregunta 2. ¿En su opinión resultaba estrictamente necesaria la liberación de los aportes del SPP para afrontar la crisis económica de la pandemia del COVID 19? Explique.**

**Entrevistado 1.**

No, hubiera sido suficiente con atender a la población más necesitada asegurando que los bonos que se dieron lleguen esas personas.

**Entrevistado 2.**

Que no, porque los aportantes le han dado uso distinto al dinero liberado, muchas veces gastando en viajes, reuniones familiares, situaciones ajenas a la crisis sanitaria

**Entrevistado 3.**

No, el estado debió encontrar otra solución, ya que únicamente les están adelantando dinero de su vejez, lo cual no es razonable pues en las edades adultas mayores es realmente cuando necesitas el dinero

**Entrevistado 4.**

Considero que no, al respecto distintos economistas han indicado que no deberían haberse liberado estos aportes

**Entrevistado 5.**

No, el estado debió encontrar otra solución.

**Entrevistado 6.**

No, ya que generan mayor inestabilidad para el país.

**Entrevistado 7.**

Sí debieron de liberar los aportes del jubilado, pero con sustento jurídico, para no tener problemas a mediano y largo plazo.

**Entrevistado 8.**

Está medida populista sirvió para que muchas familias pudieran retirar sus aportes; y así pudieran sobrellevar esta emergencia sanitaria.

**Entrevistado 9.**

Considero que no, al respecto distintos economistas han indicado que no deberían haberse liberado estos aportes

---

**Fuente:** Entrevista a especialistas en materia laboral

**Tabla 3.**

*Sustento de la liberación de las AFP*

**Respecto a la pregunta 3. Acorde a su experiencia, ¿La decisión de la liberación de los aportes al SPP tuvo un sustento político? Explique**

**Entrevistado 1.**

Si. A mi parecer tuvo que ver el populismo fomentado por el hambre político de ciertos sectores a los cuales no les importa el bien del país.

**Entrevistado 2.**

Que si, debido a que el congreso actualmente está dividido en partidos políticos.

**Entrevistado 3.**

Considero que tuvo un sustento político, pero no económico ni jurídico.

**Entrevistado 4.**

Considero que la decisión de permitir retirar las AFP, ha sido una decisión de carácter netamente política pues en la exposición de motivos no existe un sustento jurídico real.

**Entrevistado 5.**

Por generar empatía, populismo, sin sustento técnico jurídico como se describe en la ley N° 31192, han perjudicado a todo el futuro de un país.

**Entrevistado 6.**

En mi opinión hubo populismo fomentado por el hambre político de ciertos sectores a los cuales no les importa el bien del país.

**Entrevistado 7.**

Ha sido una ley política y apresurada, aprovechando la pandemia, porque esa ley no pensó en la jubilación digna del trabajador.

**Entrevistado 8.**

Tuvo dos sustentos unidos, el político y el social.

**Entrevistado 9.**

Los congresistas aprovecharon la situación de la pandemia para poder “ayudar” a los ciudadanos que tenían aportes en sus AFP para que retiren y puedan solventar sus gastos económicos.

**Fuente:** Entrevista a especialistas en materia laboral

## Percepción de los trabajadores sobre la liberación de la CTS

**Tabla 4.**

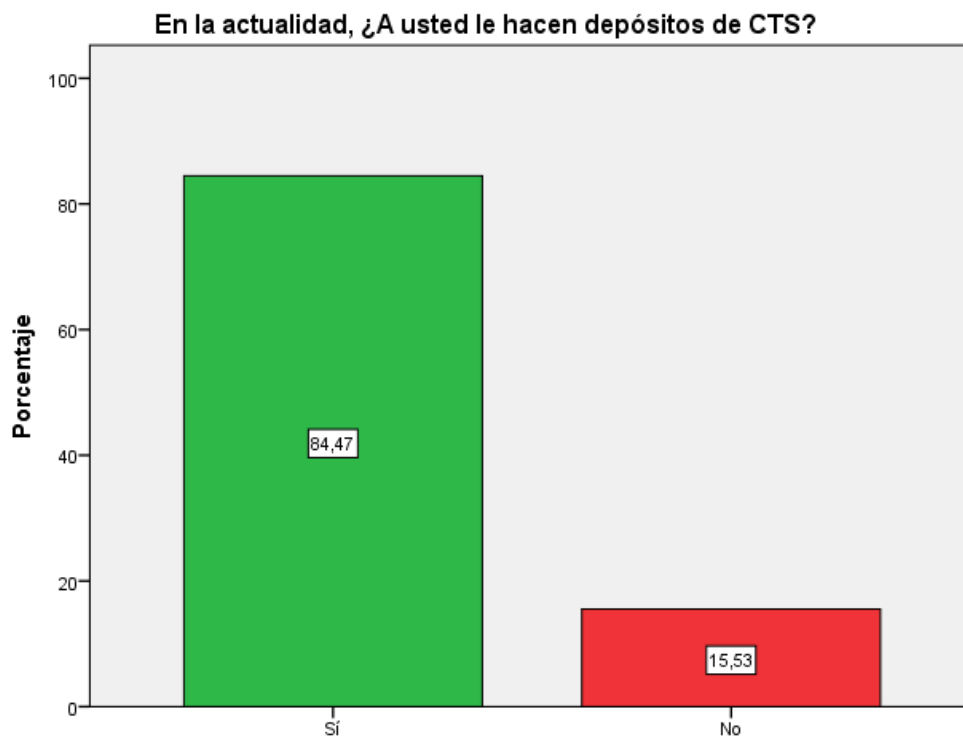
*Percepción sobre depósitos de CTS*

En la actualidad, ¿A usted le hacen depósitos de CTS?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	<b>Sí</b>	321	84,5	84,5	84,5
<b>Válidos</b>	<b>No</b>	59	15,5	15,5	100,0
	<b>Total</b>	380	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario sobre medidas laborales excepcionales

**Figura 1.**

*Percepción de los trabajadores sobre liberación de la CTS*



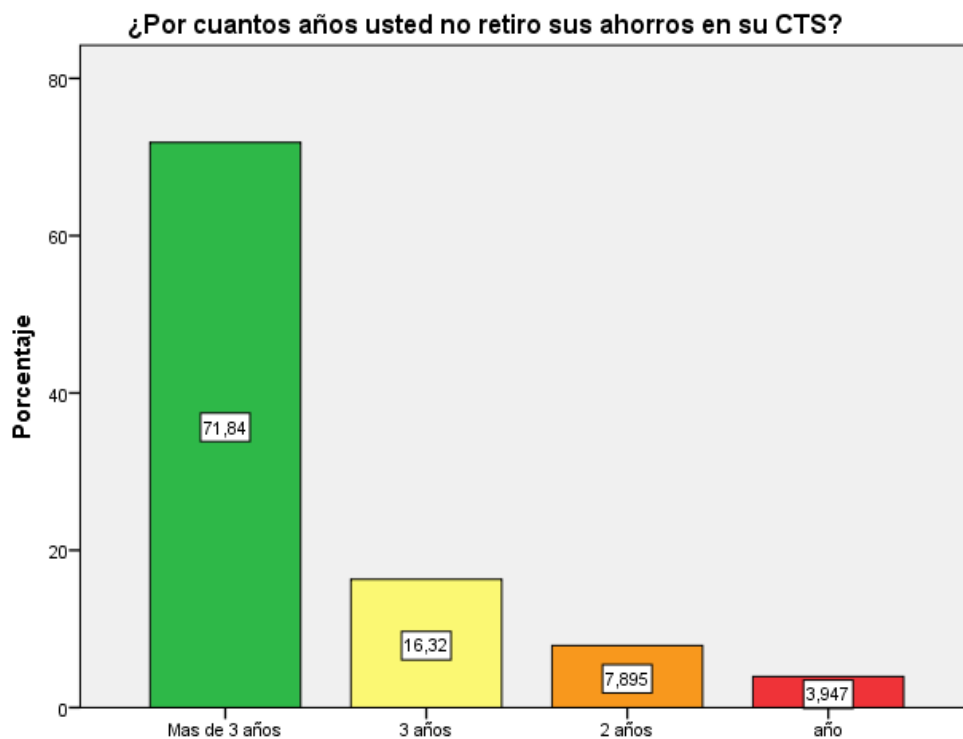
**Fuente:** Cuestionario sobre medidas laborales excepcionales

**Tabla 5.**  
Opinión sobre frecuencia de retiro de la CTS

¿Por cuántos años usted no retiró sus ahorros en su CTS?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Más de 3 años	273	71,8	71,8
	3 años	62	16,3	88,2
	2 años	30	7,9	96,1
	año	15	3,9	100,0
	Total	380	100,0	100,0

**Fuente:** Cuestionario sobre medidas laborales excepcionales

**Figura 2.**  
Opinión sobre frecuencia de retiro de la CTS



**Fuente:** Cuestionario sobre medidas laborales excepcionales



**Tabla 6.**

*Posibilidad de afrontar un despido laboral*

**En la actualidad, ¿Cuenta con ahorros para afrontar un posible despido laboral?**

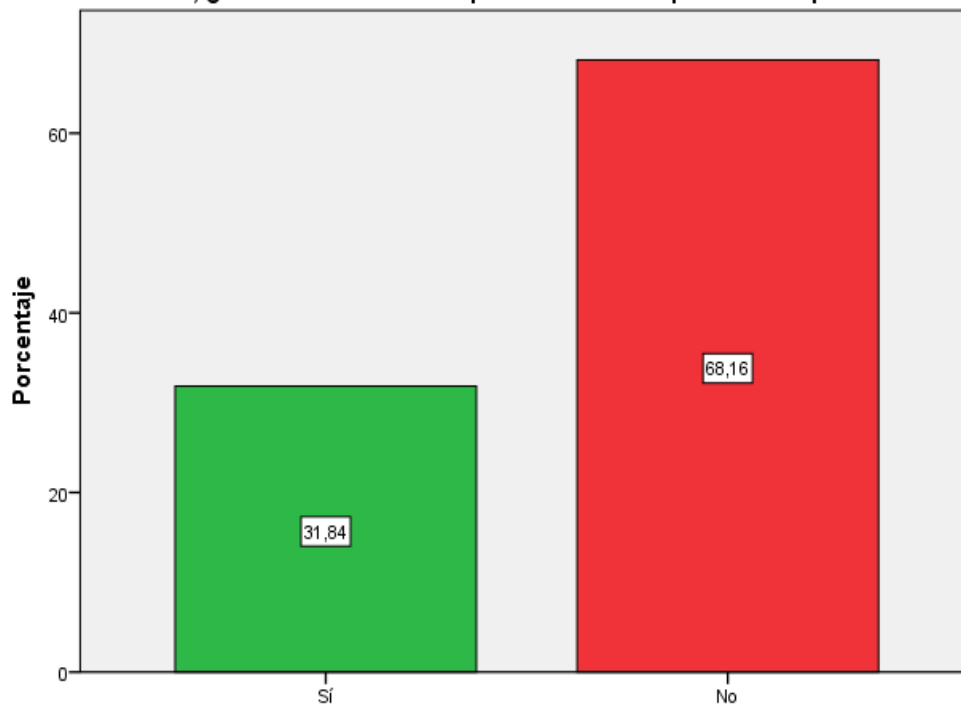
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Sí	121	31,8	31,8	31,8
Válidos	No	259	68,2	68,2	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario sobre medidas laborales excepcionales

**Figura 3.**

*Posibilidad de afrontar un despido laboral*

**En la actualidad, ¿Cuenta con ahorros para afrontar un posible despido laboral?**



**Fuente:** Cuestionario sobre medidas laborales excepcionales

**Tabla 7.**

*Percepción del retiro de CTS*

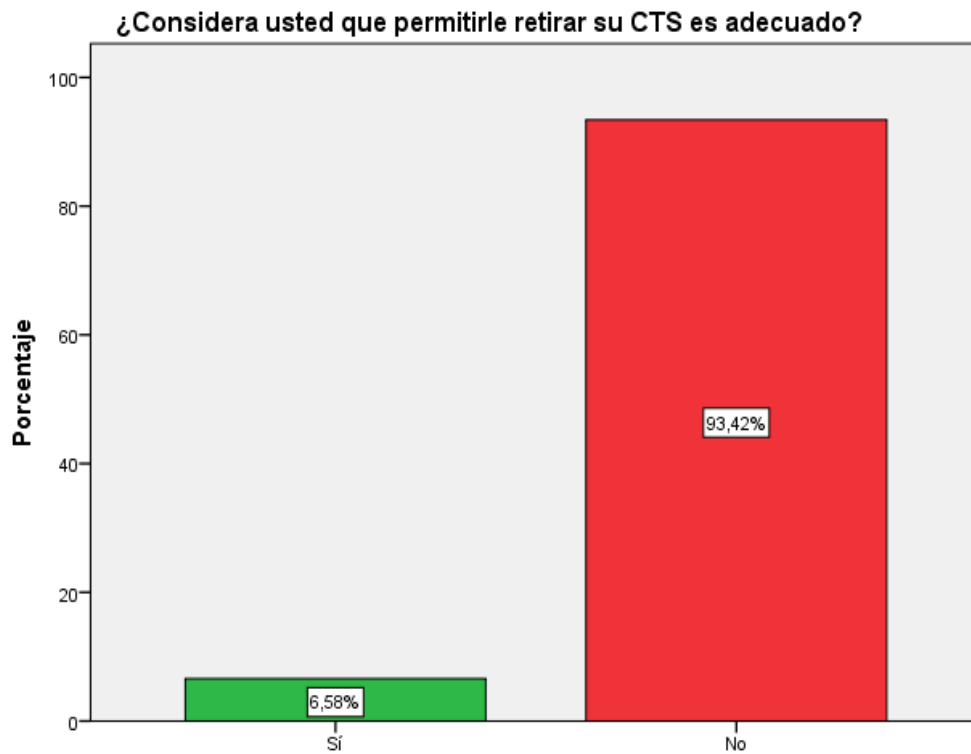
**¿Considera usted que permitirle retirar su CTS es adecuado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Sí	25	6.6	6.6	6.6
Válidos	No	355	93.4	93.4	100.0
	Total	380	100.0	100.0	

**Fuente:** Cuestionario sobre medidas laborales excepcionales

**Figura 4.**

*Percepción del retiro de CTS*



**Fuente:** Cuestionario sobre medidas laborales excepcionales

## DISCUSIÓN

En este acápite del estudio, se analizan los hallazgos, siendo que estos están divididos en la percepción de los especialistas y la de los trabajadores, por lo que abordando el primer aspecto se utilizó la guía de entrevista como instrumento de recolección de datos, encontrando lo mostrado en las tablas 1, 2 y 3 de capítulo de resultados, siendo que de las respuestas de los nueve entrevistados, podemos observar que siete de ellos manifiestan que la decisión de retirar los aportes fue incorrecta mientras que únicamente dos de ellos opinan que fue favorable. Al respecto debo señalar que en algunos casos fue útil para los jubilados, pero lastimosamente no en todos como menciona muy honestamente el entrevistado 7, quien refiere que usó sus fondos para pagar los estudios de sus hijos.

En la tabla 2, podemos observar que por unanimidad indican que no debió liberarse los aportes, pues el estado debió encontrar una solución más indicada y como mencionan no generar mayores problemas a mediano y largo plazo; por último en cuanto a la tabla 3, se puede decir que 7 de los entrevistados refieren que el sustento de la liberación de los aportes de las AFP fue totalmente político indicando que carece de sustento económico y jurídico. Asimismo, dos de ellos también refieren que la motivación de la norma fue política, pero consideran que también fueron tomados en cuenta aspectos sociales en beneficio de la población. Al respecto, debo precisar que las normas deben tener sustento técnico y no ser únicamente guiadas por factores políticos y sociales.

Ahora, en cuanto a los hallazgos referidos a la percepción de los trabajadores tenemos que se ha logrado encuestar a 380 trabajadores de los cuales, acorde a la tabla 4 y figura 1, el 84,5 % refieren ser beneficiarios actualmente de depósitos de CTS y 71,8 % del total acorde a la tabla 5 y la figura 2, no habían retirado sus montos de CTS por periodos mayores a tres (03) años, situación que permite entender que eran intangibles como la norma regula. Por otro lado, en cuanto a la tabla 6 y figura 3, se puede denotar que el 68,2 % de los trabajadores encuestados refieren no tener ahorros para afrontar un posible despido laboral, situación que debe alarmar no solo al estado sino a la población en general pues estas personas tendrán problemas económicos que van a repercutir en la sociedad en general. Por último, tanto la tabla 7 y figura 4, explican que de los 380 trabajadores encuestados, el 93,4 % refieren no estar de acuerdo con la norma que permite sus retiros de CTS, pues debemos recordar que estos no son bonos del estado a favor de la clase trabajadora sino un simple comodín que permite utilizar tu dinero en este momento pero dejándote expuesto a una situación muy precaria en los próximos años.

## CONCLUSIONES

En el presente estudio se ha realizado una revisión bibliográfica sobre las medidas laborales dictadas de forma excepcional en tiempos de pandemia, así también se ha delimitado el estudio únicamente a la liberación de los aportes previsionales como los fondos de las AFP y los montos de la CTS y se concluye que ambos están relacionados a derechos humanos laborales vinculados directamente a aspectos de la dignidad de la persona, como son la jubilación digna y la previsión de un monto de respaldo ante el desempleo.

Así también, como se ha podido observar, tanto los especialistas en materia laboral como los mismos trabajadores estuvieron en desacuerdo con la entrada en vigencia de muchas de estas normas e incluso algunos de ellos se arrepienten de haber ya utilizado estos montos pues todos en algún momento serán jubilados y sus montos se han reducido a tal nivel que las pensiones serán otorgadas por periodos mínimos, considerando que el Sistema Privado de Pensiones tiene la característica de brindar la pensión de jubilación solamente hasta donde los fondos alcancen por lo que una disminución radical de los fondos devendrá en un periodo de jubilación notablemente más corto.

Por último, concluir en que las medidas laborales excepcionales dictadas por la pandemia del COVID-19, centrándose en la liberación de los aportes de la AFP y los montos de la CTS, han vulnerado distintos derechos laborales de los trabajadores, dentro del cual tenemos el Derecho Previsional, la Jubilación Digna, el Principio de Irrenunciabilidad de derechos por lo que se puede afirmar que el estado ha buscado solucionar un problema latente generando otros que por el momento no son tomados en cuenta pero que a mediano y largo plazo traerán consecuencias para los trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (6ta ed.)*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Azueta, H. (2012). *Tipología y estructura de los derechos humanos del trabajo*. Revista Jurídica de la Universidad Autónoma Metropolitana. <http://alegatos.azc.uam.mx/index.php/ra/article/view/739>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3ra ed.)*. Colombia: Pearson Educación.
- Blanco, M. y Villalpando, P. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. España: Dykinson.
- Canessa, M. (2008). *Los derechos humanos laborales: el núcleo duro de derechos (core rights) y el "ius cogens" laboral*. Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- Casas, J. (2002). *Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios*. Revista de Administración Sanitaria.
- Colina, H. (2018). Algunas notas sobre los sistemas de pensiones de la seguridad social y la experiencia de su reforma en América Latina. Economía y Desarrollo. 160(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842018000200017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000200017&lng=es&tlng=es)
- Colmenares, B. (2011). *Los derechos laborales inespecíficos. Enfoque en el Derecho Venezolano*. Revista Latinoamericana de Derecho Social.
- Contreras, M. (2018). Análisis de la sostenibilidad del sistema de pensiones ecuatoriano, periodo 2013-2025. Papeles De Población. 24(96). <https://doi.org/10.22185/24487147.2018.96.14>
- Fernández, H. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. Espíritu Emprendedor TES, 4(3), 65-76. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación (6°)*. McGraw-Hill.
- Hernández, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación*. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education
- Kato, E. y Aguilar, C. (2013). Instituciones, transición demográfica y riesgos del sistema de pensiones. Norteamérica. 8(2), 105-126. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193730201004>
- Lugo, G. (2011). *La dignidad y el trato digno como compromiso del Estado Mexicano. Derechos Humanos*. Revista del Centro Nacional de Derechos Humanos. México.

- Medeiros, M. y Souza, P. (2015). State Transfers, Taxes and Income Inequality in Brazil. *Brazilian Political Science Review*. 9(2). <https://doi.org/10.1590/1981-38212014000200009>
- Méndez, C. (2011). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales (4ta ed.)*. México: Limusa.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación. Cualitativa – cualitativa y redacción de tesis (4ta ed.)*. Colombia: Ediciones de la U.
- Paitán, J. (2020). La Reforma de las pensiones de jubilación en el Perú: Un nuevo modelo de protección social por armar [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17914>
- Richter, J. (2013). *El trabajo en el derecho del trabajo*. Revista Latinoamericana de Derecho Social. México.
- Romero, A. (2001). *El contrato de trabajo realidad y forma*. *Gaceta Laboral*. ISSN: 1315-8597. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33607201>
- Servín, C. (2012). *Discriminación en el ámbito laboral y su tutela jurisdiccional*. Revista de Derechos Fundamentales.
- Solano, J. (2011). *Ergonomía y productividad*. *Industria data*, 48-50. [http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2079/industrial\\_data10v2n1\\_1999.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2079/industrial_data10v2n1_1999.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tamayo, T. y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. Limusa S.A.

**Artículo**  
**04/10**

**Título**

**Sustentabilidad, aproximaciones de los  
estudiantes en una Universidad Estatal del  
norte de Chile**

**Autores**

***María Cristina Alfred Urizar***  
[orcid.org/0009-0002-1941-0408](https://orcid.org/0009-0002-1941-0408)  
Universidad de Tarapacá, Chile  
[mcalfredu@academicos.uta.cl](mailto:mcalfredu@academicos.uta.cl)

***Silvana Villarreal Tovar***  
[orcid.org/0009-0008-4861-0680](https://orcid.org/0009-0008-4861-0680)  
Universidad de Tarapacá, Chile  
[silvanamvillarreal@gmail.com](mailto:silvanamvillarreal@gmail.com)

***Jaison Pérez Cisternas***  
[orcid.org/0009-0002-1887-2870](https://orcid.org/0009-0002-1887-2870)  
Universidad de Tarapacá, Chile  
[jperezcis@academicos.uta.cl](mailto:jperezcis@academicos.uta.cl)

***Luis Mella Salinas***  
[orcid.org/0009-0003-6377-0766](https://orcid.org/0009-0003-6377-0766)  
Universidad de Tarapacá, Chile  
[lmella@academicos.uta.cl](mailto:lmella@academicos.uta.cl)

# Sustentabilidad, aproximaciones de los estudiantes en una Universidad Estatal del norte de Chile

## Sustainability, students' approximations in a State University in the north of Chile

### RESUMEN

El objetivo de la investigación fue identificar entre los estudiantes de una Universidad estatal del norte de Chile la presencia de tres aspectos en la sustentabilidad, en tanto información de diagnóstico. Las dimensiones consideradas fueron conocimiento, compromiso institucional y, los hábitos y prácticas sustentables de los estudiantes. El instrumento diseñado se aplicó voluntaria, anónima y aleatoriamente a alumnos y alumnas de las nueve Facultades que integran esta Universidad estatal, y los resultados mostraron un grado significativo tanto de conocimiento como de hábitos y prácticas en sustentabilidad; aunque algunas diferencias tanto por por Facultades como por edades de los estudiantes sí se manifestaron en la investigación.

Dado que la dimensión referida al compromiso institucional es donde se constató la principal condición de debilidad para la Universidad, se evidencia un desafío pendiente para la institución en tanto requiere implementar acciones para fomentar el interés y la generación de hábitos de sustentabilidad en su comunidad, adecuándose a los requerimientos que hoy presenta la sociedad.

**Palabra Clave:** Compromiso, Conocimiento, Educación Superior, Hábitos y Prácticas.

### ABSTRACT

The objective of the research is to identify three aspects of sustainability as diagnostic information in the students of a State University in the north of Chile. The dimensions considered were knowledge, institutional commitment and sustainable habits and practices of the students. The designed instrument was applied voluntarily, anonymously and randomly to students of the nine Faculties that integrate this state University, and the results showed a significant degree of knowledge as well as habits and practices in sustainability; although some differences both by Faculties and by age of the students were manifested in the research.

Given that the dimension referred to the institutional commitment is where the main condition of weakness for the University was found, a pending challenge for the institution is evidenced as it requires to carry forward actions to promote the interest and the generation of sustainability habits in its community, adapting to the requirements of today's society.

**Keywords:** Engagement, Knowledge, Habits and Practices, Higher Education, Knowledge, Habits and Practices

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, y según Ramírez et al (2004), las instituciones de educación superior buscan transversalmente incorporarse en los temas de la sustentabilidad, considerando los diferentes ámbitos donde ellas desarrollan sus actividades. En este sentido, la colaboración de expertos que transmiten tanto los conocimientos técnicos como científicos, podrá permitir la co-construcción de un futuro y una mejor calidad de vida para las siguientes generaciones. Por lo anterior, muchas universidades tienen como objetivos según sus distintas realidades, generar un crecimiento ético y una formación superior sobre la base de la Responsabilidad Social (RS) como de la Sustentabilidad, las que cada vez son más pertinentes de integrar en los diferentes espacios educacionales.

Este es el caso de una universidad estatal ubicada en el extremo norte de Chile, que se enfrenta a la incorporación de una serie de requerimientos que la conduzcan a un desarrollo de una institución más responsable y sintonizada con las demandas sociales, así como adecuarse a las realidades contemporáneas de las propias organizaciones. A la luz de este planteamiento se puede evidenciar la inquietud respecto al conocimiento, la conciencia y la percepción que pudiese tener la comunidad universitaria, especialmente los estudiantes, en el ámbito de la sustentabilidad; esto con la finalidad de lograr identificar acciones iniciales que promuevan una mayor conciencia sobre la sustentabilidad en la comunidad universitaria y, así generar insumos que permitan avanzar en un mediano plazo hacia disponer de campus universitarios sustentables.

Promover una conciencia y acciones en materia de sustentabilidad en un espacio universitario requiere de la combinación de cada uno de sus estamentos que la integran, pero especialmente de la participación estudiantil y de la comunicación efectiva.

Las instituciones de educación superior son actores relevantes en la sociedad, en cuanto a la formación y a su rol como agentes de cambio en especial con el medio ambiente. Bajo esta mirada, en la actualidad, es posible observar que la noción de sustentabilidad ha evolucionado abarcando no solo la preocupación ambiental, sino también aspectos económicos y sociales, lo que se conoce como "ecología integral" (Portela, 2017). Fomentar la sustentabilidad en su conjunto y preparar a los estudiantes para ser agentes de cambio en la sociedad, es un aspecto que las universidades deben considerar para establecer líneas de formación general, con aprendizaje activo y de educación experiencial para el logro de una formación acorde con las necesidades de las organizaciones en la actualidad (Zúñiga, 2021). Considerando que, si bien es urgente un cambio en la formación en especial de la perspectiva, para Bravo (2012) la estructura conservadora que las universidades generalmente presentan, obstaculiza dicha evolución; como también se observa al momento de hablar de los requerimientos curriculares que debieran incorporarse (González-Gaudiano, 2013).

En este contexto, identificar el conocimiento que los estudiantes de la institución evaluada tienen respecto de la sustentabilidad, como los hábitos y prácticas que la Universidad provee o estimula en su formación; e identificar la percepción desde los estudiantes en cuanto al compromiso institucional, que visualizan en la propuesta de formación que reciben, desde sus espacios educacionales, permitirá contar con un diagnóstico inicial para lograr proponer acciones diferenciadoras en el espacio universitario.



## REVISIONES BIBLIOGRÁFICAS

### Sustentabilidad y los conceptos que se relaciona

La sustentabilidad como concepto ha pasado por una serie de transformaciones, llevándola a ser interpretada como un concepto relacionado con el desarrollo socioecológico (Calvente, 2007), que descansa en tres dimensiones centrales (económica, social y ambiental) (Olmos & González, 2013). De este planteamiento, se identifican una serie de aportes que afirman la relevancia de esta en la actualidad.

A modo de contextualización, se destaca que el concepto de sustentabilidad aparece por primera vez en el año 1962, en el texto denominado “La Primavera Silenciosa” de la bióloga Rachel Carson, donde la autora se refería a los efectos que una serie de químicos generarían en la salud del ser humano. Su cuestionamiento se centró en el uso de los pesticidas y plaguicidas. Carson afirmaba que, el uso de los mencionados químicos llevaría a que, en un futuro cercano, el ser humano estará privado de, por ejemplo, el canto de los pájaros como consecuencia del sistema de desarrollo económico, que se encontraba afectando en la degradación y contaminación ambiental (Carson, 1962). Sus aportes, que fueron duramente cuestionados, le significaron una serie de calificaciones como demenciales e histéricas en aquella época.

Los primeros aportes de Carson, permitieron que en 1970 se formará la primera agencia gubernamental exclusiva en el cuidado del medio ambiente, denominada Environmental Protection Agency (EPA) (Carson, 1962). Seguidamente se conformaría una serie de instancias internacionales como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Ambiente Humano (1972), la Comisión Mundial de Ambiente y Desarrollo (1983), y la Cumbre de Río (1992), espacios que permitieron ir construyendo algunas definiciones con el objetivo de unir interpretaciones referidas a la sustentabilidad (Larrouyet, 2015). En este sentido aparece la definición adoptada por la Comisión Mundial de Ambiente y Desarrollo de 1987, la que sostiene como desarrollo sustentable a la capacidad del hombre para lograr satisfacer sus necesidades presentes sin sacrificar o comprometer recursos, que afecten el desarrollo de las generaciones futuras.

Gallopín (2003), en esta área realiza su aporte definiendo el desarrollo sustentable como los procesos de preservación, conservación y protección únicamente de recursos naturales para el beneficio de la comunidad, o bien de las futuras generaciones con ayuda de las presentes. Ambas interpretaciones incorporan aspectos tanto éticos como ambientales, que buscan proponer un crecimiento sobre la base de un equilibrio.

Bajo la mirada de crecimiento económico, el Informe Bruntland (1987) declara, que la sustentabilidad debe estar planteada bajo la consideración de un desarrollo tecnológico ecológico, a fin de permitir la recuperación de los recursos naturales utilizados, como es la materia prima para no superar los límites. En este sentido, el enfoque de dicho informe no plantea la disminución del consumo excesivo de los recursos naturales, sino más bien propone la eficiencia en el uso de estos, lo que para varios autores deja abierta la invitación a un mayor consumo. Por lo anterior, en la actualidad el modelo dominante debe procurar ser más directo y proponer una invitación hacia un cambio de actitud el que debe estar liderado por los países más desarrollados (Tetreault, 2015). Se debe destacar, que la definición presentada en el Informe Bruntland, publicado en 1987 corresponde a la definición que mayor aceptación presenta en la actualidad, siendo un referente al momento de hablar de sustentabilidad.

Para MacNeil (1989), el desarrollo sustentable tiene una relación cercana con la pobreza extrema, es decir; el problema radica en las desigualdades económicas que se evidencian en muchos países y es, esta población, la que en su escasez y necesidad por cubrir sus requerimientos básicos y de sobrevivencia que impactan en la permanencia de los recursos naturales, abusando de este modo del

uso del agua, la tierra, bosques, etc. Por lo tanto, una sociedad organizada debiera partir por generar soluciones que busquen disminuir la pobreza extrema que los países tienen y paralelamente, redefinir sus actuales regulaciones tanto políticas como económicas.

En efecto López et al (2005), desde su necesidad de aportar hacia la conceptualización de la sustentabilidad, manifiestan que ella ha debido de ir acomodándose según el escenario social; argumentando que el énfasis debe estar en el ser humano como el actor principal y es quién debe comprender la necesidad de armonizar su crecimiento principalmente económico sobre la consideración de una serie de elementos. Cuentan en ello el desgaste ambiental y las políticas sectoriales de las regiones. Es, en definitiva, una propuesta que requiere de todos los actores, pero sobre todo la convicción de un cambio frente al modelo tradicional presente en cuestiones de crecimiento económico.

Bajo la mirada anterior, Pérez (2009) propone una mirada de la sustentabilidad centrada en lograr una transformación social, afirmando que es aquello lo que no ha permitido lograr un desarrollo consciente, desconociendo sus efectos en el medio ambiente. Para eso, propone la urgencia de alianzas estratégicas entre los actores del ecosistema, dando un énfasis especial al rol de las instituciones de educación superior.

Un análisis mucho más transversal e integral es el que plantea Zarta (2018), quién considera la evolución del concepto y su estrecha relación con el desarrollo de la sociedad; afirma que lo sustentable se relaciona principalmente con el logro de un crecimiento, incorporando regulaciones que limiten el actuar del hombre, pero siempre privilegiando una unión entre lo económico, social, ambiental y cultural, así como los valores de la sociedad. Bajo esta lógica Haro-Martínez & Taddei-Bringas (2014) desde la mirada económica ambiental como ecológica, concluyen que el desarrollo sustentable requiere del apoyo de diversas disciplinas para su presencia, en especial por la incorporación de una serie de valores, como son la eficiencia, la justicia y el consenso. Es decir, la sustentabilidad descansa en principios éticos-filosóficos y normativos que buscan extender la vida humana.

Finalmente, para Baute et al (2015) la sustentabilidad plantea un cambio mucho más radical partiendo desde la manera de analizar y generar el desarrollo. Por ello, afirman que es necesario configurar parámetros en cuanto al crecimiento de los países, el consumo de sus habitantes y los impactos en el entorno, para que estas acciones no sobrepasen la capacidad del ecosistema.

Por último y con el objetivo de no generar confusiones, se utilizará en el desarrollo de la presente investigación el concepto de sostenibilidad como sinónimo de sustentabilidad.

## **Educación y Sustentabilidad**

Desde una perspectiva integral que considera los aspectos sociales, económicos y ambientales, se espera que la educación desempeñe un papel crucial en la orientación de la vida de los individuos hacia un crecimiento consciente. Bajo este enfoque, la educación se convierte en una instancia fundamental para guiar el desarrollo humano de manera más efectiva.

Es decir, los espacios educacionales tienen un impacto en la formación del hombre tanto desde el conocimiento como en la conducta y hábitos, que se manifiestan en su estilo de vida. Es por ello que, la construcción de una educación centrada en lograr promover la sustentabilidad desde los diferentes instrumentos que en la actualidad existen, pasa a ser una obligación de las instituciones de educación superior, si esperan contribuir al desarrollo de la sustentabilidad con su quehacer. Lo anterior, se relaciona con uno de los acuerdos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano (1972), en específico la Declaración de Estocolmo donde se afirma, según el Principio 19 que:

*“Es indispensable una labor de educación en cuestiones ambientales, dirigida tanto a las generaciones jóvenes como a los adultos y que preste la debida atención al sector de población menos privilegiado, para ensanchar las bases de una opinión pública bien informada, y de una conducta de los individuos, de las empresas y de las colectividades inspirada en el sentido de su responsabilidad en cuanto a la protección y mejoramiento del medio ambiente en toda su dimensión humana. Es también esencial que los medios de comunicación de masas eviten contribuir al deterioro del medio ambiente humano y difundan, por el contrario, información de carácter educativo sobre la necesidad de protegerlo y mejorarlo, a fin de que el hombre pueda desarrollarse en todos los aspectos” (ONU, 1972, p.3).*

En este sentido, los diferentes acuerdos llevados a cabo, a partir de 1975 señalan acciones como la necesidad de establecer una educación ambiental para dar respuesta a las problemáticas tanto regionales como internacionales.

Para Cantú-Martínez (2020), todas las instancias reconocen en la educación la principal herramienta que permitirá la construcción de una nueva estructura social, sin dualidades entre lo ambiental y lo social. El escenario actual que la Agenda 2030 define afecta directamente a la educación; ello al precisar acciones como metas requeridas para lograr conformar una mirada centrada en el ser humano y su entorno. Es la educación la que va determinar la estructura social y cultural de una sociedad, interviniendo en la manera de pensar y de relacionarse del hombre, permitiendo una mejor vida.

Son, por lo tanto, las instituciones educacionales desde los primeros años las que deben proveer una mirada amplia que pueda guiar los saberes en cada etapa de la vida del ser humano. En el caso de la educación superior se trata de un desafío mayor, al considerarse un referente de toda comunidad donde se encuentre inserta (Cantú-Martínez, 2020). En este aspecto, la investigación de Paterson & Huang (2019) plantean el efecto que tiene en el comportamiento el discurso que los líderes o referentes tengan en este caso particular para la obtención de una conducta ética; donde la coherencia del diálogo que tenga una organización o un líder, va contribuir fortaleciendo determinados patrones; es el discurso institucional el que tendría un efecto directo en el comportamiento de sus estudiantes.

Para Montaña & Solís (2001), las instituciones de educación superior corresponden al espacio que estimula la creación de la sociedad moderna, en consecuencia, deben buscar cubrir todos aquellos espacios del estudiante acercándose y sensibilizando hacia las necesidades de la comunidad, desde la interrelación social; propiciando proyectos integrales que permitan un tejido social capaz de enfrentar las problemáticas respetando los intereses del entorno.

Dicha orientación, implica una transformación de las universidades en aquellos ámbitos como son; su estructura, sus programas y orientación, pero sobre todo un análisis de sus procesos internos referidos a la gestión como al proceso educacional. En este ámbito, los programas académicos deberán ajustarse a esa necesidad social, el que debe responder a la formación profesional como del individuo, actualizándose o bien proponiendo nuevas ofertas educativas (Torres, 2012).

Baute et al (2015) en sus aportes proyectan el rol actual de la universidad; dejando de lado la propuesta antigua, sostienen que una universidad moderna considera la relación entre la institución y la sociedad, la que debe trascender generando vinculación con las comunidades en beneficio del trabajo mutuo. Este planteamiento no se aleja de lo que se sostiene respecto del rol social de las universidades, sobre todo considerando que este papel se encuentra todavía pasivo, y siendo necesario generar una transformación. Sus argumentos, centrados desde el rol de las universidades, las reconocen como instancia donde se forma la conciencia crítica en los estudiantes, y no solamente la educación intelectual, que ella debe ser progresista y estar comprometida tanto con su comunidad como con el entorno.

En definitiva, los autores recién señalados, frente a esta nueva responsabilidad, proponen que las universidades aborden el desarrollo sustentable con una mirada que tiene relación con la formación de personas con valores concretos y comprometidos. El desarrollo económico, necesariamente debe considerar lo social, por tanto, los integrantes de una sociedad están llamados a involucrarse para lograr un crecimiento en lo social, ambiental y económico. Es decir, evidencian en su mirada el aporte de las universidades hacia el desarrollo sustentable, afirmando su relevancia partiendo de considerar las condiciones de las instituciones y del ecosistema, incorporando en su ejercicio la sustentabilidad económica, social, cultural, científica, ecológica y energética en el contexto educacional. En este planteamiento de modelo educacional superior se deberían contemplar los pilares de: el valor de los conocimientos, el modelo pedagógico actual, los valores, las habilidades y el comportamiento, siendo estos componentes parte de la formación integral que una institución debe ser capaz de entregar.

Una intervención mayor es la que realizan Zapata-González et al (2016), quienes buscan identificar la definición y el contexto del concepto de campus sustentable, ello para lograr una verdadera contribución en el tema. En este sentido, los campus sustentables lo definen como el lugar desde donde se gestan los pilares de una sociedad y sus ciudadanos; destacando la consideración de un conocimiento con conciencia ambiental en los ámbitos culturales, sociales, económicos, políticos y académicos. De este modo, se logrará construir los tres saberes necesarios (saber, saber hacer y saber ser) en un individuo, que además tenga un impacto colectivo. Es decir, las comunidades (o esferas) corresponden a los aspectos económicos y sociales en primera instancia; seguidamente aparecen las esferas como respuesta a la relación y vinculación que estas instituciones de educación superior deben generar con su entorno, aportando con espacios de transformación en el ámbito cultural y ambiental; para terminar contemplando la esfera política, que permitirá establecer los márgenes de las acciones requeridas para encaminar una institución, hacia una, gestión sustentable en todo su aspecto.

Finalmente, se debe destacar que en su investigación estos autores ilustran algunas consideraciones relevantes a discutir en una institución de educación superior, ello en su camino hacia el desarrollo sustentable de un campus. Estas se relacionan, con la necesidad de contemplar espacios de acuerdo, para unificar expectativas, visión y criterios de los diferentes estamentos que conforman una universidad, es decir, académicos, administrativos y estudiantes, para lograr de esta manera trabajar sobre la base de una estrategia común de igual interpretación.

En este mismo ámbito, un campus sustentable se interpreta como una ciudad más pequeña con una gran diversidad de actividades que impacta en el ecosistema (Alshuwaikhat & Abubakar, 2008), dejando en evidencia las barreras que existen y se generan en las universidades al momento de caminar hacia un modelo educacional que apoye el desarrollo sustentable, siendo estas principalmente relacionadas a la gestión en el convencimiento de los directivos de dichas instituciones de educación, en cuanto al aporte y la relevancia de este modelo educacional centrado en la sustentabilidad.

Desde el cuestionamiento hacia la pertinencia de la enseñanza actual universitaria, como a la percepción que los estudiantes tienen en este caso de Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social Corporativa, es el trabajo que realizan Sepetis et al (2020) donde contextualizan el inicio del concepto de Desarrollo Sostenible (Sustentable) e identifican la Responsabilidad Social (RS) en las universidades, destacando su presencia en el ámbito de la administración de empresas, así como la estrecha relación que presentan ambos conceptos. En este sentido su investigación concluye identificando que, los estudiantes tienen conocimiento de la Responsabilidad Social, la consideran importante y útil al momento de incorporarse al mundo laboral, como también que, esta tiene un impacto en la reputación de las empresas u organización, la sensibilidad y la seguridad. Desde el punto de vista de las percepciones, se confirman diferencias en las interpretaciones, destacando su relación con la ética, medio ambiente, empresas, voluntarios y sociedad.

Se deja clara entonces la necesidad de seguir avanzando en la incorporación de la RS como de la formación centrada en el desarrollo sostenible; si bien existen esfuerzos estos deben seguir generando, sobre todo por lo relevante de estos temas para la sociedad actual.

Bajo lo anterior Alcalá del Olmo-Fernández et al (2021), realizan una revisión de 322 artículos científicos publicados desde los años 1970 al 2019, donde se evidencia un incremento en la producción de material científico referido a desarrollo sustentable y educación en los últimos años; esto da cuenta de una inquietud presente en la comunidad científica que se interpreta como atención a las problemáticas ambientales e interés por la búsqueda de soluciones. En este aspecto, promover la educación sustentable es fundamental para construir una sociedad más consciente y comprometida con el cuidado del medio ambiente y el bienestar humano. Es decir, no es suficiente que un individuo acumule conocimientos, sino que se trata de lograr aprovecharlos para estar en una constante actualización, profundización y enriquecimiento, sin olvidar que el mundo se encuentra en permanente cambio.

Una educación sustentable va de la mano con la Responsabilidad Social en este caso Universitaria, la cual también es fundamental teniendo como fin lograr cumplir tanto con sus objetivos sociales, que contribuyen al desarrollo sustentable de los profesionales futuros, cómo incorporar y asegurar la entrega de una serie de valores que afirmen en el profesional no solamente conocimientos, sino que hábitos que le permitirán actuar responsablemente. Para Vallaey y Álvarez-Rodríguez (2019) las universidades tienen una serie de responsabilidades que van más allá de la formación de estudiantes, las que incluyen la investigación, la gestión y la extensión, que desempeñan un papel importante en la transformación social.

Por otro lado, Severino-González et al (2022), exploran el consumo sustentable socialmente responsable en un grupo de estudiantes universitarios, según la variable sociodemográfica; siendo los factores como la edad, género, nivel de ingresos u otros condicionantes que influyen directamente en sus elecciones de consumo. Así como afirman que el aprendizaje basado en servicio tiene un impacto positivo en la conciencia del estudiante, lo que influye en su percepción y valoración del consumo. Esta investigación ilustra, en definitiva, el impacto social que las instituciones de educación superior pueden tener en la formación de profesionales cuando incorporan acciones de Responsabilidad Social (RS) en sus modelos educativos.

Finalmente, la investigación llevada a cabo por López & Rivera (2022) desde la necesidad de comprender la educación de la sustentabilidad en los espacios de formación superior y su rol, evidencia los efectos que tiene en una comunidad universitaria la coherencia entre el discurso institucional de las autoridades y las prácticas visibles en comportamientos sostenibles. En su trabajo considera el modelo propuesto por Paterson y Huang (2018), donde afirma que la educación no se refiere únicamente a la transmisión de contenidos teóricos, sino que, a su vez al comportamiento de los docentes y de la misma institución en general, la que actuará como un amplificador de la conducta de los estudiantes; por lo tanto, las prácticas institucionales tendrán incidencia en el comportamiento sustentable final del estudiante.

En su conjunto, las mencionadas investigaciones resaltan el papel multifacético de las universidades en la promoción de la sustentabilidad y cómo la investigación académica puede ayudar a comprender y abordar estos desafíos de manera más efectiva. Sin duda, RS junto al desarrollo sustentable representa un desafío fundamental que debe ser incorporado en la gestión universitaria, no siendo excluyentes y con un énfasis especial en el aspecto comunitario, si se busca fomentar la conciencia social y el respeto al medio ambiente. En otras palabras, en el ámbito universitario se impulsa la formación integral del estudiante promoviendo valores como la solidaridad, la ética, el compromiso social y la ciudadanía responsable (Cervantes & Aldanueva, 2016).

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación busca obtener un diagnóstico inicial en el ámbito de la sustentabilidad, identificando el nivel de conocimiento dentro de una comunidad de estudiantes de una universidad estatal del norte de Chile, como información inicial para futuras acciones en sustentabilidad.

La investigación es descriptiva, cuantitativa, no experimental, situada, donde en base a un instrumento aplicado a estudiantes universitarios, se espera obtener una referencia inicial en cuanto al conocimiento, percepción y hábitos que estos poseen en el ámbito de la sustentabilidad.

### **Instrumento**

El instrumento que se utilizó en la investigación se denominó “Encuesta de Conocimiento, Percepción y Hábitos en Sustentabilidad”, la que permitió recopilar la información requerida de los estudiantes de la universidad estatal del norte de Chile, en los aspectos de:

- a) Conocimiento de los estudiantes en sustentabilidad: compuesto por 7 ítems que buscaron medir el grado de conocimiento en relación a la sustentabilidad, evaluando su comprensión y capacidad de interpretación.
- b) Percepción de los estudiantes sobre el compromiso institucional en el ámbito de la sustentabilidad: compuesto por 17 ítems que evaluaron el nivel de compromiso de la universidad en asuntos relacionados con la sustentabilidad. Abarco acciones como el consumo de agua, de energía eléctrica, la promoción de la educación y la cultura sustentable, la conciencia ambiental, el reciclaje y la cultura de responsabilidad en la comunidad universitaria.
- c) Hábitos/prácticas sustentables de los estudiantes: compuesto por 10 ítems, referidos a las prácticas cotidianas de los estudiantes en relación al concepto de sustentabilidad. Referido a la presencia de hábitos en cuanto a la responsabilidad ambiental y su percepción como una práctica que contribuye al bienestar común, entre otros aspectos.

La investigación se llevó a cabo en dos etapas; una primera etapa correspondió a la realización de una encuesta piloto, en la cual participaron un total de 70 personas, obteniéndose un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,919, porcentaje que define al instrumento con una confiabilidad muy “alta” ( $\alpha = ,919$ ) (Oviedo & Campo, 2005).

En cuanto, al coeficiente de Alfa de Cronbach a los ítems del instrumento según su dimensión, se obtuvo una validación de “excelente” en compromiso institucional ( $\alpha = .916$ ); hábitos y prácticas sustentables ( $\alpha = .916$ ) y conocimiento ( $\alpha = .917$ ), permitiendo ser aplicado el instrumento a la muestra estimada.

### **Muestra**

El muestreo utilizado fue aleatorio simple y correspondió a 223 alumnos, considerándose para su cálculo el total de los estudiantes de pregrado de la Universidad estatal en cuestión, según Tabla 1. La institución en estudio, cuenta en su estructura con nueve facultades, y la muestra fue también proporcional según la matrícula total de cada Facultad.

**Tabla 1.**  
*Distribución de la Muestra*

<b>Facultad</b>	<b>% Representación</b>	<b>Muestra seleccionada</b>
Facultad de Administración y Economía.	9,8%	22
Facultad de Ciencias.	4,6%	11
Facultad de Ciencias Agronómicas.	2,7%	5
Facultad de Ciencias de la Salud.	26,0%	58
Facultad de Ciencias Sociales.	11,0%	25
Facultad de Derecho.	8,1%	18
Facultad de Educación y Humanidades.	12,7%	28
Facultad de Ingeniería.	22,1%	49
Facultad de Medicina.	2,9%	7
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>223</b>

**Nota.** Elaboración propia, en base a la información oficial de la institución en estudio

La recopilación de datos se llevó a cabo tanto de manera presencial en las instalaciones de la institución en base a una plataforma en línea. La participación en la encuesta fue completamente voluntaria, y se enfatizó en la importancia de mantener la confidencialidad de los datos recopilados, los cuales fueron utilizados exclusivamente para los objetivos de la investigación (Anexo 1).

La muestra comprendió distintos grupos etarios de estudiantes entre los 18 y 55 años de edad, de las distintas Facultades.

## RESULTADOS

La tabulación de los resultados fue analizada a través del sistema de estadísticas SPSS, para las tres dimensiones del instrumento (conocimiento, compromiso institucional y hábitos y prácticas).

### **Análisis de la dimensión de conocimiento**

La primera dimensión analizada de "Conocimiento", estuvo compuesta por 7 ítem; donde la frecuencia promedio obtenida fue de 23,31 con una desviación estándar de 5,64 para la muestra final de los 223 alumnos (Tabla N°2).

**Tabla 2.**

*Análisis de frecuencia, en la dimensión de conocimiento.*

Análisis de la Dimensión Conocimiento (por Ítem)										
Escala	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De Acuerdo		Muy de Acuerdo	
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 1	31	14%	36	16%	67	30%	63	28%	26	12%
Ítem 2	7	3%	29	13%	56	25%	72	32%	59	26%
Ítem 3	13	6%	29	13%	75	34%	63	28%	43	19%
Ítem 4	9	4%	41	18%	71	32%	66	30%	36	16%
Ítem 5	2	1%	26	12%	63	28%	65	29%	67	30%
Ítem 6	47	21%	49	22%	48	22%	36	16%	43	19%
Ítem 7	24	11%	44	20%	69	31%	48	22%	38	17%

**Nota.** Elaboración propia, en base a los resultados obtenidos. De acuerdo a la Tabla 2, de los 7 ítems evaluados en conocimiento se evidencia una tendencia positiva frente a las diferentes afirmaciones (de acuerdo y muy de acuerdo), es decir, los estudiantes presentan conocimiento respecto al concepto de sustentabilidad, siendo relacionado por la mayor parte de estos, como una idea que busca pensar la sociedad desde el ámbito social, económico y medio ambiental (59%) (Ítem 5) junto con, la relación de comprender la sustentabilidad como una gestión conjunta que apuntan a gestionar lo que usamos para que perdure lo más que se pueda (59%) (Ítem 2).

En este sentido, y según el comportamiento de los resultados se observa una tendencia similar en cuanto a la dimensión de conocimiento por los estudiantes. Sin embargo, el porcentaje más bajo de las afirmaciones se encuentra en los ítems 6 y 7, referidos al conocimiento de los 17 objetivos de Desarrollo Sustentable, tales como: Fin de la pobreza, salud y Bienestar, Educación de Calidad, Vida Submarina (35%); junto a la afirmación donde las condiciones ambientales, sociales, culturales, migratorias y fronterizas de la Región, ofrecen oportunidades para profundizar el liderazgo en ámbitos de investigación que, focalizados en la realidad territorial, presentan valor científico a nivel global (39%). Es decir, son las afirmaciones que en menor medida son relacionadas por el estudiante al momento de ser consultados por su conocimiento en sustentabilidad.

Desde la mirada contraria, se observa que los estudiantes no relacionan con sustentabilidad, la afirmación del ítem 6 con un 43%; es decir, no relacionan los 17 objetivos de desarrollo sustentable con sustentabilidad al ser consultados. En cuanto al conocimiento en sustentabilidad, los estudiantes logran tomar una posición frente a una afirmación; ya sea ratificando lo planteado o bien, negando la afirmación.



### **Análisis de la dimensión compromiso institucional**

La segunda dimensión evaluada fue la de “Compromiso Institucional” (Tabla N°3), compuesta por 17 ítem (8 al 24). Los resultados presentaron en su análisis de frecuencia un promedio de 53,98 y una desviación estándar de 14,51 para la muestra de 223 alumnos.

**Tabla 3.**

*Análisis de frecuencia de la dimensión compromiso institucional.*

<b>Análisis de Dimensión Compromiso Institucional (por Ítem)</b>										
<b>Escala Ítem</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>		<b>En desacuerdo</b>		<b>Neutral</b>		<b>De Acuerdo</b>		<b>Muy de Acuerdo</b>	
<b>Frecuencia</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Ítem 8	26	12%	51	23%	85	38%	40	18%	21	9%
Ítem 9	12	5%	25	11%	40	18%	36	16%	110	49%
Ítem 10	13	6%	28	13%	41	18%	47	21%	94	42%
Ítem 11	28	13%	49	22%	73	33%	44	20%	29	13%
Ítem 12	13	6%	43	19%	61	27%	46	21%	60	27%
Ítem 13	12	5%	34	15%	60	27%	55	25%	62	28%
Ítem 14	12	5%	32	14%	62	28%	53	24%	64	29%
Ítem 15	7	3%	22	10%	48	22%	48	22%	98	44%
Ítem 16	7	3%	25	11%	56	25%	50	22%	85	38%
Ítem 17	48	22%	55	25%	69	31%	25	11%	26	12%
Ítem 18	50	22%	53	24%	67	30%	33	15%	20	9%
Ítem 19	42	19%	66	30%	63	28%	27	12%	25	11%
Ítem 20	33	15%	62	28%	63	28%	39	17%	26	12%
Ítem 21	33	15%	61	27%	65	29%	41	18%	23	10%
Ítem 22	34	15%	66	30%	54	24%	37	17%	32	14%
Ítem 23	32	14%	65	29%	74	33%	24	11%	28	13%
Ítem 24	36	16%	58	26%	69	31%	35	16%	25	11%

**Nota.** Elaboración propia, en base a los resultados obtenidos

De acuerdo a la Tabla 3, de la dimensión de “Compromiso Institucional” se identifican que, solamente 6 de los 17 ítems de la dimensión evaluada proporcionan respuestas con tendencias positivas. Esto sugiere que los estudiantes perciben que la institución tiene pendiente acciones efectivas, que promuevan el interés o bien permitan reconocer la presencia de un compromiso en sustentabilidad. Las afirmaciones que se relacionan con: la incorporación de más puntos de reciclaje presenta una mayor tendencia positiva (de acuerdo y muy de acuerdo) alcanzando un 65% (Ítem 9), junto a la de considerar desde la universidad la creación de un plan estratégico de gestión de residuos (reciclaje) con un 65% (Ítem 15). Lo anterior, puede ser interpretado como acciones urgentes o sensibles en el estudiante. Seguidamente a estas, con un 63% (Ítem 10) se encuentra la afirmación respecto a que deberían de implementarse en la institución un huerto comunitario con un plan de movilidad sustentable dotado de una infraestructura (61%) (Ítem 16).

Más alejados en cuanto a compromiso institucional, se encuentran los ítems referidos a fomenta la alimentación saludable (48%) (Ítem 19), el de la generación de campañas de cuidado con respecto al consumo de luz y agua (46%) (Ítem 17) y la incorporación de prácticas en gestión de residuos desde la universidad (46%) (Ítem 18). Destacándose que se presenta una proporción de estudiante mayor, en un

rango de neutralidad en las afirmaciones: creo que la Universidad contribuye con investigación y desarrollo con respecto al concepto de sustentabilidad; y creo que la Universidad fomenta los proyectos de sustentabilidad o cuidado ambiental que contribuyan a la comunidad ciudadana (Ítem 23 y 24). Es decir, no tienen conocimiento o bien, no se encuentran seguros de responder a esta afirmación.

### **Análisis de la dimensión de hábitos y prácticas sustentables**

Del análisis de la dimensión de “Hábitos y Prácticas Sustentables” compuesta por 10 ítem (25 al 34 ítem), se obtuvo una frecuencia promedio de 36,7 con una desviación estándar de 7,48, para la muestra final de 223 alumnos.

**Tabla 4.**

*Análisis de frecuencia de la dimensión hábitos y prácticas sustentables.*

Escala Ítem	Análisis de Dimensión Hábitos y Prácticas (por Ítem)									
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De Acuerdo		Muy de Acuerdo	
	Frecuencia	f	%	f	%	f	%	f	%	f
Ítem 25	37	17%	42	19%	72	32%	49	22%	23	10%
Ítem 26	2	1%	19	9%	58	26%	85	38%	59	26%
Ítem 27	4	2%	21	9%	60	27%	66	30%	72	32%
Ítem 28	2	1%	19	9%	57	26%	62	28%	83	37%
Ítem 29	5	2%	20	9%	64	29%	69	31%	65	29%
Ítem 30	2	1%	18	8%	57	26%	76	34%	70	31%
Ítem 31	9	4%	29	13%	56	25%	77	35%	52	23%
Ítem 32	11	5%	19	9%	69	31%	71	32%	53	24%
Ítem 33	16	7%	21	9%	74	33%	58	26%	54	24%
Ítem 34	7	3%	15	7%	54	24%	60	27%	87	39%

**Nota.** Elaboración propia, en base a los resultados obtenidos.

De acuerdo a la Tabla N°4, de la dimensión de “Hábitos y Prácticas Sustentables”, los 10 ítems consultados obtuvieron respuestas con una tendencia mayoritariamente positiva por parte de los estudiantes. Es decir, los estudiantes no solo poseen conocimiento sobre la sustentabilidad, sino que también han ido incorporando prácticas y hábitos en este ámbito. En este sentido, se identifica una apreciación importante desde los estudiantes, por la baja participación ciudadana en cuanto a los problemas medio ambientales (66%) (Ítem 34).

Los estudiantes evidencian una preocupación significativa por el entorno ambiental y social en un 65%. Y de igual manera se encuentran dispuestos a cambiar sus hábitos para mejorar su calidad de vida (65%), como también un 65% es consciente en el uso eficiente y/o reutilización del agua.

Al contrario, una baja porción de estudiantes (36%) admite que no hacen uso de los puntos limpios de la ciudad o aquellos proporcionados por la institución.

Para la identificación, referida a si existe una diferencia significativa entre las medias, y de este modo verificar la presencia de una dispersión suficiente en los resultados, se realiza el análisis de varianzas correspondiente (Tabla 5).

**Tabla 5.**

*Resumen de varianzas entre variables analizadas y dimensiones.*

Variable	Sig.	Varianza por Dimensión		
		Conocimiento	Compromiso Institucional	Hábitos y Prácticas Sustentables
Edad	Sig. Asintótica (bilateral)	0,32	0,967	0,268
Tipo de Facultad	Sig. Asintótica (bilateral)	0,018	0,097	0,007

**Nota.** Elaboración propia, en base a los resultados obtenidos.

Según la Tabla 5, se puede observar que para la variable “Edad” no existen diferencias significativas en ninguna de las tres dimensiones trabajadas, esto debido a que los valores de la dimensión “Conocimiento” ( $ps=0,32$ ), “Compromiso Institucional” ( $ps=0,967$ ) y “Hábitos y Prácticas Sustentables” ( $ps=0,268$ ) corresponden a valores mayores a  $0,05$ .

Sin embargo, para la variable “Tipo de Facultad” existen diferencias significativas en las dimensiones de “Conocimiento” ( $ps=0,018$ ) y “Hábitos y Prácticas Sustentables” ( $ps=0,007$ ), esto debido a que los valores obtenidos son menores a  $0,05$ . En el caso de la dimensión “Compromiso Institucional” no se registraron diferencias significativas ( $ps=0,097$ ).

**Tabla 6.**  
*Análisis de la Dimensión Conocimiento (por Facultad)*

<b>Análisis de la Dimensión Conocimiento (por Facultad)</b>						
<b>ITEM</b>	<b>Desacuerdo (Agrup)</b>		<b>Neutral</b>		<b>De Acuerdo (Agrup)</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>FACULTAD</b>						
Administración y Economía	6	24%	9	36%	10	40%
Ciencias	2	9%	6	26%	15	65%
Ciencias Agronómicas	1	4%	9	39%	13	57%
Ciencias de la Salud	8	26%	7	23%	16	52%
Ciencias Sociales	5	22%	11	48%	7	30%
Derecho	3	12%	13	50%	10	38%
Educación y Humanidades	4	17%	13	57%	6	26%
Ingeniería	2	9%	8	35%	13	57%
Medicina	3	12%	8	31%	15	58%

**Nota.** Elaboración propia, en base a los resultados obtenidos.

Del análisis por Facultad según la dimensión de conocimiento, como se muestra en la Tabla 6, se aprecia que la valoración más positiva se presentó en las Facultades de Ciencias (65%), Medicina (58%), Ciencias Agronómicas (57%) e Ingeniería (57%). Las facultades que demostraron mayor desacuerdo en la dimensión de conocimiento fueron la de Ciencias de la Salud (26%), Administración y Economía (24%), Ciencias Sociales (22%) y Educación y Humanidades (17%).

**Tabla 7.**  
*Análisis de la Dimensión Compromiso Institucional (por Facultad)*

<b>Análisis de la Dimensión Compromiso Institucional (por Facultad)</b>						
<b>ITEM</b>	<b>Desacuerdo (Agrup)</b>		<b>Neutral</b>		<b>De Acuerdo (Agrup)</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Facultad</b>						
Administración y Economía	8	32%	7	28%	10	40%
Ciencias	5	22%	9	39%	9	39%
Ciencias Agronómicas	10	43%	6	26%	7	30%
Ciencias de la Salud	7	23%	11	35%	13	42%
Ciencias Sociales	3	13%	11	48%	9	39%
Derecho	4	15%	10	38%	12	46%
Educación y Humanidades	8	35%	3	13%	12	52%
Ingeniería	1	4%	9	39%	13	57%
Medicina	6	23%	8	31%	12	46%

**Nota.** Elaboración propia, en base a los resultados obtenidos.

Respecto a la dimensión de Compromiso por Facultad, según la Tabla N° 7, se identifica que las Facultades con una mejor valoración fueron las de Ingeniería (57%), Educación y Humanidades (52%), Derecho (46%) y Medicina (46%). Por otro lado, las Facultades de Ciencias Agronómicas (43%), de Educación y Humanidades (35%) y de Administración y Economía (32%), reflejaron un mayor grado de desacuerdo en esta dimensión al ser consultados los alumnos.

**Tabla 8.***Análisis de la Dimensión de Hábitos (por Facultad).*

<b>Análisis de la Dimensión de Hábitos (por Facultad)</b>						
<b>ITEM</b>	<b>Desacuerdo (Agrup)</b>		<b>Neutral</b>		<b>De Acuerdo (Agrup)</b>	
<b>Facultad</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Administración y Economía	9	36%	13	52%	3	12%
Ciencias	11	48%	9	39%	3	13%
Ciencias Agronómicas	6	26%	16	70%	1	4%
Ciencias de la Salud	9	29%	16	52%	6	19%
Ciencias Sociales	6	26%	14	61%	3	13%
Derecho	7	27%	17	65%	2	8%
Educación y Humanidades	7	30%	11	48%	5	22%
Ingeniería	5	22%	14	61%	4	17%
Medicina	7	27%	16	62%	3	12%

**Nota.** Elaboración propia, en base a los resultados obtenidos.

Finalmente, en el análisis de la dimensión referida a los hábitos como se muestra en la Tabla 8, son las Facultades de Educación y Humanidades (22%), Ciencias de la Salud (19%) e Ingeniería (17%), las que evidenciaron una evaluación positiva en este aspecto. Destacándose un desacuerdo en las Facultades de Ciencias (48%), Administración y Economía (36%) y Educación y Humanidades (30%); porcentajes más elevados en desacuerdo.

**Tabla 9.***Análisis de Varianza según Dimensión por Facultad.*

<b>Varianza según dimensión y Facultad</b>			
<b>Facultad</b>	<b>Conocimiento</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Hábitos</b>
Administración y Economía	32,56	215,91	60,39
Ciencias	33,78	293,74	74,71
Ciencias Agronómicas	32,23	304,58	32,22
Ciencias de la Salud	35,66	204,36	80,09
Ciencias Sociales	33,69	172,38	43,08
Derecho	32,88	132,34	64,11
Educación y Humanidades	25,66	298,43	61,02
Ingeniería	29,68	108,96	50,44
Medicina	28,12	193,47	40,65
Varianza según dimensión	31,86	210,82	56,07

**Nota.** Elaboración propia, en base a los resultados obtenidos.

Del análisis de varianzas por Facultad se destacar según la Tabla N° 9, que para la dimensión de conocimiento demostraron una mayor varianza o variabilidad entre sus encuestados las Facultades de Ciencias de la Salud (35,66), Ciencias (33,78) y Ciencias Sociales (33,69). Y con menor varianza o variabilidad entre sus encuestados las Facultades de Educación y Humanidades (25,66), Medicina (28,12) e Ingeniería (29,68).

En el caso de la dimensión de compromiso institucional, las Facultades de Ciencias Agronómicas (304,58), Educación y Humanidades (298,43) y Ciencias (293,74), demostraron una mayor varianza o

variabilidad entre sus encuestados. Caso contrario fueron las Facultades de Ingeniería (108,96), Derecho (132,34) y Ciencias Sociales (172,38) quienes demostraron una menor varianza o variabilidad entre sus encuestados.

Finalmente, en la dimensión de los hábitos las Facultades que demostraron una mayor varianza o variabilidad entre sus encuestados, fueron Ciencias de la Salud (80,09), Ciencias (74,71) y Derecho (64,11). En comparación a las Facultades Ciencias Agronómicas (32,22), Medicina (40,65) y Ciencias Sociales (43,08), que demostraron una menor varianza o variabilidad entre sus encuestados en la dimensión Hábitos.

**Tabla 10.**

*Análisis de Correlación por dimensión según el año de ingreso.*

<b>Correlación de dimensión Conocimiento según Año de Ingreso</b>				
			Prom Con	Año Ingreso
Rho de Spearman	Prom Con	Coeficiente de correlación	1,000	-,063
		Sig. (bilateral)		,352
		N	223	223
<b>Correlación de dimensión Compromiso según Año de Ingreso</b>				
			Año Ingreso	Prom Comp
Rho de Spearman	Prom Comp	Coeficiente de correlación	1,000	,043
		Sig. (bilateral)		,521
		N	223	223
<b>Correlación de dimensión Hábito según Año de Ingreso</b>				
			Año Ingreso	Prom Hab
Rho de Spearman	Prom Hab	Coeficiente de correlación	1,000	,139*
		Sig. (bilateral)		,038
		N	223	223

**Nota.** Elaboración propia, en base a los resultados obtenidos.

Del análisis de correlación por dimensión según el año de ingreso, se tiene que según la tabla N° 10, de la prueba de Hipótesis y el P-Valor o Significancia Bilateral, se puede concluir que, al relacionar la dimensión con el año de ingreso, no es posible afirmar la presencia de una relación en los estudiantes encuestados.

De los resultados obtenidos se pueden destacar que en la dimensión de “Conocimiento” en sustentabilidad, algunas Facultades presentan un conocimiento mayor o tienen más claridad al respecto como las Facultades de Ciencias, de Medicina, de Ciencias Agronómicas y de Ingeniería. Lo que puede estar relacionado con el área de pertenencia, pudiendo ser fortalecido al contar, por ejemplo, con asignaturas en sustentabilidad. Lo anterior, puede impactar en el conocimiento o relación, que puedan tener los estudiantes al momento de ser consultados. Un grado de desacuerdo mayor presentaron las Facultades de Ciencias de la Salud, Administración y Economía, Ciencias Sociales junto a Educación y Humanidades; al ser consultadas, lo que puede ser interpretado como, que tienen otra conceptualización frente al tema, el que se puede relacionar de igual manera con el enfoque que sus respectivas disciplinas dan a la sustentabilidad.

En lo referido a la dimensión de “Compromiso Institucional”, la percepción en los estudiantes según las acciones que realiza la institución, se identifica que la mejor percepción se encuentra en la Facultad de Ingeniería, Educación y Humanidades, Derecho y Medicina. En una posición contraria las áreas que tienen una percepción más crítica del compromiso institucional, corresponden a las Facultades de Ciencias Agronómicas, Educación y Humanidades con la de Administración y Economía. Es decir, estas últimas, no logran visualizar claramente las acciones que puede estar realizando la institución en el ámbito de la sustentabilidad, lo que puede estar condicionado al ser Facultades que incorporan la sustentabilidad en aspectos como en los procesos, la gestión y/o la educación.

En lo que a la dimensión de “Hábitos y Prácticas Sustentables” se visualiza que, la Facultad de Educación y Humanidades, Ciencias de la Salud e Ingeniería tienen mayor presencia de conductas asumidas en su vida diaria que se relacionan e impactan positivamente en la sustentabilidad y su ecosistema. Se observa, de igual manera que el máximo porcentaje corresponde al 22%, lo que se puede interpretar como un porcentaje menor. Por otro lado, las Facultades que presentaron mayor desacuerdo en la consulta frente a los hábitos y prácticas en sustentabilidad, son las de Ciencias. Administración y Economía y Educación y Humanidades; destacándose que la Facultad de Ciencias tiene un 48% de desacuerdo y, a su vez, un 39% de neutralidad en su respuesta. Este escenario, es relevante de comentar que de las nueve Facultades siete de ellas tienen por sobre el 50% de los estudiantes responde neutralmente; es decir, no están seguros o bien, no identifican en ellos dicho comportamiento como un hábito, destacándose que los estudiantes declaran en su mayoría que no utilizan los puntos verdes que tiene la Universidad y la ciudad (puntos de reciclaje).

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

De la información obtenida respecto a la dimensión de conocimiento, compromiso institucional y hábitos (prácticas) de los estudiantes, en el ámbito de la sustentabilidad en una institución de educación superior estatal del norte de Chile, un primer punto a relevar es que los hallazgos permiten identificar acciones que pueden contribuir a la sustentabilidad de los espacios universitarios.

Respecto al nivel de conocimiento en sustentabilidad de los estudiantes, los resultados revelaron que cerca del 58% de los encuestados cuentan con información acerca de la sustentabilidad y son capaces de relacionarlo con las afirmaciones consultadas. Definen la sustentabilidad como, la tarea conjunta que apunta a gestionar lo que se usa para que perdure lo más que se pueda, es decir, relacionan el concepto con permanencia. Así también, comprenden la sustentabilidad como un conjunto de políticas institucionales, que puede hacer más verde una organización; dejando en este caso un grado de responsabilidad a la institución al esperar de ella lineamientos que configuren un ecosistema interno conectado con, por ejemplo, los impactos. Y finalmente, también los estudiantes identifican a la sustentabilidad como un concepto económico, que se aplica para disminuir costos con ciertas acciones y mantener su viabilidad; entendiéndose con esto una relación centrada en la permanencia económica de una organización.

En la dimensión de conocimiento, se constata que un 43% de los estudiantes no relacionan los 17 objetivos de Desarrollo Sustentable, referidos a las problemáticas del fin de la pobreza, salud y bienestar, educación de calidad, vida submarina, etc., junto a la neutralidad de la afirmación (22%) al ser consultados. Lo anterior, plantea que existe un conocimiento adquirido posiblemente desde medios como las redes sociales o espacios no formales, que pueden carecer de fundamento que permitan comprender la globalidad del tema y sus impactos.

El segundo objetivo, referido al aspecto del compromiso institucional, se identificó una debilidad en cuanto a la generación de conciencia en temas particulares como el consumo de recursos como los utilizados para energía eléctrica y agua, la gestión de residuos, incentivo hacia una alimentación

saludable, fomento de voluntariados y/o campañas de ayuda social y, el uso de medios de transportes saludables; también en aspectos relacionados con el fortalecimiento de la participación ciudadana. Se distingue además una urgencia dentro de las acciones que la institución debiera realizar, en cuanto a la gestión de residuos en sus espacios, lo que afecta en la apreciación del compromiso institucional frente a la sustentabilidad. Estos resultados sugieren que existe una expectativa por parte del estudiantado de que la institución tome medidas más concretas en pro de la sustentabilidad.

Finalmente, el tercer objetivo referido a identificar los hábitos y prácticas, se reconoce que la mayoría de los estudiantes muestra un compromiso con la sustentabilidad que se refleja en determinados comportamientos y preocupaciones por el entorno ambiental y social, manifestando estar dispuestos a cambiar sus hábitos para mejorar su calidad de vida, estar conscientes en el uso eficiente y/o reutilización del agua y reconociendo que tienen una baja participación ciudadana en cuanto a problemas medio ambientales se refiere. Por otro lado, desde las conductas de los estudiantes, se identifica que un porcentaje menor de ellos realmente utiliza los puntos de reciclaje disponibles; evidenciando la presencia de una brecha entre la conciencia y la acción concreta en cuanto a prácticas de sustentabilidad. Lo anterior está relacionado con la urgencia de un plan de gestión de residuos que permitan posicionar espacios de reciclaje, por ejemplo, en puntos estratégicos de la Universidad.

En el análisis por Facultad, Ingeniería es la que cuenta con una valoración más positiva en las tres dimensiones del estudio, seguida de la Facultad de Medicina. Esto es contrario a la Facultad de Administración y Economía que se presenta mucho más crítica en sus valoraciones; tal posición podría estar influenciada por una expectativa mayor frente a la sustentabilidad, desde una mirada de mayor acercamiento disciplinar con el tema.

En resumen, los resultados del estudio sugieren que, la institución debería considerar la incorporación de la educación en sustentabilidad en todas sus Facultades, y promover la conciencia como prácticas sustentables entre los estudiantes. Además, se recomienda que la institución se inspire en otras universidades que han exitosamente integrado la sustentabilidad tanto en sus planes de estudios como en su estrategia institucional. Un enfoque importante sería la educación ambiental y la promoción de la responsabilidad social entre la comunidad universitaria. Estas acciones podrían contribuir a un mayor compromiso y participación de los estudiantes en temas de sustentabilidad.

En cuanto a la relevancia que puede tener la edad del estudiante en las tres dimensiones analizadas, no es posible identificar diferencias significativas. Sin embargo, al ser analizadas por Facultad las dimensiones si existen diferencias en cuanto a las dimensiones de “conocimiento” como de “hábitos y prácticas”.

Se destaca una mayor sensibilidad en aquellas Facultades que ofrecen carreras directamente relacionadas con el concepto de sustentabilidad en su formación. El estudio revela que, en carreras más abstractas, como la que ofrece la Facultad de Derecho, la sustentabilidad se percibe principalmente como compromiso relacionado con leyes y regulaciones. Sin embargo, es fundamental recordar que la formación de los estudiantes debe ir más allá de la adquisición de conocimientos especializados, sino que además debe enfocarse en su desarrollo como ciudadanos responsables y comprometidos con la sustentabilidad en un sentido más amplio.

Es importante, para un futuro estudio, la consideración de antecedentes referidos a la caracterización del estudiante que incluya factores como la formación familiar, escolar y económica, los que podrían influir en las perspectivas y prácticas de los estudiantes en relación con la sustentabilidad. Es decir, un entorno escolar que incluya la educación sobre la sustentabilidad y la participación en actividades relacionadas, puede tener un impacto significativo en la formación de la conciencia y el compromiso de los estudiantes con este tema en sus estudios superiores. En este sentido el estudio realizado, si bien



no lo considera es importante que futuras investigaciones tengan en cuenta estos y otros aspectos socioeconómicos que pueden influir, permitiendo en definitiva una comprensión de cómo se pueden abordar las brechas en este aspecto y promover una mayor conciencia como acciones en la educación superior como en la sociedad en general.

En resumen, la investigación pone en evidencia la relevancia de la educación en sustentabilidad con el propósito de formar profesionales integrales, ciudadanos conscientes y comprometidos con la preservación del medio ambiente. Además, sugiere que toda institución superior debe considerar en su gestión acciones concretas que incorporen la sustentabilidad en su enfoque educativo y estratégico, promoviendo así un mayor compromiso y participación de la comunidad universitaria. Esto contribuiría no solo a la formación de profesionales más preparados en esta materia, sino también a la creación de una cultura de responsabilidad ambiental y social dentro de la institución.

## REFERENCIAS

- Alcalá del Olmo-Fernández, M., Rodríguez-Jiménez, C., Santos-Villalba, M., & Gómez-García, G. (2021). Educar para el desarrollo sostenible en el contexto universitario: un análisis bibliométrico. *Formación Universitaria*, 14(3), 85-94.
- Alshuwaikhat, H. & Abubakar, I. (2008). Un enfoque integrado para lograr la sostenibilidad del campus: Evaluación de las prácticas actuales de gestión ambiental del campus. *Revista de Producción Más Limpia*, 16, 1777-1785.
- Baute, L., Iglesias, M., & Suárez, G. (2015). El desarrollo sustentable en la universidad cubana. Algunas reflexiones. *Revista Universidad y Sociedad*, 7 (2), 78-85.
- Bravo, M. (2012). Los planes ambientales institucionales en la educación superior en México. Construyendo sentidos de sustentabilidad (2002-2007) (1°. Ed.). INE-SEMARNAT. <https://www.redpai.uady.mx/doc/documentos/Los%20planes%20ambientales%20en%20la%20ES%20M%C3%A9xico.%20Ma.%20Teresa%20Bravo..pdf>
- Brundtland, G. (1987). Our common future—Call for action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291-294.
- Calvente, A. (2007). El concepto moderno de sustentabilidad. *UAIS sustentabilidad*. Universidad Abierta Interamericana, 1(1), 1-7.
- Cantú-Martínez, P. (2020). Alteridad de la educación para impulsar y valorar la sustentabilidad. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(1), e1023. doi: 10.19083/ridu.2020.1023
- Carson, R. (1962). *Silent Spring*. Estados Unidos: Houghton Mifflin.
- Cervantes, M. & Aldeanueva, I. (2016). Las instituciones de educación superior y el desarrollo sustentable: Estudio exploratorio desde la perspectiva del alumno. *Ra Ximhai*, 12(6), 259-267.
- Gallopin, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*. Serie medio ambiente y desarrollo. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos, CEPAL, Santiago, Chile. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6148d765-c146-4bf6-8298-9c8a68abaa2f/content>
- González-Gaudio, E. (2013). *La educación superior frente al desafío de la sustentabilidad. Breve experiencia en la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro*. Editorial: Plaza y Valdés.
- Haro-Martínez, A. & Taddei-Bringas, I. (2014). Sustentabilidad y Economía: La controversia de la valoración ambiental. *Economía, sociedad y territorio*, 14(46), 743-767.

- Larrouyet, M. (2015). *Desarrollo sustentable. Origen, evolución y su implementación para el cuidado del planeta*. (Tesis de Postgrado). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/154>
- López Paláu, S., & Rivera Cruz, B. (2022). La Sustentabilidad y prácticas institucionales en los hábitos sostenibles de estudiantes universitarios de Puerto Rico. *Revista De Fomento Social*, (301), 549-567. doi: 10.32418/rfs.2021.301.5169
- López, C., López-Hernández, E. & Ancona, I. (2005). Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual. *Horizonte Sanitario*, 4(2). doi: 10.19136/hs.a4n2.294
- MacNeill, J. (1989). Estrategias para un Desarrollo Económico viable. *En Investigación y Ciencia*, (158), 115-124.
- Montaño, L. & Solís, P.C. (2001). Modernidad e institucionalidad universitarias. Desafíos y transformaciones socio-organizativas. *Denarius Revista de Economía y Administración*, 2(3), 13-32.
- Olmos, M. A., & González Santos, W. (2013). El valor de la sustentabilidad. *Ciencia y Agricultura*, 10(1), 91-100.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (1973). *Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano*. <https://www.un.org/es/conferences/environment/stockholm1972>
- Oviedo, C., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Paterson, TA y Huang, L. (2019). ¿Se espera que sea ético? Una perspectiva de definición de roles de liderazgo ético y comportamiento poco ético. *Revista de Gestión*, 45 (7), 2837-2860. <https://doi.org/10.1177/0149206318771166>
- Pérez, D., (2009). Ecodesarrollo y sustentabilidad: hacia un modelo teórico que promueva alianzas estratégicas entre la Universidad y el sector productivo. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 10(1), 41-67.
- Portela, J. (2017). Hacia una ecología integral: el respeto por nuestra casa común y por nosotros mismos. *Prudentia iuris*, 83, 109-127. <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/hacia-ecologia-integral-portela.pdf>
- Ramírez, A., Sánchez, J. & García, A. (2004). El Desarrollo Sustentable: Interpretación y Análisis. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 6(21), 55-59.
- Sepetis, A., Goula, A., Kyriakidou, N., Rizos, F., & Sanida, M. G. (2020). Education for the Sustainable Development and Corporate Social Responsibility in Higher Education Institutions (HEIs): Evidence from Greece. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8, 86-106.
- Severino-González, P., Sarmiento-Peralta, G., Villar-Olaeta, J. & Ramírez-Molina, R. (2022). Consumo sustentable socialmente responsable: El caso de estudiantes universitarios de una ciudad de Perú. *Formación universitaria*, 15(1), 219-230. doi: 10.4067/S0718-50062022000100219
- Tetreault, D. (2015). Una taxonomía de modelos de desarrollo sustentable. *Espiral Estudios Sobre Estado y Sociedad*, 10(29).
- Torres, R. (2012). *Educación pública universitaria. Visión estratégica en favor del desarrollo*. La Plata: Dei Genitrix.
- Vallaes, F. & Álvarez-Rodríguez, J. (2019). Hacia una definición Latinoamericana de Responsabilidad Social universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educación XX1*, 22(1), 93-116. doi:10.5944/educXX1.19442

- Zapata-González, L., Quiceno-Hoyos, A., & Tabares-Hidalgo, L. (2016). Campus universitario sustentable. *Revista de Arquitectura*, 18(2), 107–119. doi: 10.14718/RevArq.2016.18.2.10
- Zarta, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, (28), 409-423. doi: 10.25058/20112742.n28.18
- Zúñiga, O. (2021). El reto de las universidades públicas de México para incorporar una educación pertinente acorde con la sustentabilidad. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(22), e074. doi:10.23913/ride.v11i22.952

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta de Conocimiento en Sustentabilidad.

<b>DIMENSIÓN 1</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Entiendo por sustentabilidad un concepto ambiguo y comercial.</li><li>2. Creo que la sustentabilidad es la gestión conjunta que apuntan a gestionar lo que usamos para que perdure lo más que se pueda.</li><li>3. La sustentabilidad es un conjunto de políticas institucionales, que hacen más verde nuestra organización.</li><li>4. La sustentabilidad es un concepto económico, que se aplica para disminuir costos con ciertas acciones y mantener su viabilidad.</li><li>5. La sustentabilidad es una idea que busca pensar la sociedad desde el ámbito social, económico y medio ambiental.</li><li>6. Tengo el conocimiento de que existen 17 objetivos de Desarrollo Sustentable, tales como: Fin de la pobreza, salud y Bienestar, Educación de Calidad, Vida Submarina, etc.</li><li>7. Las condiciones ambientales, sociales, culturales, migratorias y fronterizas de la Región, ofrecen oportunidades para profundizar el liderazgo en ámbitos de investigación que, focalizados en la realidad territorial, presentan valor científico a nivel global.</li></ol>
<b>DIMENSIÓN 2</b>	<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL</b>
	<ol style="list-style-type: none"><li>8. La Universidad tiene un compromiso por la sustentabilidad y el cuidado de su entorno.</li><li>9. Creo que la Universidad debería tener más puntos de reciclaje.</li><li>10. Creo que la Universidad debería implementar un huerto comunitario.</li><li>11. Creo que la Universidad tiene interés por el cuidado del entorno (medio ambiente y de las personas).</li><li>12. Creo que el actuar de la Universidad tiene impacto medio ambiental y social.</li><li>13. Creo que la Universidad debe enfocarse en las auditorías energéticas para poder determinar mejoras para el uso de energía y lograr tener un impacto significativo.</li><li>14. Creo que la Universidad debe enfocarse en la Medición de la Huella de Carbono (medir la totalidad de gases de efecto invernadero (GEI) emitidos por efecto directo o indirecto de la institución).</li><li>15. Creo que la Universidad debe crear un plan estratégico de gestión de residuos (reciclaje).</li></ol>

- 
16. Creo que la Universidad debería tener un plan de movilidad sustentable y dotar de infraestructura.
  17. Creo que la Universidad constantemente genera campañas de cuidado con respecto al consumo de luz y agua.
  18. Creo que la Universidad adopta prácticas de gestión de residuos.
  19. Creo que la Universidad fomenta la alimentación saludable.
  20. Creo que la Universidad fomenta los voluntariados y campañas de ayuda social.
  21. Creo que la Universidad fortalece la participación ciudadana y realizar actividades en son de estas.
  22. Creo que la Universidad fomenta el transporte sano y responsable, con nuestro medio ambiente como bicicletas, entregando zonas de aparcamiento de estas en los campus que la componen.
  23. Creo que la Universidad contribuye con investigación y desarrollo con respecto al concepto de sustentabilidad.
  24. Creo que la Universidad fomenta los proyectos de sustentabilidad o cuidado ambiental que contribuyan a la comunidad ciudadana.

---

**DIMENSIÓN 3****HÁBITOS Y PRÁCTICAS SUSTENTABLES**

---

25. Utilizo los puntos verdes que tiene la Universidad y la ciudad (puntos de reciclaje).
26. Me siento preocupada/o por el entorno ambiental y social.
27. Creo que mi actuar y hábitos son relevantes y tienen efectos en el entorno.
28. Estaría dispuesto a cambiar mis hábitos para mejorar mi calidad de vida.
29. Hago uso eficiente de la luz de mi hogar en los lugares en donde me encuentro.
30. Soy consciente en el uso eficiente y/o reutilización del agua.
31. Estoy dispuesta/o a usar transporte de bajo impacto ambiental.
32. Creo que llevar una alimentación saludable y consciente reduce el cambio e impacto ambiental.
33. Formaría o estoy dispuesto a ser parte de un voluntariado en una organización ambiental.
34. Creo que hay una baja participación ciudadana en cuanto a problemas medioambientales.

---

**Nota.** Elaboración propia.

**Artículo**  
**05/10**

**Título**

**Gestión de riesgo 2.0: Desatando el poder  
del Big Data en el sector bancario**

**Autor**

***Percy Dario Mazuelos Soldevilla***

[orcid.org/0000-0001-9678-3326](https://orcid.org/0000-0001-9678-3326)

Universidad Privada de Tacna

[permazueloss@upt.pe](mailto:permazueloss@upt.pe)

## **Gestión de riesgo 2.0: Desatando el poder del Big Data en el sector bancario**

### **Risk Management 2.0: Unleashing the power of Big Data in the banking sector**

#### **INTRODUCCIÓN**

La frase "información es poder" es ampliamente conocida; sin embargo, es crucial destacar que el verdadero poder reside en el uso adecuado de estos datos. Las organizaciones están cada vez más convencidas de que una gestión óptima de su información es sinónimo de innovación, competitividad y crecimiento. Más importante aún, reconocen que esto les permite tomar decisiones inteligentes y rápidas, facilitando el logro de sus objetivos empresariales. En el sector bancario, esta premisa adquiere una relevancia aún mayor debido a la inmensa cantidad de datos generados diariamente a través de diversas fuentes como transacciones, interacciones en línea y registros de clientes. Desaprovechar estos datos implicaría ignorar uno de los activos más valiosos de las empresas en el siglo XXI, subrayando la importancia del Big Data como herramienta esencial para la gestión de riesgos y la toma de decisiones estratégicas. (Arvizu, 2017)

En el contexto de la gestión de riesgos, el Big Data se ha convertido en una disciplina de importancia crucial. Según Sabi y Santi (2017), los departamentos de gestión de riesgos están experimentando una transformación significativa, pasando de ser unidades que aportan valor limitado a ser esenciales para la toma de decisiones estratégicas. Este cambio es impulsado por la capacidad del Big Data de proporcionar análisis detallados y en tiempo real, mejorando la precisión y la eficacia de las decisiones financieras y de gestión de riesgos.

En regiones como Perú, el uso del Big Data ya es una prioridad. Su aplicación incluye la mejora del tráfico en Lima y la reducción de riesgos de salud mediante la identificación de patrones basados en hábitos y antecedentes médicos. Además, durante la pandemia de Covid-19, el Big Data ha sido una herramienta crucial para la gestión de la crisis sanitaria. También tiene el potencial de optimizar procesos de selección de personal, minimizar pérdidas de clientes, mejorar estrategias de marketing con ofertas personalizadas, detectar fraudes bancarios en tiempo real y mejorar la eficiencia agrícola (Lapa, 2019).

El sector financiero ha sido tradicionalmente uno de los más inclinados a invertir en tecnología, especialmente en tecnologías relacionadas con el manejo de datos. Las transformaciones en este sector, impulsadas por la innovación tecnológica y la digitalización de productos y servicios financieros, han llevado a reconocer que el modelo de negocio tradicional está quedando obsoleto y necesita adaptarse a nuevas herramientas y metodologías (Ladrero, 2018). Según un informe de Accenture de 2019, los bancos a nivel global invirtieron aproximadamente 35 mil millones de dólares en tecnología, con un crecimiento esperado en los próximos años, especialmente en tecnologías de Big Data.

El mercado global de Big Data en el sector bancario se proyecta que crezca de 7.65 mil millones de dólares en 2019 a 22.6 mil millones de dólares en 2024, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 21.3% (MarketsandMarkets, 2019). McKinsey (2019) destaca que los bancos que utilizan Big Data y análisis avanzado pueden incrementar sus ingresos hasta en un 30% y reducir sus costos hasta en un 25%. Un informe de Accenture reveló que el 90% de los ejecutivos bancarios consideran que la inteligencia artificial y el análisis de datos serán cruciales para el éxito futuro de sus organizaciones.

Además, Gartner (2018) informó que el 48% de las empresas de servicios financieros ya utilizan Big Data y análisis avanzado, y se espera que esta cifra aumente conforme las empresas buscan competir con fintechs y nuevos participantes del mercado.

El uso del Big Data en el sector bancario no solo es cada vez más común, sino que también es esencial para mejorar la experiencia del cliente, aumentar la eficiencia operativa y mantenerse competitivo en un mercado en constante evolución (Deloitte, 2021). Este artículo se centra en analizar cómo el Big Data puede optimizar la gestión de riesgos en el sector bancario, evaluando sus beneficios, desafíos y el impacto potencial en la industria financiera.

## **MÉTODO**

Esta investigación es de tipo aplicada, ya que se enfoca en el uso de una tecnología específica dentro del sector bancario. El estudio tiene un alcance explicativo con el objetivo de evaluar la influencia del Big Data en la gestión de riesgos. Según Hernández (2014), la investigación explicativa se orienta a determinar las causas de eventos y fenómenos, explicando por qué ocurren y bajo qué condiciones se manifiestan, o cómo se relacionan diversas variables. Este estudio adopta un enfoque mixto, combinando análisis cualitativo y cuantitativo. El diseño experimental empleado utiliza recursos cualitativos para esclarecer la variable y su naturaleza. Además, el estudio es de corte transversal, recolectando datos en un único momento, como indican Lui (2008) y Tucker (2004) citados por Hernández (2014). El ámbito de la investigación abarca las áreas administrativas y gerenciales de las entidades bancarias registradas en el directorio de la Cámara de Comercio, Industria y Producción de Perú, incluyendo Banco de Crédito del Perú, BBVA, Scotiabank e Interbank. Con respecto al periodo de investigación, se establece como fecha de corte el último día de junio del año en curso, recopilando la información mediante un instrumento de corte transversal. Henao (2002) señala que la medición social del tiempo es un establecimiento cíclico y convencional, que se renueva periódicamente y es arbitrario según la conveniencia social. La unidad de estudio comprende a los colaboradores del área administrativa y gerencial del sector bancario en la provincia de Tacna. La población incluye 39 colaboradores distribuidos entre Banco de Crédito del Perú (8), BBVA Perú (8), Scotiabank Perú S.A.A. (8), Mibanco Banco de la Microempresa S.A. (7) e Interbank Perú (8). Dado que la población es accesible, se aplicará el instrumento a todos los colaboradores, sin necesidad de una muestra. La información se procesará utilizando SPSS para el análisis estadístico y Atlas.ti para el análisis cualitativo de las entrevistas. Las tablas y gráficos elaborados en Excel se trasladarán a Word para su presentación final. Para la comprobación de hipótesis se empleará el coeficiente de correlación de Pearson, y la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para verificar si los datos siguen una distribución normal. La técnica de recolección de datos será la encuesta, complementada con entrevistas para el análisis cualitativo. Según Chasteauneuf, el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (citado por Hernández et al., 2014). En este sentido, se utilizará un cuestionario detallado en formato Google Forms, que incluirá una inducción previa a su ejecución. La guía de entrevista proporcionará comentarios más profundos sobre el análisis cualitativo. Para la validación del instrumento, este será sometido a juicio de expertos y se aplicará una prueba piloto, empleando el coeficiente de confiabilidad mediante el método Alfa de Cronbach para el instrumento cuantitativo.



## RESULTADOS

La información obtenida y expuesta es valorada por su autenticidad y respeto de la propiedad privada, la veracidad de los datos presentados respeta el anonimato de los colaboradores encuestados quienes contribuyeron con el procedimiento que permitió llevar a cabo la parte estadística de la presente investigación.

Pallela y Martins (2000) afirman que, dentro de los métodos utilizados para medir la confiabilidad de los instrumentos, el método de alfa de Cronbach es implementado para evaluar la confiabilidad desde la consistencia interna de los indicadores.

**Tabla 1.**  
*Medidas de consistencia e interpretación de coeficientes*

Rango	Confiabilidad
0.81 - 1.00	Muy Alta
0.61 - 0.80	Alta
0.41 - 0.60	Media
0.21 - 0.40	Baja
0.00 - 0.20	Muy Baja

**Nota.** El alfa de Cronbach varía entre 0 y 1, siendo 0 la ausencia total de consistencia y 1 indicando una consistencia inmejorable. Adaptado de Pallela y Martins (p.165).

**Tabla 2.**  
*Alfa de Cronbach de la variable Big Data*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.932	20

**Nota.** La Tabla 2 muestra que para la variable Big Data se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.932, encontrándose en un rango de confiabilidad muy alta; ratificando que no fue necesario efectuar ajuste alguno ya que el instrumento tiene un alto grado de fiabilidad. Elaborado con programa SPSS.

**Tabla 3.**  
*Alfa de Cronbach de las dimensiones de la variable Gestión de Riesgo*

Dimensión	Estadísticos de fiabilidad	
	Alfa de Cronbach	N de elementos
Seguridad y privacidad	.769	8
Tiempo de identificación de riesgo	.866	6
Uso de análisis predictivo	.855	6

**Nota.** El alfa de Cronbach de las dimensiones de seguridad y privacidad es de 0.769, tiempo de identificación de riesgo es de 0.866 y finalmente para la dimensión, uso de análisis predictivo es de 0.855. Esto nos indica una confiabilidad alta en nuestra primera dimensión mencionada y una confiabilidad muy alta en las dos siguientes. Elaborado con programa SPSS.

**Tabla 4.**  
*Valoración variable Big Data*

Categoría	L. Inferior	L. Superior
1 inadecuado	20.00	46.67
2 regular	46.67	73.33
3 adecuado	73.33	100.00

**Nota.** La tabla nos indica que el límite inferior tendrá como mínimo una ponderación de 20.00 mientras que el límite superior podrá tener hasta 100.00 de puntuación. Elaborado con programa Excel.

**Tabla 5.**  
*Valoración de las dimensiones de la variable Big Data*

<b>Dimensión: Seguridad y privacidad</b>		
Categoría	L. Inferior	L. Superior
1 inadecuado	8	18.67
2 regular	18.67	29.33
3 adecuado	29.33	40.00
<b>Dimensión: Tiempo de identificación de riesgo</b>		
Categoría	L. Inferior	L. Superior
1 inadecuado	6.0	14.0
2 regular	14.0	22.0
3 adecuado	22.0	30.0
<b>Dimensión: Uso de análisis predictivo</b>		
Categoría	L. Inferior	L. Superior
1 inadecuado	6.0	14.0
2 regular	14.0	22.0
3 adecuado	22.0	30.0

**Nota.** La tabla indica los límites inferiores y superiores de las dimensiones seguridad y privacidad, tiempo de identificación de riesgo y uso de análisis predictivo, ponderados en las categorías, inadecuado, regular y adecuado de menor a mayor respectivamente. Elaborado con el programa Excel.

**Tabla 6.**  
*Análisis de resultados de la dimensión seguridad y privacidad*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	0	0%
Regular	14	35.90%
Adecuado	25	64.10%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Elaborado con programa SPSS editado con programa Excel

**Interpretación.** La tabla presenta los resultados donde destacan las categorías, adecuado con un 64.10% y regular con un 35.90%. Por lo que podemos indicar que en la dimensión seguridad y privacidad, la mayoría de encuestados, 25 de un total de 39 colaboradores, indican reconocer las metodologías de seguridad, el incremento de valor de la privacidad a través de la administración y el control de procesos.

**Tabla 7.***Análisis de resultados de la dimensión tiempo de identificación de riesgo*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuado	0	0%
Regular	11	28.20%
Adecuado	28	71.80%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Elaborado con programa SPSS editado con programa Excel

**Interpretación.** La tabla presenta los resultados, donde destacan las categorías, adecuado con un 71.80% y regular con un 28.20%, Por lo que podemos indicar que la mayoría de encuestados, 28 de un total de 39 colaboradores, señalan como adecuado, el tiempo de identificación de riesgo que comprende la eficiencia de esta actividad, la accesibilidad de datos entre áreas involucradas y la estandarización de información.

**Tabla 8.***Análisis de resultados de la dimensión uso de análisis predictivo*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuado	0	0%
Regular	10	25.60%
Adecuado	29	74.40%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Elaborado con programa SPSS editado con programa Excel

**Interpretación.** La tabla 8 presenta los resultados donde se destacan las categorías adecuado con un 74.40% y regular con un 26.30%. Por lo que se puede mencionar que la mayoría de encuestados, 29 de un total de 39 colaboradores, señalan como adecuado el uso de análisis predictivo que comprende los aspectos de inteligencia artificial, internet de las cosas y machine learning.

**Tabla 9.***Análisis de resultados de la variable Big Data*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuado	0	0%
Regular	9	23.10%
Adecuado	30	76.90%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Elaborado con programa SPSS editado con programa Excel

**Interpretación.** De acuerdo con los resultados expuestos en la tabla 9, observó que los 39 colaboradores, dieron los siguientes resultados; 9 encuestados equivalentes a un 23.10% del total de encuestados, consideran un regular Big Data, 30 encuestados equivalentes al 76.90% del total de encuestados, consideran un adecuado Big Data, por otro lado 0% de los colaboradores encuestados consideran al Big Data inadecuado.

**Tabla 10.***Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la variable Big data y sus dimensiones*

	Big Data	Valoración de datos como activos	Uso de macrodatos para la toma de decisiones	Uso de macrodatos para la gestión de riesgo
<b>N</b>	39	39	39	39
<b>Z de Kolmogorov-Smirnov</b>	1.001	.830	.936	.910
<b>Sig. asintót. (bilateral)</b>	.269	.497	.345	.378

**Nota.** Elaborado con programa SPSS editado con programa Excel

**Interpretación.** La tabla muestra la prueba K-S tanto de la variable como de sus dimensiones en donde se observa un (Sig.) mayor al Alfa = 0.05, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula que indica que los datos siguen una distribución normal.

**Tabla***Niveles de Correlación***11.**

Valor	Tipo de Correlación
-1	Correlación negativa perfecta
-0.9	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.5	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.1	Correlación negativa muy débil
0	No existe correlación alguna entre las variables
+0.1	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.5	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.9	Correlación positiva muy fuerte
+1	Correlación positiva perfecta

**Nota.** La tabla nos muestra los diferentes niveles de correlación desde -1 a +1, especificando y delimitando el nivel obtenido en la prueba estadística de correlación. Adaptado de Hernández, Fernández y Baptista (p.132).

**Planteo de la prueba de Correlación:**

Ho: R=0; No existe relación significativa entre las variables

H1: R<0; Existe relación significativa entre las variables

**Esta prueba tiene la siguiente connotación:**

Si Sig. < 0.05, entonces, se rechaza Ho

Si Sig. > 0.05, entonces; se acepta Ho

**Tabla 12.**  
*Contrastación de Hipótesis Específica N° 1*

		Valoración de datos como activos	Contabilidad Gerencial
Valoración de datos como activos	Rho de Spearman	1.000	0.081
	Sig. (bilateral)	.	0.626
	N	39	39
Contabilidad Gerencial	Rho de Spearman	0.081	1.000
	Sig. (bilateral)	0.626	.
	N	39	39

**Nota.** Elaborado con programa Excel y SPSS

**Interpretación.** La tabla 12 muestra una Correlación de Spearman de 0.081 lo cual refleja que no existe correlación entre la seguridad y privacidad y el Big Data. Asimismo, a un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula, puesto que p valor (0.626) es mayor a (0.05). Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteados no se pudo verificar la hipótesis específica 1 dado que se rechazó la hipótesis alternativa.

**Tabla 13.**  
*Contrastación de Hipótesis Específica N° 2*

		Uso de macrodatos para la toma de decisiones	Contabilidad Gerencial
Uso de macrodatos para la toma de decisiones	Rho de Spearman	1.000	0.229
	Sig. (bilateral)	.	0.160
	N	39	39
Contabilidad Gerencial	Rho de Spearman	0.229	1.000
	Sig. (bilateral)	0.160	.
	N	39	39

**Nota.** Elaborado con programa Excel y SPSS

**Interpretación.** La tabla muestra una Correlación de Spearman de 0.229 lo cual refleja que no existe correlación entre el tiempo de identificación de riesgo y el Big Data. Asimismo, a un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula, puesto que p valor (0.160) es mayor a (0.05). Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteados no se pudo verificar la hipótesis específica 2 dado que se rechazó la hipótesis alternativa.

**Tabla 14.**  
*Contrastación de Hipótesis Específica N° 3*

	Uso de macrodatos para la gestión de riesgo	Contabilidad Gerencial
Uso de macrodatos para la gestión de riesgo	Rho de Spearman	1.000
	Sig. (bilateral)	.
	N	39
Contabilidad Gerencial	Rho de Spearman	0.238
	Sig. (bilateral)	0.145
	N	39

**Nota.** Elaborado con programa Excel y SPSS

**Interpretación.** La tabla muestra una Correlación de Spearman de 0.238 lo cual refleja una correlación positiva muy débil entre el uso de análisis predictivo y Big Data Asimismo, a un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula, puesto que p valor (0.145) es mayor a (0.05). Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteados no se pudo verificar la hipótesis específica 3, en el entendimiento que se rechazó la hipótesis alterna.

**Tabla 15.**  
*Contrastación de la Hipótesis General*

	Big Data	Contabilidad Gerencial
Big Data	Rho de Spearman	1.000
	Sig. (bilateral)	.
	N	39
Contabilidad Gerencial	Rho de Spearman	0.196
	Sig. (bilateral)	0.232
	N	39

**Nota.** Elaborado con programa Excel y SPSS

**Interpretación.** La tabla muestra una Correlación de Spearman de 0.196 lo cual refleja que no existe correlación entre la gestión de riesgo y el Big Data. Asimismo, a un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula, puesto que p valor (0.232) es mayor a (0.05). Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteados no se pudo verificar la hipótesis general dado que se rechazó la hipótesis alterna.

#### **Conglomerado de hallazgos cualitativos:**

- *Síntesis de hallazgos cualitativos por dimensiones seguridad y privacidad contra variable Big Data*

Los profesionales bancarios pueden expresar confianza en las medidas de seguridad implementadas, pero también pueden mostrar cierta preocupación por la vulnerabilidad ante posibles amenazas externas.

- *Síntesis de hallazgos cualitativos por dimensiones tiempo de identificación de riesgo contra variable Big Data*

La mayoría de los entrevistados podrían destacar la importancia de una identificación rápida de riesgos, mostrando una actitud positiva hacia el uso de Big Data para lograr este objetivo.

- *Síntesis de hallazgos cualitativos por dimensiones uso de analítica predictiva contra variable Big Data*

Las instituciones que han adoptado soluciones basadas en Big Data pueden informar de una reducción sustancial en el tiempo necesario para identificar y abordar los riesgos.

- *Síntesis de hallazgos cualitativos por variable gestión de riesgo contra variable Big Data*

Las entrevistas revelaron una percepción general positiva hacia el uso de Big Data en la gestión de riesgos en el sector bancario. Los profesionales resaltaron la eficacia de la analítica predictiva para identificar riesgos de manera más eficiente. Sin embargo, se observó una ligera falta de familiaridad con aspectos técnicos específicos de la tecnología Big Data entre algunos entrevistados, especialmente en lo que respecta a los algoritmos y medidas de seguridad. Este desconocimiento plantea la necesidad de abordar brechas en la comprensión técnica mediante programas de capacitación. A pesar de estos desafíos de conocimiento, los casos de uso exitosos sugieren que la adopción de soluciones basadas en Big Data está generando beneficios tangibles en la gestión de riesgos, lo que destaca la importancia de equilibrar la implementación tecnológica con la formación adecuada para maximizar el impacto positivo en el sector bancario.

## DISCUSIÓN

Los resultados cuantitativos de este estudio respaldan la hipótesis inicial de que la implementación de soluciones basadas en Big Data ha aportado significativamente a la gestión de riesgos en el sector bancario. Las métricas clave, como la eficiencia en la identificación de riesgos y la toma de decisiones informadas, muestran mejoras sustanciales en comparación con enfoques tradicionales. Estos hallazgos cuantitativos sugieren que el uso de Big Data ha contribuido positivamente a la eficacia general de la gestión de riesgos en las instituciones bancarias participantes.

No obstante, los hallazgos cualitativos revelan una desconexión importante entre los beneficios cuantificados y la comprensión subyacente de la tecnología Big Data. Algunos profesionales del sector bancario admiten una falta de conocimiento técnico, especialmente en lo que respecta a los algoritmos utilizados en la analítica predictiva y las medidas de seguridad implementadas. Este hallazgo plantea interrogantes sobre la efectividad real de la implementación de soluciones de Big Data, ya que la falta de comprensión podría limitar la maximización de su potencial.

Es evidente que la falta de comprensión técnica identificada en los hallazgos cualitativos podría afectar la implementación y adopción efectiva de soluciones de Big Data. La brecha en la comprensión resalta la importancia de iniciativas de formación y capacitación específicas para el personal del sector bancario. Se debe abordar esta desconexión para garantizar que los profesionales estén plenamente capacitados para utilizar y optimizar las soluciones de Big Data en la gestión de riesgos.

La discrepancia entre los resultados cuantitativos y cualitativos destaca la necesidad de una integración equilibrada de tecnología y conocimiento en el ámbito de la gestión de riesgos bancarios. Mientras que las cifras sugieren beneficios tangibles, estos pueden verse limitados por una comprensión insuficiente. La capacitación y la educación emergen como factores clave para cerrar esta brecha y asegurar una adopción efectiva de las soluciones de Big Data.

La desinformación de la variable (en lo cualitativo) y la relación significativa entre dimensión y variable (en lo cuantitativo). Se presenta como una anomalía ya que los resultados obtenidos muestran a la seguridad y privacidad de los datos como uno de los puntos clave para la sostenibilidad de las organizaciones valorando su reconocimiento al poder estos mismos reconocer en tiempo real las eventuales situaciones en las que las organizaciones en general corren peligro e incluso adelantándose a los hechos a través del análisis predictivo. Pero no en la amplitud del perfil profesional del sector bancario.

Las implicaciones prácticas de esta investigación sugieren que, si bien el Big Data ha demostrado su valía cuantitativamente, es crucial abordar las brechas en la comprensión a través de estrategias educativas específicas, con un enfoque especial en aspectos técnicos de la tecnología Big Data y su aplicación en la gestión de riesgos. Esto permitirá aprovechar al máximo las ventajas del Big Data y garantizar su éxito sostenido en el sector bancario.

Las implicaciones prácticas de esta investigación sugieren que, si bien el Big Data ha demostrado su valía cuantitativamente, es crucial abordar las brechas en la comprensión a través de estrategias educativas específicas, con un enfoque especial en aspectos técnicos de la tecnología Big Data y su aplicación en la gestión de riesgos. Esto permitirá aprovechar al máximo las ventajas de Big Data y garantizar su éxito sostenido en el sector bancario.

## REFERENCIAS

ACCA, The Association of Chartered Certified Accountants. (2013). Big data: its power and perils. *Accountancy Futures Academy*, 14.

Alvarado, J. L. (2011). Influencia del coaching como herramienta de gestión del talento humano en nivel de satisfacción laboral de la franquicia PizzaHut - Real Plaza - Trujillo. Trujillo, Tesis para obtener grado de Licenciado en Administración.

Arvizu, L. (2017). Big Data: Lo que las empresas esperaban. *Forbes*, 3-4.

Athanasia Sotiropoulou, V. (Agosto de 2018). Big Data en la Contabilidad . *Big Data in Accounting*. Patras, Grecia.

Berrio Guzmán, D., & Castrillón Cifuentes, J. (2008). *Costos para gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicios*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

Brown-Liburd, H., & Hussein, I. (Junio de 2015). Implicaciones conductuales del impacto de Big Data en el juicio de auditoría y la toma de decisiones y futuras direcciones de investigación. *Behavioral Implications of Big Data's Impact on Audit Judgment and Decision*. New Jersey, E.E.U.U.: ResearchGate.

Buendía, L., Colás, P., & Hernández, F. (2001). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid : McGRAW-HILL.

Cokins, G. (Noviembre de 2013). Big data: its power and perils. (A. (. Accountants), Entrevistador)

Crockcroft, S., & Mark, R. (Febrero de 2018). Big Data in Accounting and Finance. *Big Data Opportunities for Accounting and Finance Practice and Research*. Queensland, Brisbane, Australia: Researchgate.

Das, T. (30 de Octubre de 2017). Big Data. Connecticut, E.E.U.U.



- Ernst & Young Global. (2014). Big Data Changing the way businesses. *EY building a better working world*, 10-23.
- Ernsy, & Young. (2014). Big data Changing the way businesses. *EY building better working world*, 2.
- Eslava - Schmalbalch, J., & Alzate, J. P. (2010). Cómo elaborar la discusión de. *Rev Col Or Tra*, 17.
- Faye Chua. (2013). Big data: its power and perils. *ACCA (the Association of Chartered Certified Accountants)*, 10.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigacion*. México : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Islas Pérez, A. E. (2018). *Big Data: la siguiente evolución de la profesión contable*. Mexico: Colegio de Contadores Publicos de Mexico.
- Jemmi, K. (2016). THE ROLE OF BIG DATA IN FINNISH COMPANIES. *THE ROLE OF BIG DATA IN FINNISH COMPANIES*. Finlandia.
- Ladrero, I. (22 de Agosto de 2018). *Baoss Analytics Everywhere*. Obtenido de Big Data en el sector financiero: 10 casos de uso: <https://www.baoss.es/big-data-sector-financiero-10-casos-uso/#:~:text=Los%20bancos%20y%20dem%C3%A1s%20empresas,los%20diferentes%20segmentos%20de%20clientes.&text=Se%20pueden%20crear%20campa%C3%B1as%20publicitarias,de%20venta%20de%20los%20clientes>.
- Lapa Berrios, J. (6 de Agosto de 2019). *Perú Retail*. Obtenido de ¿Cómo el Big Data transforma los negocios?: <https://www.peru-retail.com/peru-como-el-big-data-transforma-los-negocios/>
- Lim, A. (Noviembre de 2013). Valoracion de activos de datos. *Big data: its power and perils*, 15.
- Loaiza Valbuena, N. C. (6 de Mayo de 2013). *Importancia de la contabilidad gerencial*. Obtenido de Legis Comunidad Contable: [http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/C/contrapartida\\_688/contrapartida\\_688.asp?CodSeccion=107](http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/C/contrapartida_688/contrapartida_688.asp?CodSeccion=107)
- Marcelo Martinez, M. L. (3 de Julio de 2018). Herramienta Big Data y su incidencia en la rentabilidad de las firmas de auditoria del distrito de San Isidro, 2018. Lima, Lima, Perú.
- Muñoz, M. (1 de Noviembre de 2014). *Prezi*. Obtenido de CONTABILIDAD GERENCIAL Y CONTABILIDAD FINANCIERA: <https://prezi.com/hnys7iyisza/contabilidad-gerencial-y-contabilidad-financiera/>
- National Association of Accountants NAA. (19 de Marzo de 1981). *Contabilidad Gerencial. Contabilidad Gerencial SMA Statement N° 1 A*. E.E.U.U.
- Porras Cerrón, J. C. (2019). *LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL EFICIENTE CON AYUDA*. Lima, Perú.
- Richtermeyer, S. (2013). Big data: its power and perils. *Accountancy Futures Academy*, 16.
- Rocafort, A., & Vincent, F. (2010). *Contabilidad de Costes*. Barcelona: PROFIT editorial.

Sabi, X., & Aliaga, S. (2017). Big Data y sus implicaciones en la transformación de los profesionales financieros. *Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 24*, 70-71.

Sabi, X., & Santi, A. (2017). Big Data y sus implicaciones en la transformación de los profesionales financieros. *Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 24*, 72-74.

Salinas Leon, P. (2014). El coaching y su influencia en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la región de Tacna, año 2014. Tacna, Para optar el grado académico de Maestro en Ciencias (Magister Scientiae) con mención en Gestión Empresarial.

Sanchez Galan, J. (25 de Setiembre de 2020). *Contabilidad gerencial*. Obtenido de Economipedia : <https://economipedia.com/definiciones/contabilidad-gerencial.html>

Steer, A. (2013). Big data: its power and perils. *Accountancy Futures Academy*, 16.

Venegas, H., & E., B. (2002). A propósito de la relación ciencias sociales. *Revista Educación y Pedagogía. Medellín: Universidad de Antioquia, Facultad*, 113-118

**Artículo**  
**06/10**

**Título**

**Cumplimiento de los procesos bajo el enfoque del PMI en la gestión en proyecto mineros en Perú, 2023**

**Autores**

***Ernesto Alessandro Leo Rossi***

[orcid.org/0000-0002-9716-6853](https://orcid.org/0000-0002-9716-6853)

Escuela de Posgrado Newman

[ernestoalexandro.leo@epnewman.edu.pe](mailto:ernestoalexandro.leo@epnewman.edu.pe)

***Norma Constanza Velásquez Rodríguez***

[orcid.org/0000-0002-8877-6705](https://orcid.org/0000-0002-8877-6705)

Universidad Católica Sedes Sapientiae

[nvelasquez@ucss.edu.pe](mailto:nvelasquez@ucss.edu.pe)

***Sam Michael Espinoza Vidaurre***

[orcid.org/0000-0002-5889-0507](https://orcid.org/0000-0002-5889-0507)

Universidad Privada de Tacna

[samespinozav@upt.pe](mailto:samespinozav@upt.pe)

***Luis Mella Salinas***

[orcid.org/0009-0003-6377-0766](https://orcid.org/0009-0003-6377-0766)

Universidad de Tarapacá, Chile

[lmella@academicos.uta.cl](mailto:lmella@academicos.uta.cl)

## **Cumplimiento de los procesos bajo el enfoque del PMI en la gestión en proyecto mineros en Perú, 2023**

Compliance with processes under the PMI approach in management in mining project in Peru, 2023

### **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación fue poder determinar el nivel de cumplimiento de las diferentes Áreas de Conocimiento de la gestión de proyectos bajo el enfoque del PMI, en proyectos en el sector minero del Perú, 2020-2022. Los resultados muestran que, en el sector minero del Perú, el cumplimiento de las Áreas de Conocimiento en la gestión de proyectos bajo el enfoque del PMI es insuficiente y está por debajo de las expectativas establecidas.

Se rechazaron la hipótesis general y las hipótesis específicas debido a que se esperaban cumplimientos mayores al 75% o su equivalente a 2.5 de la puntuación, pero solo se lograron los siguientes resultados: el nivel de cumplimiento de las diferentes Áreas de Conocimiento obtuvo un promedio de 2.25; Planificación de Proyectos obtuvo un promedio de 2.28; Ejecución y control del proyecto obtuvo un promedio de 2.19; Gestión de riesgos obtuvo un promedio de 2.21; Gestión de alcance obtuvo un promedio de 2.22; Gestión del tiempo obtuvo un promedio de 2.27; Gestión de costos obtuvo un promedio de 2.30; Gestión de calidad obtuvo un promedio de 2.22 y Gestión de recursos humanos obtuvo un promedio de 2.30.

Es esencial que las empresas y organizaciones involucradas en proyectos mineros en Perú tomen medidas para fortalecer el cumplimiento de las Áreas de Conocimiento del PMI. Esto podría incluir capacitación, implementación de mejores prácticas y una mayor atención a la planificación, ejecución, control, gestión de riesgos, alcance, tiempo, costos, calidad y recursos humanos en sus proyectos.

**Palabras Clave:** Factores de éxito, Minería, Gestión de proyectos, Gestión Minera, Proyectos Mineros

### **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the level of compliance of the different Knowledge Areas of project management under the PMI approach, in projects in the mining sector of Peru, 2020-2022. The results show that, in the mining sector of Peru, compliance with the Knowledge Areas in project management under the PMI approach is insufficient and is below established expectations.

The general hypothesis and the specific hypotheses were rejected because compliance greater than 75% or its equivalent to 2.5 of the score was expected, but only the following results were achieved: the level of compliance of the different Knowledge Areas obtained an average of 2.25; Project Planning obtained an average of 2.28; Project execution and control obtained an average of 2.19; Risk Management obtained an average of 2.21; Scope Management earned an average of 2.22; Time management obtained an average of 2.27; Cost Management obtained an average of 2.30; Quality Management obtained an average of 2.22 and Human Resources Management obtained an average of 2.30.

It is essential that companies and organizations involved in mining projects in Peru take measures to strengthen compliance with the PMI Knowledge Areas. This could include training, implementation of best practices and greater attention to planning, execution, control, risk management, scope, time, cost, quality and human resources in your projects.

**Keywords:** Success factors, Mining, Project management, Mining Management, Mining Projects

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión eficiente de proyectos es un elemento crucial para el desarrollo y la prosperidad de diversas industrias, y el sector minero no es una excepción. En Perú, país con una significativa presencia de la minería, la correcta ejecución y supervisión de proyectos mineros es esencial para maximizar los beneficios económicos y minimizar los impactos negativos en el entorno. En este contexto, el Project Management Institute (PMI) establece directrices y mejores prácticas reconocidas a nivel internacional para la gestión de proyectos.

El presente trabajo de investigación se enfoca en evaluar el cumplimiento de los procesos bajo el enfoque del PMI en la gestión de proyectos mineros en Perú durante el periodo 2020-2022. El objetivo general es determinar el nivel de cumplimiento de las diferentes Áreas de Conocimiento del PMI en este sector. El PMI proporciona un marco sólido que abarca áreas cruciales como la planificación, ejecución, control, gestión de riesgos, alcance, tiempo, costos, calidad y recursos humanos, todas fundamentales para el éxito de proyectos mineros.

El estudio se basa en una investigación exhaustiva que involucra la revisión de datos y resultados de proyectos mineros ejecutados en Perú durante el periodo 203. Buscando arrojar luz sobre el nivel de cumplimiento de estas Áreas de Conocimiento y, en última instancia, entender en qué medida se están aplicando las mejores prácticas recomendadas por el PMI en el contexto minero peruano.

## **REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Kozak y Jasiulewicz-Kaczmarek (2021) se centraron en el diseño y la implementación de un sistema de monitoreo de cumplimiento de procesos. En particular, se describe un enfoque para crear un modelo de procesos que permite identificar los puntos críticos de los procesos empresariales y establecer umbrales de rendimiento que se deben cumplir. El modelo se utiliza para desarrollar una herramienta de monitoreo que realiza el seguimiento en tiempo real del desempeño de los procesos y notifica a los gerentes y al personal responsable cuando se excede o no se cumple un umbral de rendimiento. El artículo también proporciona resultados de un estudio de caso en el que se implementó el sistema de monitoreo en una empresa de servicios financieros, demostrando su utilidad para mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos empresariales.

El artículo de Molla y Licker (2020) se enfoca en la relación entre el cumplimiento de prácticas de gestión de procesos de negocio (BPM) y el rendimiento organizacional. Los autores realizaron una encuesta a 162 empresas de Australia para evaluar su nivel de cumplimiento de las prácticas de BPM y su rendimiento en términos de eficiencia, efectividad y satisfacción del cliente. Los resultados indicaron que el cumplimiento de las prácticas de BPM se correlacionó positivamente con el rendimiento organizacional en todas las áreas medidas. Además, los autores encontraron que el uso de tecnologías de BPM y la capacitación de los empleados en BPM también se asociaron positivamente con el rendimiento organizacional. Los hallazgos sugieren que el cumplimiento de las prácticas de BPM puede ser una estrategia efectiva para mejorar el rendimiento de las empresas.

El artículo de Zhang y Chen (2019) examina la relación entre el cumplimiento de normas de procesos y el desempeño organizacional en empresas chinas. Los autores llevaron a cabo un estudio empírico con una muestra de 174 empresas de diferentes sectores, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales para analizar la relación entre las variables. Los resultados indican que el cumplimiento de las normas de procesos está positivamente relacionado con el desempeño organizacional, lo que sugiere que el seguimiento riguroso de los procesos puede conducir a una mayor eficiencia y efectividad en la

operación de la empresa. Los autores también encontraron que la innovación y la calidad del producto son factores importantes que medían la relación entre el cumplimiento de normas de procesos y el desempeño organizacional. Este estudio proporciona evidencia empírica de la importancia del cumplimiento de las normas de procesos para la mejora del desempeño organizacional en empresas chinas.

El estudio de Mendoza y Torres (2021) se enfoca en analizar la aplicación de los procesos según el enfoque del PMI en la gestión de proyectos mineros en Perú. Los autores realizaron un análisis exploratorio descriptivo a través de encuestas y entrevistas a los participantes del proyecto, así como un análisis de los documentos del proyecto para identificar las brechas en la aplicación de los procesos según el enfoque del PMI. Los resultados del estudio indicaron que la mayoría de los proyectos mineros en Perú aplican algunos procesos del enfoque del PMI, pero hay brechas en la aplicación de otros procesos importantes. En particular, se identificaron deficiencias en la gestión de la integración, el alcance, el tiempo, el costo, la calidad, los recursos humanos, la comunicación y los riesgos. Los autores concluyen que es necesario mejorar la aplicación de los procesos del enfoque del PMI en los proyectos mineros en Perú para lograr mejores resultados en términos de calidad, tiempo y costo.

Carrillo, E. L. H. (2019), menciona que, “por el innegable vínculo entre los proyectos y el éxito empresarial, se han consolidado como un pilar en muchas organizaciones. Con base en lo anterior, establecer un alto nivel de madurez en la gestión de proyectos se convierte en un factor estratégico para las organizaciones y, en consecuencia, para el cumplimiento de sus tareas. Este artículo presenta la idea de la madurez de la gestión de proyectos, así como cuatro modelos ampliamente utilizados para evaluarla. Una de las conclusiones de este estudio es la importancia de consolidar un alto nivel de madurez en la gestión de proyectos porque permite a las organizaciones lograr beneficios significativos. Otra conclusión es la variedad de protocolos existentes que permiten a las empresas realizar sus procesos de medición de acuerdo con los criterios únicos de cada empresa”.

Lema Herrera, S. P., & Reyna Aguiño, J. L. (2019). En el desarrollo del proyecto, “se decidió utilizar el PMI del Project Management Institute como marco metodológico. Esto se debe a que es un estándar de mercado que puede mejorar los resultados de los proyectos en términos de costo, duración y calidad. La implementación de este enfoque durante el desarrollo del proyecto le brinda un mayor control sobre todas las fases y lo ayuda a cumplir con las expectativas de las partes interesadas. Durante el diseño e implementación del portal web de monitoreo, se dispondrá de mapas digitales actualizados y mejoras en función de las necesidades del cliente”.

## **METODOLOGÍA**

En la investigación se usó el diseño no experimental, transeccional, que es un estudio no experimental, ya que no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones en un momento determinado, un intervalo de tiempo único, y que no han sido provocadas intencionalmente por el investigador.

La población está constituida por los proyectos desarrollados en el sector minero, en el Perú durante el año 2023. La inversión minera superó los U\$ 53 000 millones. Determinándose usar una muestra equivalente a proyectos por U\$ 96 millones.

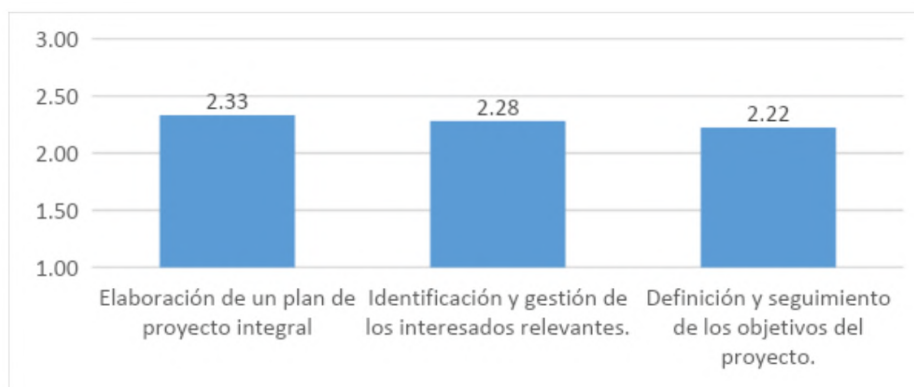
**Tabla 1.**  
*Operacionalización de variables*

Variable Independiente	Indicadores	Definir los indicadores
Cumplimiento de los Procesos	Planificación de proyectos	Elaboración de un plan integral y gestión de interesados.
	Ejecución y control del proyecto	Cumplimiento de actividades, asignación de recursos y seguimiento.
	Gestión de riesgos	Identificación, evaluación y gestión de riesgos, con acciones de mitigación.
	Gestión de alcance	Definición, control y aceptación del alcance del proyecto.
	Gestión del tiempo	Planificación, seguimiento y control del cronograma.
	Gestión de costos	Estimación, seguimiento y control de los costos del proyecto.
	Gestión de calidad	Planificación y ejecución de acciones para cumplir con requisitos y estándares.
	Gestión de recursos humanos	Identificación, asignación y desarrollo del equipo de trabajo.

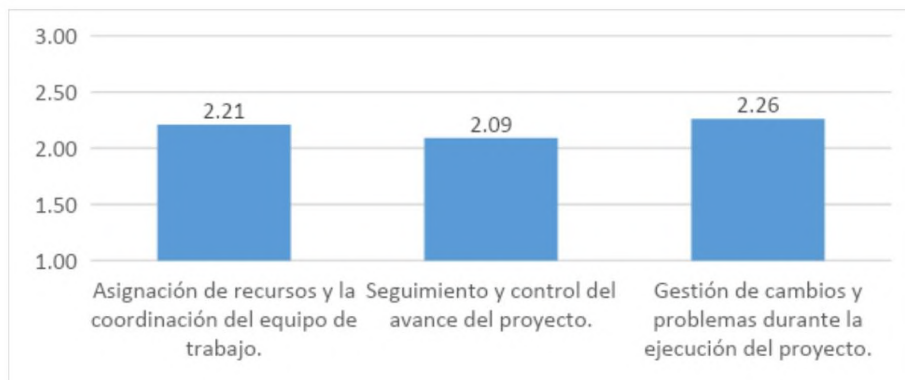
## DESARROLLO

El sistema utilizado para la aplicación de la encuesta fue el Google Forms durante el plazo del 15 Julio al 30 agosto del 2023 con un total de 72 respuestas equivalente a los U\$ 126 millones en proyectos mineros gestionados en el Perú.

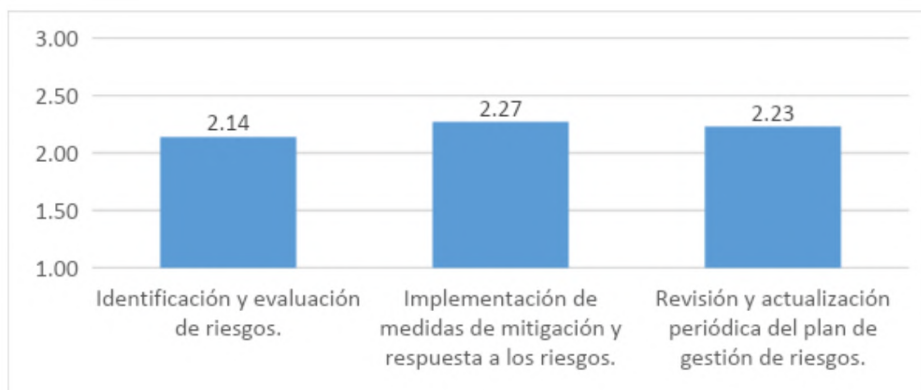
**Figura 1.**  
*Planificación de Proyectos*



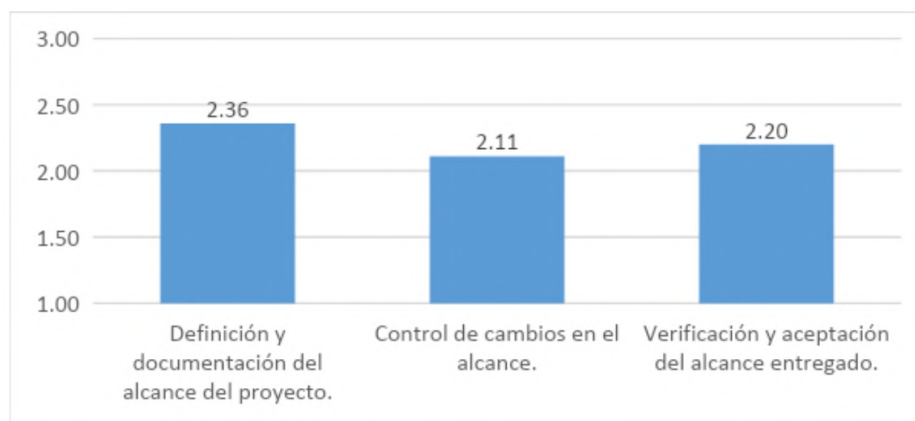
**Figura 2.**  
*Ejecución y Control de Proyecto*



**Figura 3.**  
*Gestión de Riesgos*

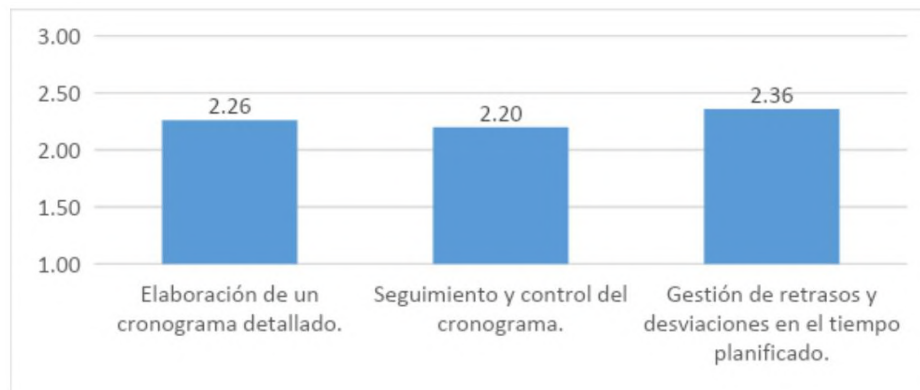


**Figura 4.**  
*Gestión de Alcance*

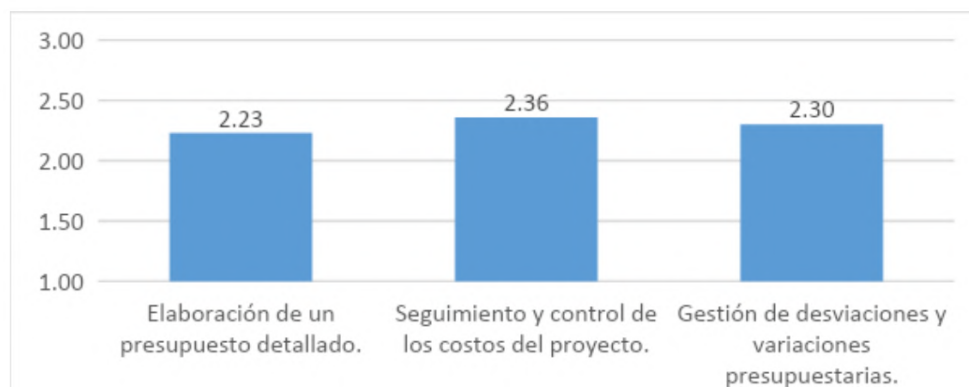




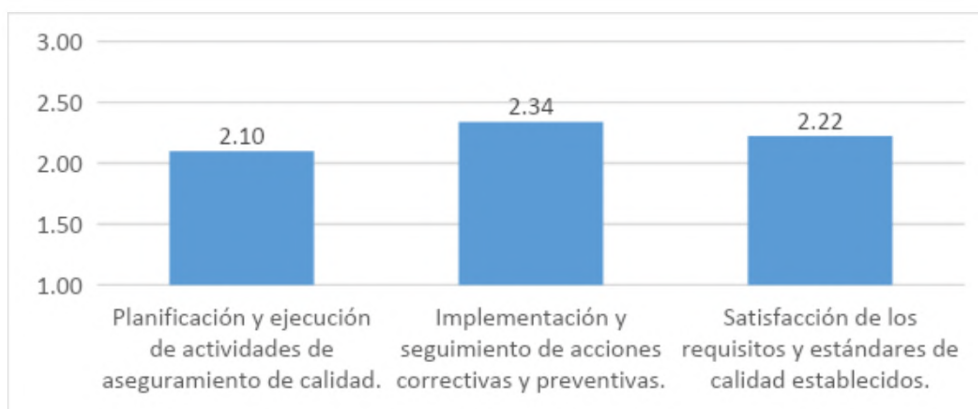
**Figura 5.**  
*Gestión del Tiempo*



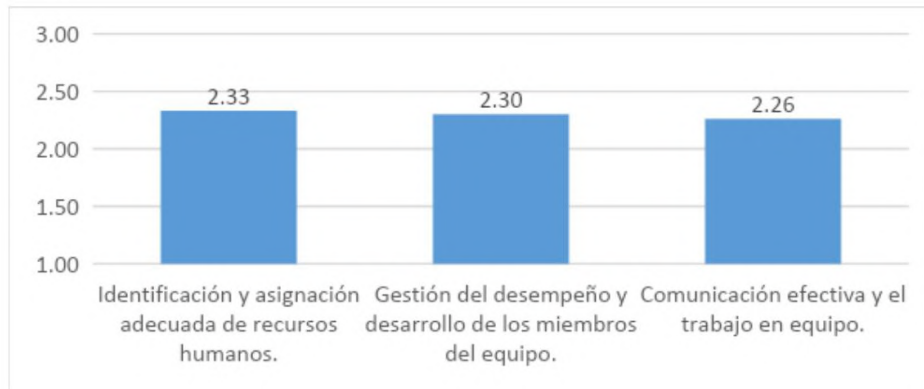
**Figura 6.**  
*Gestión de Costos*



**Figura 7.**  
*Gestión de Calidad*



**Figura 8.**  
*Gestión de Recursos Humanos*



**Figura 9.**  
*Resumen del Cumplimiento de los Procesos*



## CONCLUSIONES

Se rechaza la hipótesis general donde se indica que el nivel de cumplimiento de las diferentes Áreas de Conocimiento se encuentra sobre el 75%, en proyectos en el sector minero del Perú, 2020-2022; ya que los resultados están por debajo del 2.5 requerido obteniendo solo un promedio de 2.25.

Se rechaza la hipótesis específica 01 donde se establece que el nivel de cumplimiento del área de conocimiento de Planificación de Proyectos se encuentra sobre el 75%, en proyectos en el sector minero del Perú, 2020-2022; ya que los resultados están por debajo del 2.5 requerido obteniendo solo un promedio de 2.28.

Se rechaza la hipótesis específica 02 donde se establece que el nivel de cumplimiento del área de conocimiento de Ejecución y control del proyecto se encuentra sobre el 75%, en proyectos en el sector minero del Perú, 2020-2022; ya que los resultados están por debajo del 2.5 requerido obteniendo solo un promedio de 2.19.

Se rechaza la hipótesis específica 03 donde se establece que el nivel de cumplimiento del área de conocimiento de Gestión de riesgos se encuentra sobre el 75%, en proyectos en el sector minero del Perú, 2020-2022; ya que los resultados están por debajo del 2.5 requerido obteniendo solo un promedio de 2.21.

Se rechaza la hipótesis específica 04 donde se establece que el nivel de cumplimiento del área de conocimiento de Gestión de alcance se encuentra sobre el 75%, en proyectos en el sector minero del Perú, 2020-2022; ya que los resultados están por debajo del 2.5 requerido obteniendo solo un promedio de 2.22.

Se rechaza la hipótesis específica 05 donde se establece que el nivel de cumplimiento del área de conocimiento de Gestión del tiempo se encuentra sobre el 75%, en proyectos en el sector minero del Perú, 2020-2022; ya que los resultados están por debajo del 2.5 requerido obteniendo solo un promedio de 2.27.

Se rechaza la hipótesis específica 06 donde se establece que el nivel de cumplimiento del área de conocimiento de Gestión de costos se encuentra sobre el 75%, en proyectos en el sector minero del Perú, 2020-2022; ya que los resultados están por debajo del 2.5 requerido obteniendo solo un promedio de 2.30.

Se rechaza la hipótesis específica 07 donde se establece que el nivel de cumplimiento del área de conocimiento de Gestión de calidad se encuentra sobre el 75%, en proyectos en el sector minero del Perú, 2020-2022; ya que los resultados están por debajo del 2.5 requerido obteniendo solo un promedio de 2.22.

Se rechaza la hipótesis específica 08 donde se establece que el nivel de cumplimiento del área de conocimiento de Gestión de recursos humanos se encuentra sobre el 75%, en proyectos en el sector minero del Perú, 2020-2022; ya que los resultados están por debajo del 2.5 requerido obteniendo solo un promedio de 2.30.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abad Avilés, C. F., Castillo Siche, L. A., Guerrero Chanduví, D. A., & Palma Lama, F. M. (2021). Riesgos, factores críticos y buenas prácticas de megaproyectos en el Perú.
- Almaguer Torres, R. M., Pérez Campaña, M., & Aguilera García, L. O. (2020). Procedimiento para la gestión integrada y por procesos de proyectos de desarrollo local. *Retos de la Dirección*, 14(1), 89-115.
- Alva, E., & Montoya, J. (2019). Identificación de brechas en la gestión de proyectos mineros en Perú según el enfoque del PMI. *Revista de Gestión Minera*, 16, 57-71.
- Amejide García, L. (2016). *Gestión de proyectos según el PMI*.
- Andújar Palao, J. M., Ormachea Hermoza, R., Ruiz Ruiz, M. F., & Chirinos Cuadros, C. R. (2021). Minería del cobre en Perú: análisis de las variables exógenas y endógenas para gestionar su desarrollo.
- Aravena Valenzuela, N. (2013). Diseño de un sistema de gestión del conocimiento para una consultora del sector minero.
- Arévalo, M. A., & Alcántara, E. F. (2019). Sustainable management of mining projects: case study of Mina Justa project in Peru. *Resources Policy*, 60, 1-8.
- Ariza, D. A. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y proyectos*, (22), 75-85.
- Asa Mina, J. J. (2021). *Agile y PMI: Gestión de un proyecto TI en la administración desde perspectivas diferentes*.
- Baffoe, N., Yamoah, F., & Tuokuu, F. X. (2019). Project management processes and their effects on mining projects performance. *International Journal of Mining, Reclamation and Environment*, 33(8), 567-580.
- Barrantes Ruiz, L. R., Mendoza Sotomayor, K. R., Rivera Sandoval, A. L. D., & Veliz Brioso, J. (2020). Factores críticos de éxito para gestionar conflictos sociales en el sector minero.
- Barrantes, J. A., & Marín, J. A. (2019). The implementation of a sustainable development plan in the Antamina mining project, Peru. *Journal of Cleaner Production*, 234, 77-85.
- Beltrán, C., Hidalgo, R., & Sánchez, F. (2017). Assessing the implementation of project management in mining companies in Peru. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 7(1), 22-35
- Benavides Fernández, Y., & Muñoz Alegre, J. A. (2019). Modelo de gestión para evaluación de empresas contratistas del sector minero en el Perú.
- Bravo Ortiz, G. E. (2018). *Aplicación de un modelo de gestión de abastecimiento para reducir costos de aprovisionamiento del campamento minero Barrick-Huaraz 2018*.
- Bursać, D. K., Jovanović, D. M., & Milosavljević, M. D. (2020). Development of a project management maturity model for small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 113, 159-170.

- CADENA, J. L., JIMÉNEZ, A., & AutorSÁNCHEZ, A. (2020). Nivel de madurez de la gestión de procesos en las medianas empresas de los sectores Metalmecánico y Alimentos Frescos y Procesados en la Provincia de Pichincha (Ecuador). *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.
- Camargo Calderón, I. M. (2022). Formulación de un proyecto de implementación de ERP-SINCO para administración de proyectos de construcción en empresa constructora en Bogotá Colombia según la metodología PMI (Master's thesis, Universitat Politècnica de Catalunya).
- Capó-Sánchez, J., & Yusta-Boyo, M. J. (2018). Critical success factors in mining project management: a comprehensive review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-414.
- Carazo, J., & Padrón, R. (2020). Diagnóstico de la madurez de la gestión de proyectos en el sector la construcción en la ciudad de Cartagena.
- Cardona Meza, L. S. (2019). *Gestión de Proyectos Complejos: Perspectiva desde la Complejidad*.
- Carnegie Mellon University. (2001). *People Capability Maturity Model (PCMM)® (2nd ed.)*. Carnegie Mellon University.
- Carnegie Mellon University. (2010). *Capability Maturity Model Integration (CMMI)® for Development, Version 1.3*. Carnegie Mellon University.
- Carreño, E. J. M., Suarez, K. V. M., & Suárez, C. R. M. (2021). Técnicas aplicadas a la minería de proceso: Revisión sistemática. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 14(9), 148-162.
- Carrillo, E. L. H. (2019). Modelos de madurez en la gerencia de proyectos. *Negonotas Docentes*, (13), 11-22.
- Chrissis, M. B., Konrad, M., & Shrum, S. (2019). *Introduction to the CMMI (3rd ed.)*. Addison-Wesley Professional.
- CMMI: Carnegie Mellon University. (2010). *Capability Maturity Model Integration (CMMI)® for Development, Version 1.3*. Carnegie Mellon University.
- De Los Rios, V. C., & Villa, J. L. (2019). Analysis of the Management of Science, Technology and Innovation projects under the PMI Principles.
- Díaz, J., Torres, L., Infante, M., & Huacchillo, F. (2020). Adoption of the PMI framework in mining projects in Peru. *Resources Policy*, 68, 101670.
- Díaz, J., Torres, L., Infante, M., & Huacchillo, F. (2021). Evaluation of PMBOK processes in the implementation of a tailings dam project in Peru. *Resources Policy*, 70, 102114.
- Díez-Silva, H. M., Pérez-Ezcurdia, M. A., Ramos, F. N. G., & Montes-Guerra, M. I. (2012). Metodología de gestión orientada a los agentes del proyecto. I. Descripción y estructura.
- Echeverría Cama, L. Á. (2013). Diagnóstico e implementación de la gestión de proyectos en una empresa metalmeccánica para proyectos del sector minero.

- Espinoza, E., & Remy, C. (2019). Lessons Learned from the Construction of Las Bambas Project: A Case Study of a Successful Mega Mining Project. In Proceedings of the 23rd International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate (pp. 45-52). Springer, Singapore.
- Espinoza, M., Troncoso, R., Tavares, L. V., & Carvalho, M. M. (2020). Project management and the performance of the Peruvian mining industry. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118428
- Fernández, R. H. (2019). La curva de Bradley en el sector minero. *Energía & Minas: Revista Profesional, Técnica y Cultural de los Ingenieros Técnicos de Minas*, (15), 12-19.
- Ferreira, L. C., Rojas, V. F., & de Barros, M. S. (2021). Project management maturity model and organizational performance: empirical evidence from the Brazilian construction industry. *International Journal of Construction Management*, 21(2), 133-146.
- Figuroa Cerna, E. V., Gazco Vera, D. C., & Godfrey Ruiz, M. S. Propuesta de un modelo de gestión de interesados externos para proyectos mineros en la región Pasco.
- Gómez Dussan, M. F., & Díaz Cubides, J. J. (2018). Grado de madurez en la gestión de proyectos en la empresa APROIND LTDA (Bachelor's thesis, Universidad Piloto de Colombia).
- Gómez Meza, A. (2018). Evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos de la fábrica de Transformadores de ABB Colombia, con base en el modelo organizacional OPM3® (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Gonzales, R. M. (2020). La relación entre el nivel de madurez en la gestión de proyectos y los resultados caso Joy Global. *Gestión en el tercer milenio*, 23(45), 59-67.
- Granados Babilonia, H. R., & Guevara Chávez, Á. R. (2021). Modelo de gestión de la cadena de suministro bajo el enfoque PDCA para mejorar el abastecimiento de bolas de acero a una empresa minera al Sur del Perú.
- Gürbüz, M. E., Öztürk, M. C., & Dağdeviren, M. (2022). Project management maturity model: a comparative study between PMMM and OPM3. *Journal of Industrial Engineering International*, 18(2), 527-537.
- Gutiérrez, T., Figuroa, J., Montes, J., & Silva, J. (2021). A comparative analysis of PMBOK® and PM4R approaches in mining projects. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124388. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124388>
- Herrera Moran, E. E. (2018). Modelo de gestión ambiental para el proceso de extracción minera en canteras (Bachelor's thesis, Facultad de Ciencias Naturales. Universidad de Guayaquil).
- Herrera, R., Calahorra, M., & Cordero, J. (2016). Principales competencias que debe poseer un director de proyectos en la industria de la construcción. *Gaceta técnica*, 16(1), 117-127.
- Hristova, D., & Petrova-Antonova, D. (2019). Compliance with business processes as a basis for improving organizational effectiveness. *Journal of Business Research*, 99, 57-66.
- Infante Sánchez, E. D. P., & Díaz-Piraquive, F. N. (2020). El capital humano en la gerencia de proyectos, factor de alineación estratégica. *Equidad y Desarrollo*, 1(36), 31-54.

- Infante-Ávila, H., & Ricardo-Obregón, C. RETOS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN EMPRESAS MINERAS.
- ISO 21500: International Organization for Standardization. (2012). ISO 21500:2012 Guidance on project management. International Organization for Standardization.
- Jiménez, J. F., León, D. A., Mahecha, J. S., Manco, J. M., & Pita, M. G. (2019). Diseño y plan de implementación para el montaje de una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) en MYV Consultores Asociados SA. *Obras y proyectos*, (26), 51-64.
- Kashyap, V., & Singh, S. (2018). A review of process compliance monitoring in large organizations. *International Journal of Computer Applications*, 181(33), 35-39.
- Khairul Anwar Kamarudin, M., Jaafar, M. S., & Yusof, N. M. (2019). Success factors for sustainable mining project management in Malaysia. *Journal of Cleaner Production*, 232, 349-361.
- Kozak, S., & Jasiulewicz-Kaczmarek, M. (2021). Design and implementation of process compliance monitoring system. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 12(2), 161-178.
- Lean Six Sigma: George, M. L., & Rowlands, D. (2002). *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Production Speed*. McGraw-Hill Education.
- Lema Herrera, S. P., & Reyna Aguiño, J. L. (2019). Administración del ciclo de vida de un proyecto para el desarrollo de un portal web de monitoreo satelital utilizando la metodología PMI (Bachelor's thesis, Espol).
- Mamani Cabrera, M. M. (2018). Aplicación de las áreas de conocimiento: integración, alcance, cronograma, recursos y comunicación para la gestión de un proyecto de ampliación de una empresa del sector minero.
- Manrique Oroza, P. I. (2018). Gestión Exitosa de Estrategias de Desarrollo Local por el Sector Minería que Influyen al Fortalecimiento de Relaciones con los Stakeholders Arequipa 2007-2011.
- Martínez, C. M. H. (2018). Gestión de la tecnología en los proyectos de innovación de una empresa peruana del sector minero. Un estudio de caso (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú)).
- Melendez, J. R., & El Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales: Una revisión integral. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 228-242.
- Mercado Montes, C. A. (2017). Propuesta de modelo de gestión de la innovación para fortalecer la competitividad de las pymes del sector minero de calizas del municipio de Toluviejo-Sucre.
- Metodología Agile: Agile Alliance. (2001). *Manifiesto for Agile Software Development*. Agile Alliance.
- Molla, A., & Licker, P. S. (2020). Compliance with business process management practices and organizational performance: An empirical study. *Journal of Business Research*, 112, 73-84.
- Montero, G. (2016). Diseño de indicadores para la gestión de proyectos. Universidad de Valladolid, Valladolid.

- Montero, J. M. C., Gómez, H. E. G., Arocutipá, J. P. F., & Cuadros, M. J. L. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 680-692.
- Murillo Duque, J. J. (2021). Guía metodológica para gestión de proyectos aplicando el PMBOK: caso proyecto de energías renovables en la IU Pascual Bravo.
- Noguera Rosero, R. D., & Pulido Bolaños, D. P. (2022). Adaptación y aplicación de un modelo de madurez organizacional para evaluar el nivel de madurez en la gestión de proyectos de la PMO de la empresa GTS SA.
- Palomino Yataco, R. E. (2019). Implementación de la gestión de proyectos bajo el enfoque del PMI para mejorar el desempeño de la empresa constructora.
- Parvin, R., & Woodward, D. G. (2021). Exploring critical success factors for mining projects: A review. *Resources Policy*, 72, 102096.
- Pérez Navarro, L. F., & Peña Sierra, C. D. (2021). Relación entre las prácticas de gestión de stakeholders y su efectividad en la gestión de los proyectos (Bachelor's thesis, Especialización en Gerencia de Proyectos).
- Pérez, R., González, R., Ramos, G., & Navarro, J. (2019). Integration of the PMBOK Guide and PRINCE2 for mining projects. *International Journal of Project Management*, 37(1), 198-208.
- Pinzón Rincón, J. L., & Remolina Millan, A. (2017). Evaluación de herramientas para la gerencia de proyectos de construcción basados en los principios del PMI y la experiencia. *Prospectiva*, 15(2), 51-59.
- Piña Ararat, M., & Bazurto Roldán, J. (2022). Modelo de madurez aplicado al contexto organizacional de la gestión de proyectos para la Alcaldía de Chinacota-Colombia. *Project Design and Management*, 4(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.35992/pdm.4vi2.991>
- Piñero Pérez, P. Y., Pérez Pupo, I., Rivero Hechavarría, C. C., Rojas Lusardo, C., González Sosa, R., & Torres López, S. (2019). Repositorio de datos para investigaciones en gestión de proyectos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 13(1), 176-191.
- PMI: Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Prado Palacio, L. J. (2018). Grado de madurez en gestión de proyectos de una empresa constructora de vivienda en Santiago de Cali: caso de Buenavista constructora y promotora SAS.
- Prado, L. J., & Orobio, A. (2019). Grado de madurez en gestión de proyectos de una empresa constructora de vivienda: Un análisis en Colombia. *Espacios*, 40(43).
- Project Management Institute. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)®* (3rd ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). *The standard for organizational project management (OPM)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.



- Project Management Institute. (2019). *The standard for portfolio management* (4th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Quilla Mango, P. E. (2018). Evaluación de la gestión de calidad bajo lineamientos del Project Management Institute (PMI) en proyectos de pavimentación ejecutadas por la municipalidad provincial de Puno, 2014–2016.
- Quispe, J., Flores, J., & Salvador, E. (2017). Project management in mining: applying PMBOK guide to underground mining projects. *International Journal of Mining Science and Technology*, 27(5), 903-908.
- Ramírez, R. I., Lay, N. D., & Sukier, H. B. (2020). Gerencia Estratégica para la Gestión de Personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información tecnológica*, 31(1), 133-140.
- Reyes, A. P., & Ayala, S. P. (2018). Nivel de madurez en gerencia de proyectos y percepción del cliente en una empresa de telecomunicaciones. *Revista Investigación en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos*, 1(1), 156-184.
- Reyes, L., Quiroga, M. B., & Trujillo, Y. J. (2020). Diseño de una oficina de gestión de proyectos para la empresa Instelmec SAS. *Obras y proyectos*, (27), 87-94.
- Ríos Cassana, O. E., & Cuzcano Quintin, S. A. (2020). Propuesta de una guía de planificación y gestión de proyectos de desarrollo de software siguiendo los lineamientos del PMBOK y CMMI-DEV en una entidad pública.
- Ruiz, P., & Goldemberg, J. (2020). Project management approach for the development of mining projects: the Camino Rojo case study. *Journal of Cleaner Production*, 261, 121201.
- Sahu, R. K., Panda, S., & Padhy, R. P. (2020). Process maturity model for IT service management: an empirical investigation. *Journal of Modelling in Management*, 15(3), 795-817.
- Sánchez Castrillón, G. I. (2018). Grado de Madurez en la gestión de Proyectos de una empresa Constructora en Colombia.
- Serpell, A., Alvarado, R., & Fernández, R. (2019). Implementation of project management processes in a mining company. *Procedia Manufacturing*, 38, 717-724.
- Serratti Ramos, L. M., & Roman Rios, M. G. Modelo de Gestión de Abastecimiento para optimizar el tiempo de entrega de partes y piezas del equipo estándar R1600 en una empresa proveedor del sector minero.
- Silva, T. H. P., & Maranhão, T. G. (2019). Project management processes in a mining operation: A case study in Brazil. *International Journal of Mining Science and Technology*, 29(5), 739-744.
- Storch de Gracia Calvo, D. (2020). Desarrollo de un modelo de creación de equipos de trabajo asociado a proyectos innovadores exitosos (Doctoral dissertation, ETSI\_Energía).
- Ugarte, J. J. (2019). Success factors for large mining projects in Peru. In *Proceedings of the International Mine Management Conference* (pp. 287-293). Springer, Cham.
- Vega, J., & Zavala, J. (2020). Desarrollo de un modelo de madurez en la gestión de proyectos mineros en Perú basado en el enfoque del PMI. *Revista Minera*, 17, 59-72.

- Vega, J., & Zavala, J. (2020). Desarrollo de un modelo de madurez en la gestión de proyectos mineros en Perú basado en el enfoque del PMI. *Revista Minera*, 17, 59-72.
- Velarde, O. E., & Arroyo, D. E. (2019). The Conga Project: From Conflict to Consensus. In *Corporate Social Responsibility in the Mining Industries* (pp. 89-105). Springer, Cham.
- Vélez, S., Zapata, J. A., & Henao, A. (2018). Gestión de Proyectos: origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones. *Entre ciencia e ingeniería*, 12(24), 68-76.
- Vergnani, R. C., Da Silveira, F. G., & Borges de Oliveira, R. (2020). Project management process in the implementation of a new mining project. *PM World Journal*, 9(6), 1-15.
- Villamil, O. A. G., Larrotta, J. D. G., Cortés, N. A. B., & Porras, A. A. (2017). Aproximación PMBOK a la estructura de la gestión de proyectos. *Tecnología Investigación y Academia*, 5(1), 111-120.
- Williams, T. M., & Langford, D. A. (2018). Project management in the Australian mining industry. *Journal of Management in Engineering*, 34(3), 05018003.
- Zhang, H., & Chen, Y. (2019). Compliance with process standards and organizational performance: Evidence from China. *International Journal of Production Economics*, 209, 285-292.

**Artículo**  
**07/10**

**Título**

**Evaluación de Twitch como plataforma de marketing: beneficios y desafíos para las empresas**

**Autores**

***René Alfredo Calderón Vilca***

[orcid.org/0000-0003-1268-7914](https://orcid.org/0000-0003-1268-7914)

Universidad Nacional de San Agustín de  
Arequipa

[rcalderonvi@unsa.edu.pe](mailto:rcalderonvi@unsa.edu.pe)

***Aldo Rojas Colca***

[orcid.org/0000-0001-8274-3315](https://orcid.org/0000-0001-8274-3315)

Universidad Nacional del Altiplano

[42724712@unap.edu.pe](mailto:42724712@unap.edu.pe)

# **Evaluación de Twitch como plataforma de marketing: beneficios y desafíos para las empresas**

## **Evaluating Twitch as a Marketing Platform: Benefits and Challenges for Businesses**

### **RESUMEN**

El artículo analiza la emergente relevancia de Twitch como herramienta estratégica en el marketing digital, particularmente en la industria de videojuegos. A través de una revisión sistemática de la literatura, se explora cómo Twitch ha transformado las dinámicas tradicionales de marketing, permitiendo a las marcas interactuar directamente con audiencias comprometidas y tecnológicamente sofisticadas. La investigación destaca el impacto del engagement y la lealtad de la audiencia, subrayando la importancia de la interacción en tiempo real y las relaciones parasociales entre streamers y espectadores. Además, se discuten los modelos de negocio innovadores basados en la co-creación de contenido y las donaciones voluntarias, que presentan nuevas oportunidades y desafíos para las empresas. Aunque Twitch ofrece un canal prometedor para las estrategias de marketing, el artículo señala los riesgos asociados, como la necesidad de mantener la autenticidad y la percepción positiva de las marcas, así como las limitaciones que enfrentan los streamers para monetizar eficazmente su contenido. La conclusión enfatiza la necesidad de un enfoque cuidadoso y adaptado al contexto cultural y de género para maximizar el éxito en esta plataforma.

### **ABSTRACT**

The article examines the emerging relevance of Twitch as a strategic tool in digital marketing, particularly in the video game industry. Through a systematic literature review, the article explores how Twitch has transformed traditional marketing dynamics, enabling brands to interact directly with engaged and technologically sophisticated audiences. The research highlights the impact of engagement and audience loyalty, emphasizing the importance of real-time interaction and parasocial relationships between streamers and viewers. Additionally, the article discusses innovative business models based on content co-creation and voluntary donations, which present new opportunities and challenges for businesses. Although Twitch offers a promising channel for marketing strategies, the article notes the associated risks, such as the need to maintain authenticity and positive brand perception, as well as the limitations faced by streamers in effectively monetizing their content. The conclusion underscores the need for a careful approach adapted to cultural and gender contexts to maximize success on this platform.

## **INTRODUCCIÓN**

En los últimos años, Twitch ha emergido como una plataforma líder en el ámbito del entretenimiento digital, especialmente dentro de la industria de los videojuegos. Desde su creación en 2011, Twitch ha transformado la manera en que las personas consumen y comparten contenido de videojuegos, permitiendo a los usuarios transmitir en vivo sus experiencias de juego a una audiencia global. Este fenómeno no solo ha alterado el panorama del entretenimiento digital, sino que también ha abierto nuevas oportunidades y desafíos para las estrategias de marketing empresarial. Según Johnson y Woodcock (2019), Twitch ha reconfigurado la industria de los videojuegos y se ha convertido en un canal crucial para la comunicación estratégica y la promoción de productos y servicios.

El crecimiento exponencial de la plataforma y su capacidad para fomentar comunidades activas y comprometidas han llamado la atención de empresas y marcas que buscan capitalizar este nuevo medio para conectar con audiencias jóvenes y tecnológicamente sofisticadas. En este contexto, la revisión del uso de Twitch como una herramienta de marketing empresarial es crucial para entender su impacto y eficacia en la era digital.

A pesar de su creciente popularidad, existe una brecha significativa en la literatura académica sobre cómo las empresas pueden optimizar sus estrategias de marketing en Twitch. Aunque algunos estudios han explorado la interacción entre streamers y audiencias, y el impacto de Twitch en la industria de los videojuegos, se ha prestado poca atención a la evaluación integral de Twitch como una plataforma de marketing para empresas fuera de la industria del gaming (Hilvert-Bruce et al., 2018). La falta de un marco teórico robusto que guíe la implementación de estrategias de marketing efectivas en Twitch plantea un desafío considerable para las empresas que desean aprovechar este medio emergente.

El objetivo general de esta revisión es evaluar el impacto y la efectividad de Twitch como plataforma de marketing para empresas, analizando cómo las estrategias de marketing influyen en el desempeño de las campañas publicitarias, la relevancia del engagement en la lealtad del cliente, los desafíos específicos de la plataforma, y los modelos de negocio innovadores basados en la co-creación de contenido y las donaciones. Para lograrlo, se proponen varios objetivos específicos, incluyendo el análisis del impacto de las estrategias de marketing en Twitch, la evaluación del engagement y su influencia en la lealtad de la audiencia, la identificación de los beneficios y desafíos de utilizar Twitch como plataforma de marketing, y la exploración de modelos de negocio innovadores.

Esta revisión se centró en estudios académicos y reportes que aborden el uso de Twitch como herramienta de marketing, considerando investigaciones publicadas en revistas indexadas y estudios de caso de uso de la red social. Se excluyeron del análisis estudios que se enfocaron exclusivamente en aspectos técnicos o en audiencias no relacionadas con el marketing empresarial.

El artículo se organiza en varias secciones, comenzando con una exploración de Twitch como plataforma de marketing, seguida de un análisis del engagement y la lealtad de la audiencia. Luego se discuten los beneficios y desafíos de utilizar Twitch desde una perspectiva empresarial, y finalmente, se exploran modelos de negocio innovadores que han surgido en la plataforma, destacando su potencial para transformar el marketing digital. Este documento proporciona una comprensión integral de las oportunidades y limitaciones que Twitch ofrece como herramienta de marketing.

## **METODOLOGÍA**

La metodología siguió las pautas del Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), que es un conjunto de directrices utilizado para asegurar la transparencia y el rigor en revisiones sistemáticas. Este enfoque permitió una selección cuidadosa y exhaustiva de los estudios relevantes, garantizando la calidad y la relevancia de la evidencia recopilada (Page et al., 2021).

Se llevó a cabo un proceso de revisión en cuatro etapas, enfocado en el objeto de investigación: primero, se identificaron estudios relevantes; luego, se seleccionaron los estudios más pertinentes; posteriormente, se realizó el análisis de los datos; y finalmente, se sintetizaron y reportaron los resultados obtenidos.

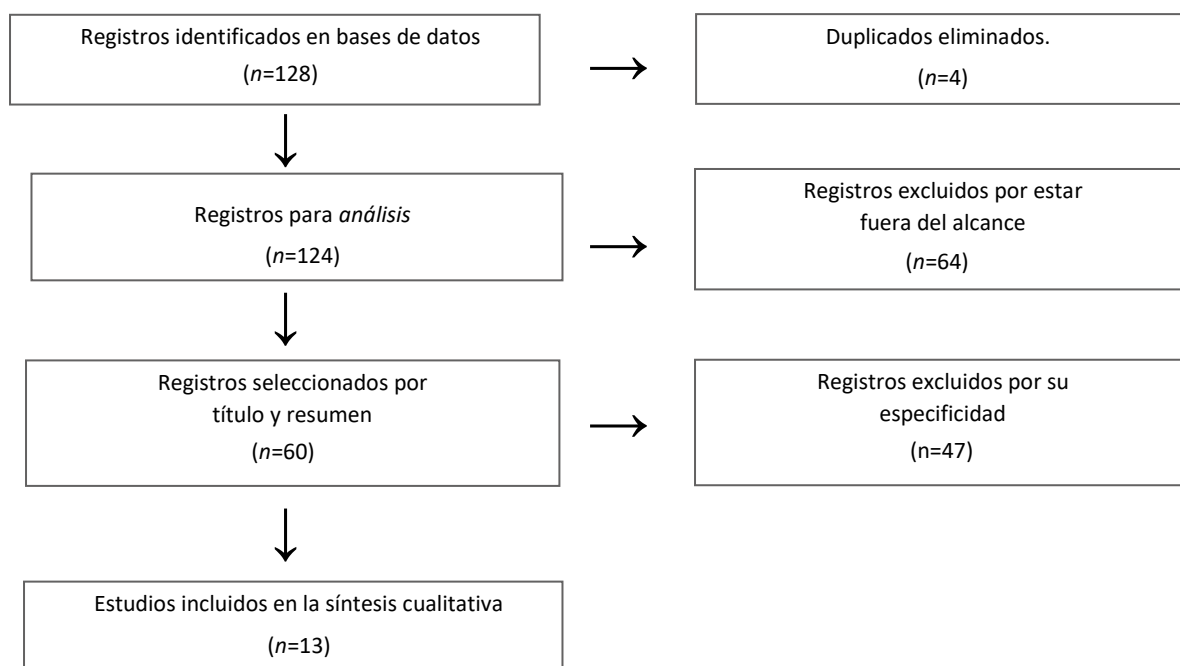
Se utilizó una estrategia de búsqueda en las bases de datos Scopus y ScienceDirect, con la ecuación de búsqueda: "Twitch AND streaming", enfocándose en artículos publicados entre 2014 y 2024, escritos en inglés, español, portugués y catalán, y disponibles en acceso abierto. La búsqueda inicial arrojó 128 documentos, que tras la eliminación de duplicados, redujeron a 124 artículos.

**Tabla 1. Criterios de inclusión y de exclusión**

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Título de búsqueda: twitch AND streaming</li> <li>● Artículos de investigación publicadas revistas científicas indexadas en Scopus y Sciencedirect</li> <li>● Publicados en 2014-2024.</li> <li>● Acceso: Open Access.</li> <li>● Escritos en inglés, Spanish, Portuguese, y Catalan.</li> <li>● Computers in Human Behavior,</li> <li>● Telematics and Informatics, Social Sciences, Computer Science, Arts and Humanities, Psychology, Business, Management and Accounting, Neuroscience, Economics, Econometrics and Finance, Decision Sciences</li> </ul>	<p>Categorías de artículos excluidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Review articles</li> <li>● Encyclopedia</li> <li>● Book chapters</li> <li>● Conference abstracts</li> <li>● Book reviews</li> <li>● Case reports</li> <li>● Conference info</li> <li>● Data articles</li> <li>● Discussion</li> <li>● Editorials</li> <li>● Mini reviews</li> <li>● News</li> <li>● Product reviews</li> <li>● Short communications.</li> </ul>

Luego, se realizó un examen basado en el título y el resumen, excluyendo 64 estudios que, aunque mencionaban a Twitch, trataban principalmente sobre otras redes sociales como YouTube, Facebook, TikTok y Twitter. Se seleccionaron 60 documentos relevantes, de los cuales se escogieron finalmente 13 para la síntesis cualitativa, basándose en su pertinencia para la utilidad de Twitch en el ámbito empresarial.

**Figura 1. Diagrama de flujo de las decisiones de inclusión**



*Elaboración propia a partir de Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyses (PRISMA).*

En la Tabla 2, se presenta una recopilación detallada de los estudios incluidos en la síntesis, que ofrece toda la información relevante para el objetivo de la revisión. Los campos extraídos para cada estudio incluyen el título, primer autor, revista, año de publicación, tema y la principal aportación de cada investigación.

**Tabla 2. Documentos incluidos en la síntesis cualitativa**

N°	TÍTULO	PRIMER AUTOR	REVISTA	AÑO	TEMA	APORTACIÓN PRINCIPAL
01	Social motivations of live-streaming viewer engagement on Twitch	Hilbert-Bruce, Zorah	Computers in Human Behavior	2018	ENGAGEMENT	El engagement en Twitch se impulsa por la interacción social y la comunidad, lo que aumenta la conexión emocional, el tiempo en la plataforma y las contribuciones financieras.
02	Frictions and flows in Twitch's platform economy: viewer spending, platform features and user behaviours	Jackson, Nathan J.	Information Communication & Society	2024	BENEFICIOS Y DESAFÍOS	La economía de Twitch se beneficia de herramientas como Channel Points y Bits, pero enfrenta desafíos con las fricciones de capital, que pueden influir en la economía financiera y simbólica de la plataforma.

03	Building viewer engagement through interaction rituals on Twitch.tv	Jodén, Henrik	Information Communication & Society	2022	ENGAGEMENT	El engagement en Twitch se fortalece mediante rituales de interacción, como la sincronización de comportamientos y el uso de símbolos compartidos, que generan un sentido de pertenencia y emociones positivas, incentivando la participación y las donaciones.
04	The impacts of live streaming and Twitch.tv on the video game industry	Johnson, Mark R	Media, Culture & Society	2019	ESTRATEGIAS DE MARKETING	Twitch.tv ha revolucionado la industria de los videojuegos, extendiendo la vida útil de juegos independientes y transformando la relación entre desarrolladores e influenciadores, convirtiéndose en una herramienta estratégica clave para el marketing.
05	The one-and-a-half sided parasocial relationship: The curious case of live streaming	Kowert, Rachel	Computers in Human Behavior Reports	2021	ENGAGEMENT	Las relaciones parasociales en el live streaming de Twitch se transforman en vínculos recíprocos y significativos, impulsados por la interacción en tiempo real. Esta dinámica fortalece el engagement, ofreciendo beneficios sociales y emocionales a los espectadores
06	Solicited PWYW donations on social live streaming services through reciprocal actions between streamers and viewers	Kunigita, Hisayuki	Computers in Human Behavior Reports	2023	MODELO DE NEGOCIO DE	Analiza el modelo de negocio "Paga lo que quieras" (PWYW) en Twitch, mostrando que la co-creación de valor entre streamers y espectadores, basada en la interacción y densidad social, impulsa las donaciones, ofreciendo importantes implicaciones para la monetización en plataformas de streaming.
07	Esports and Visual Attention: Evaluating In-Game Advertising through Eye-Tracking during the Game Viewing Experience	Mancini, Marco	Brain Sciences	2022	ESTRATEGIAS DE MARKETING	El estudio, mediante eye-tracking, destaca cómo los estímulos visuales en los esports influyen en la atención, subrayando su aplicabilidad en publicidad. Los resultados guían a los anunciantes en estrategias de inversión y diseño de precios.
08	Consumo digital como performance sociotécnica: Análise dos usos da plataforma de	Montardo, Sandra	Comunicação Mídia e Consumo	2017	ENGAGEMENT	El engagement en Twitch depende del rendimiento de los streamers, quienes deben atraer a la audiencia con su interacción en tiempo real, superando las limitaciones de la



	streaming de games Twitch					plataforma para mantener la participación activa y el éxito.
09	Cross-cultural comparison of interactive streaming services: Evidence from Twitch	Oh, Soyoung	Telematics and Informatics	2020	ENGAGEMENT	Las diferencias culturales en Twitch impactan el engagement, con variaciones en expresiones emocionales entre culturas. Fomentar la interacción social es clave para mejorar el engagement, adaptándose a las diferencias regionales.
10	What do people perceive in watching video game streaming? Eliciting spectators' value structures	Shen, Yung-Chi	Telematics and Informatics	2021	ENGAGEMENT	Los espectadores de Twitch valoran la diversión y las relaciones cálidas, con ligeras diferencias según el género del streamer. Estos valores emocionales y relacionales impulsan el engagement, resaltando la influencia de las preferencias de género en la percepción del contenido.
11	Entrepreneurial efforts and opportunity costs: evidence from twitch streamers	Wollborn, Philip	International Entrepreneurship and Management Journal	2023	BENEFICIOS Y DESAFÍOS	Este estudio muestra que los costos de oportunidad impactan las decisiones de los creadores en Twitch. Durante la pandemia, los esfuerzos de los streamers aumentaron, pero solo los más exitosos continuaron cuando los costos subieron.
12	Live Streamers on Twitch.tv as Social Media Influencers: Chances and Challenges for Strategic Communication	Woodcock, J.	International Journal of Strategic Communication	2019	ESTRATEGIAS DE MARKETING	Este artículo analiza Twitch como una plataforma de comunicación estratégica, destacando a los streamers como influenciadores clave. Resalta cómo la autenticidad y el análisis de datos impulsan el marketing, ofreciendo oportunidades estratégicas.
13	Freedom and giving in game streams: A Foucauldian exploration of tips and donations on Twitch	Yoganathan, Vignesh	Psychology & Marketing	2021	MODELO DE NEGOCIO DE	Este artículo explora cómo las donaciones en Twitch, enmarcadas en la noción de libertad foucaultiana, refuerzan la autoextensión y autodeterminación. Resalta el valor de la co-creación y la responsabilidad en modelos de negocio innovadores.

## RESULTADOS

### Twitch como plataforma de marketing

Twitch se ha consolidado como una plataforma clave para estrategias de marketing digital, particularmente dentro de la industria de los videojuegos. Su capacidad para conectar marcas con audiencias a través de transmisiones en vivo ha transformado el enfoque tradicional del marketing, ofreciendo nuevas oportunidades para la interacción directa con los consumidores.

Las investigaciones de Johnson y Woodcock (2018, 2019) han revelado de manera concluyente que Twitch ha reconfigurado profundamente la industria de los videojuegos, no solo como plataforma de entretenimiento, sino también como un medio esencial para la comunicación estratégica. En su estudio de 2018, Johnson y Woodcock destacan cómo Twitch ha transformado la revisión de juegos, ampliando la visibilidad y longevidad de los videojuegos, especialmente los independientes. Este fenómeno es crucial para las estrategias de marketing, ya que las marcas y desarrolladores pueden capitalizar esta visibilidad extendida para atraer audiencias y mejorar el rendimiento de sus campañas. El hecho de que Twitch permita una democratización en la creación y consumo de contenido sugiere que las estrategias de marketing deben adaptarse a esta nueva dinámica, aprovechando la autenticidad y la proximidad que ofrece la plataforma para fortalecer la conexión con los consumidores.

En su investigación de 2019, Johnson y Woodcock destacan cómo los streamers en Twitch, al actuar como influenciadores en redes sociales, se benefician de la autenticidad y la cercanía con sus audiencias, lo que aumenta la efectividad de las campañas publicitarias. Estas relaciones, conocidas como relaciones parasociales, generan un nivel de confianza que resulta crucial para las marcas. Kowert y Daniel Jr. (2021) complementan este análisis al demostrar que en el contexto del live streaming, las relaciones parasociales se transforman en vínculos más recíprocos y emocionalmente significativos. La interacción en tiempo real y la accesibilidad redefinen estas relaciones, elevándolas a un nivel de reciprocidad que fortalece aún más la lealtad del consumidor y la efectividad de las campañas en Twitch. Este entorno permite a las marcas explotar no solo la exclusividad y urgencia que ofrece la naturaleza en vivo de la plataforma, sino también aprovechar la dimensión emocional y comunitaria de estas interacciones, ampliando así su impacto en la audiencia.

En 2019, los mismos autores se enfocan en el rol de los streamers como influenciadores en redes sociales y la importancia de la autenticidad en la efectividad de las campañas. Resaltan que la cercanía y la autenticidad en la interacción entre los streamers y su audiencia son factores clave que potencian el impacto de las estrategias de marketing en Twitch. La capacidad de Twitch para proporcionar una experiencia de transmisión en vivo, inmediata y exclusiva, agrega un valor significativo a las campañas, creando una sensación de urgencia y exclusividad que puede ser capitalizada por las marcas.

Además, Mancini et al. (2022) han destacado la importancia de las herramientas analíticas avanzadas y el seguimiento en tiempo real para maximizar el rendimiento de las campañas en Twitch. Su investigación sugiere que la capacidad de las marcas para ajustar sus estrategias basadas en métricas de engagement, como las interacciones en el chat y las tasas de conversión, mejora significativamente el impacto de sus esfuerzos de marketing. También señalan que las marcas que explotan las características únicas de la plataforma, como la posibilidad de realizar transmisiones en vivo con contenido patrocinado y la integración de publicidad nativa, tienden a obtener mejores resultados.

## **Engagement y lealtad de la audiencia en Twitch**

El engagement y la lealtad de la audiencia son aspectos cruciales para el éxito en Twitch, tanto para los streamers como para las empresas que buscan aprovechar esta plataforma como herramienta de marketing. La interacción y la participación activa de los espectadores no solo mejoran la experiencia de visualización, sino que también crean vínculos emocionales más profundos entre los streamers y su audiencia, lo que, a su vez, contribuye a una mayor lealtad y repetición de visitas.

Jodén y Strandell (2022) proporcionan una visión profunda de cómo se construye el engagement en los streams de Twitch. Los autores exploran cómo los streamers utilizan rituales de interacción para fomentar un entorno social positivo y atractivo, lo que lleva a un mayor compromiso emocional de los espectadores. Estos rituales incluyen la creación de símbolos compartidos, la sincronización emocional y el establecimiento de barreras que fortalecen la identidad grupal. Estos mecanismos son fundamentales para generar emociones sociales positivas y fomentar la participación continua de los espectadores. Los streamers exitosos en Twitch no solo juegan, sino que también crean una experiencia compartida que conecta emocionalmente con su audiencia, lo que refuerza la lealtad de los espectadores y los motiva a regresar a los streams repetidamente.

El estudio de Mancini et al. (2022) también revela que elementos como el chat y la participación en la comunidad juegan un papel crucial en el mantenimiento del engagement de los espectadores, lo que, a su vez, puede influir en la lealtad a largo plazo hacia las marcas que se anuncian en Twitch. Este engagement se traduce en una mayor efectividad de las campañas publicitarias, ya que los espectadores que están activamente involucrados con los streamers y su contenido tienden a ser más receptivos a las marcas que se asocian con sus creadores de contenido favoritos.

Por su parte, las entrevistas de escalamiento realizadas por Yung-Chi Shen (2021) revelaron los vínculos entre los atributos de los servicios de transmisión y los valores percibidos por los espectadores, explorando las diferencias en las motivaciones según el género del streamer. Aunque ambos géneros son valorados, el estudio indica que los streamers masculinos tienden a tener una mayor aceptación y engagement, lo que podría estar influenciado por percepciones tradicionales de competencia y habilidad en los videojuegos.

El engagement y la lealtad de la audiencia en Twitch se ven significativamente influenciados por las motivaciones sociales y culturales de los espectadores. Hilvert-Bruce et al. (2018) encontraron que la interacción social es clave para el compromiso emocional y financiero en Twitch, especialmente en canales más pequeños, donde la comunidad juega un rol crucial. Montardo et al. (2017) subrayan la importancia de la interacción en tiempo real y la proximidad entre streamers y audiencia como pilares del éxito de la plataforma. Además, Oh et al. (2020) revelan que las diferencias culturales también moldean cómo los usuarios interactúan y se comprometen emocionalmente, destacando la importancia de adaptar las estrategias de engagement según el contexto cultural.

## **Beneficios y desafíos de utilizar Twitch como plataforma de Marketing**

Twitch se ha consolidado como una plataforma poderosa para el marketing empresarial, sin embargo, su utilización efectiva requiere una comprensión profunda tanto de sus beneficios como de los desafíos asociados.

De acuerdo con Jackson y Johnson (2024), la economía de la plataforma Twitch está intrínsecamente ligada a la interacción entre los espectadores, los streamers y las características de la plataforma. Los flows y frictions de capital descritos por los autores, muestran cómo las características diseñadas para

fomentar la participación y el gasto de los espectadores pueden, paradójicamente, generar resistencia que afecta el flujo de capital. Por ejemplo, aunque las donaciones a través de Bits y las estrategias como el Hype Train son formas efectivas de monetización, también pueden generar críticas y resistencias cuando los espectadores perciben que son explotativos, lo que subraya la necesidad de estrategias de monetización que equilibran el incentivo económico con la preservación del capital simbólico y la autenticidad del streamer.

Además, en el estudio de Wollborn, Dornekott y Holder (2023), se revela que la naturaleza altamente competitiva de la economía de Twitch presenta un desafío significativo para los streamers que buscan sostener su viabilidad financiera a largo plazo. La barrera para alcanzar el estatus de Affiliate y Partner en Twitch es alta, lo que significa que solo un pequeño porcentaje de streamers logra monetizar su contenido de manera significativa. Los streamers deben invertir una cantidad sustancial de tiempo y esfuerzo no solo en la creación de contenido, sino también en la gestión de su presencia en la plataforma, lo que a menudo implica una labor considerable fuera de cámara.

Este entorno presenta tanto oportunidades como desafíos para las empresas que desean utilizar Twitch como un canal de marketing. Por un lado, la capacidad de los streamers para generar un alto nivel de compromiso emocional y participación activa por parte de sus audiencias representa un valor significativo para las marcas. Por otro lado, las empresas deben navegar cuidadosamente la dinámica de la plataforma para evitar prácticas que puedan ser percibidas como intrusivas o explotativas, lo que podría perjudicar tanto la imagen del streamer como la de la marca asociada.

### **Modelos de negocio innovadores en Twitch**

En Twitch, la co-creación de contenido y las donaciones voluntarias han emergido como modelos de negocio clave, que aprovechan la interacción directa entre streamers y su audiencia. Según el estudio de Kunigita, Javed y Kohda (2023), el modelo de donaciones "paga lo que quieras" (PWYW) ha demostrado ser eficaz en plataformas de transmisión en vivo, como Twitch, al fomentar una reciprocidad emocional entre los streamers y sus espectadores. Este modelo, mediado por la plataforma, permite a los espectadores apoyar económicamente a los streamers según su percepción de valor, lo que no solo genera ingresos directos, sino que también fortalece el vínculo entre ambos. Los resultados de este estudio sugieren que la integración de recursos operativos a través de la lógica dominante de servicios (STD\_logic) en estas interacciones promueve un valor co-creado que beneficia tanto a los streamers como a la plataforma.

Por otro lado, Yoganathan, Osburg y Stevens (2021) exploran el impacto de la libertad y la práctica del dar en las transmisiones de videojuegos en Twitch. Aplicando un enfoque foucaultiano, los autores destacan que las donaciones en Twitch no solo sirven como apoyo financiero, sino que también permiten a los usuarios expresar su autodeterminación y extensión personal dentro de la comunidad. Esta dinámica no solo refuerza el sentido de comunidad y pertenencia, sino que también facilita la creación de un entorno donde las donaciones son vistas como actos de libertad y gratificación personal, en lugar de transacciones comerciales tradicionales. Los autores concluyen que esta forma de dar, mediada por la plataforma, puede ser más efectiva que las estrategias de marketing tradicionales, especialmente cuando se busca involucrar a audiencias jóvenes y fomentar una conexión emocional más profunda con los usuarios.

Finalmente, la investigación de Mancini et al. (2022) también resalta cómo Twitch no solo sirve como una plataforma para la publicidad tradicional, sino que también apoya modelos de negocio innovadores basados en la co-creación de contenido y las donaciones. Los sistemas de donaciones y suscripciones en Twitch permiten a los streamers monetizar directamente su contenido, lo que representa una

oportunidad única para las empresas de participar en este ecosistema de una manera que fortalezca la relación con los consumidores y fomenta nuevas formas de emprendimiento digital.

## **DISCUSIÓN**

A pesar de las oportunidades que Twitch ofrece como plataforma de marketing, también existen riesgos significativos que las empresas deben sopesar. La consideración de Twitch como "la nueva televisión en línea" presenta oportunidades significativas para el ámbito empresarial. Según Sjöblom y Hamari (2017), las motivaciones clave para el consumo de contenido en Twitch, como la búsqueda de información y la integración social, sugieren que la plataforma tiene un potencial considerable para atraer y mantener la atención del público. Además, Spilker, Ask y Hansen (2018) argumentan que Twitch introduce elementos de la televisión tradicional, como el flujo continuo y la vivacidad, pero con una mayor interactividad y flexibilidad. Esta combinación de características convierte a Twitch en un medio ideal para las empresas que buscan aprovechar la participación en tiempo real y la conexión emocional con sus audiencias, lo que podría transformar sus estrategias de marketing al adaptar los principios de la televisión lineal a un entorno digital dinámico y participativo.

Sin embargo, los "Hate Raids", ataques coordinados en tiempo real, presentan un desafío considerable para la moderación, poniendo en riesgo la experiencia del usuario y, por tanto, la percepción de la marca (Cai et al., 2023). Aunque la moderación en Twitch, si bien es reflexiva y adaptativa, depende de la subjetividad de los moderadores, lo que puede generar inconsistencias y aumentar el riesgo para las empresas que buscan una imagen de marca coherente (Cai & Wohn, 2021; Cullen & Kairam, 2022). Estas complejidades resaltan la necesidad de que las empresas evalúen cuidadosamente su estrategia en Twitch para mitigar posibles daños a su reputación.

Además, aunque Twitch ha demostrado ser una plataforma poderosa en el ámbito de los videojuegos, su aplicación en el marketing empresarial puede enfrentar desafíos significativos. Según el estudio de Orduña-Malea y Lopezosa (2024), Twitch es más adecuado para divulgadores individuales que para grandes organizaciones, debido a las limitaciones en la interacción y optimización del canal. Asimismo, la estructura y la espontaneidad del contenido en Twitch, principalmente enfocada en videojuegos, podrían verse forzadas en un contexto empresarial, como sugiere el estudio de Sixto-García y Losada-Fernández (2023), donde los streamers influyentes adoptan un modelo más lineal y televisivo. Esta transición a un formato más corporativo podría no resonar de la misma manera con la audiencia, limitando la efectividad de las campañas de marketing en comparación con otros contenidos más orgánicos y espontáneos que son característicos de la plataforma.

A pesar de los hallazgos significativos de esta investigación, es importante reconocer varias limitaciones. En primer lugar, la revisión se centró en una selección específica de estudios y artículos disponibles en bases de datos, lo que podría haber excluido otras fuentes relevantes. Además, la naturaleza dinámica de Twitch como plataforma sugiere que algunos de los resultados pueden cambiar rápidamente con nuevas tendencias y tecnologías. Finalmente, la mayoría de los estudios incluidos se basan en contextos culturales específicos, lo que limita la generalización de los resultados a otras regiones o comunidades.

## **CONCLUSIONES**

Twitch se ha consolidado como una plataforma esencial para el marketing digital, especialmente dentro de la industria de los videojuegos. Las investigaciones de Johnson y Woodcock (2018, 2019) demuestran que la plataforma ha transformado las estrategias tradicionales de marketing, ofreciendo una mayor visibilidad y longevidad a los productos promocionados, particularmente los videojuegos independientes. Las marcas pueden capitalizar esta visibilidad extendida para atraer audiencias y mejorar el rendimiento de sus campañas.

El engagement y la lealtad de la audiencia son fundamentales para el éxito en Twitch. Las investigaciones muestran que la interacción social y los rituales de participación son claves para

fortalecer los vínculos emocionales entre streamers y espectadores, lo que resulta en una mayor lealtad y repetición de visitas. El análisis también indica que los streamers masculinos tienden a generar mayor engagement, lo que resalta la necesidad de adaptar las estrategias según el género y contexto cultural.

Si bien Twitch ofrece oportunidades significativas para las marcas, como un alto nivel de compromiso emocional y participación activa, también presenta desafíos. Las estrategias de monetización deben equilibrar el incentivo económico con la autenticidad para evitar percepciones negativas. Además, la naturaleza competitiva de la economía de Twitch implica que solo un pequeño porcentaje de streamers logra monetizar su contenido de manera significativa, lo que representa un desafío para las empresas al asociarse con streamers.

Los modelos de negocio basados en la co-creación de contenido y las donaciones en Twitch ofrecen nuevas oportunidades para las marcas y los streamers. Sin embargo, la implementación efectiva de estos modelos requiere un entendimiento profundo de las dinámicas de la plataforma. Las estrategias que explotan la interacción en tiempo real y la reciprocidad emocional han demostrado ser eficaces, pero deben manejarse con cuidado para mantener la autenticidad y evitar que sean percibidas como explotativas por la audiencia.

A medida que Twitch continúa evolucionando como una plataforma clave para el marketing digital, es fundamental que futuras investigaciones exploren más a fondo varias áreas emergentes. Una línea de investigación importante sería analizar cómo las dinámicas de género y las diferencias culturales influyen en el engagement y la efectividad de las campañas publicitarias en Twitch, ya que estas variables pueden afectar significativamente la recepción de los contenidos de marca. Además, se sugiere investigar el impacto a largo plazo de las relaciones parasociales en la lealtad del cliente y cómo estas pueden ser explotadas de manera ética por las marcas. Finalmente, sería valioso explorar cómo las empresas pueden superar los desafíos inherentes a la monetización en Twitch sin comprometer la autenticidad y la percepción positiva de la marca.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Cai, J., Chowdhury, S., Zhou, H., & Wohn, D. Y. (2023). Hate Raids on Twitch: Understanding Real-Time Human-Bot Coordinated Attacks in Live Streaming Communities. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*.
- Cai, J., & Wohn, D. Y. (2021). After Violation But Before Sanction: Understanding Volunteer Moderators' Profiling Processes Toward Violators in Live Streaming Communities. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*.
- Cullen, A. L. L., & Kairam, S. R. (2022). Practicing Moderation: Community Moderation as Reflective Practice. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*.
- Hilvert-Bruce, Z., Neill, J. T., Sjöblom, M., & Hamari, J. (2018). Social motivations of live-streaming viewer engagement on Twitch. *Computers in Human Behavior*.
- Jackson, N. J., & Johnson, M. R. (2024). Frictions and flows in Twitch's platform economy: Viewer spending, platform features and user behaviors. *Information, Communication & Society*.
- Johnson, M. R., & Woodcock, J. (2019). The impacts of live streaming and Twitch.tv on the video game industry. *Media, Culture & Society*.
- Jodén, H., & Strandell, J. (2022). Building viewer engagement through interaction rituals on Twitch.tv. *Information, Communication & Society*.

- Kowert, R., & Daniel, E. (2021). The one-and-a-half sided parasocial relationship: The curious case of live streaming. *Computers in Human Behavior Reports*.
- Kunigita, H., Javed, A., & Kohda, Y. (2023). Solicited PWYW donations on social live streaming services through reciprocal actions between streamers and viewers. *Computers in Human Behavior Reports*.
- Mancini, M., Cherubino, P., Cartocci, G., Di Flumeri, A., Petruzzellis, L., Cimini, G., Aricò, P., Trettel, A., & Babiloni, F. (2022). Esports and Visual Attention: Evaluating In-Game Advertising through Eye-Tracking during the Game Viewing Experience. *Brain Sciences*.
- Montardo, S., Fragoso, S., Amaro, M., & Paz, S. (2017). Consumo digital como performance sociotécnica: Análise dos usos da plataforma de streaming de games Twitch. *Comunicação Mídia e Consumo*.
- Oh, S., Kim, J., Ji, H., Park, E., Han, J., Ko, M., & Lee, M. (2020). Cross-cultural comparison of interactive streaming services: Evidence from Twitch. *Telematics and Informatics*.
- Orduña-Malea, E., & Lopezosa, C. (2024). Uncovering the potential of Twitch as a source for social media metrics. *First Monday*.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Shen, Y.-C. (2021). What do people perceive in watching video game streaming? Eliciting spectators' value structures. *Telematics and Informatics*.
- Sixto-García, J., & Losada-Fernández, D. (2023). Spanish Twitch streamers: Personal influence in a broadcast model akin to television. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*.
- Sjöblom, M., & Hamari, J. (2017). Why do people watch others play video games? An empirical study on the motivations of Twitch users. *Computers in Human Behavior*.
- Spilker, H. S., Ask, K., & Hansen, M. (2020). The new practices and infrastructures of participation: how the popularity of Twitch.tv challenges old and new ideas about television viewing. *Information, Communication & Society*.
- Woodcock, J., & Johnson, M. R. (2019). Live Streamers on Twitch.tv as Social Media Influencers: Chances and Challenges for Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*.
- Wollborn, P., Dornekott, D., & Holder, U. (2023). Entrepreneurial efforts and opportunity costs: Evidence from twitch streamers. *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Yoganathan, V., Osburg, V. S., & Stevens, C. J. (2021). Freedom and giving in game streams: A Foucauldian exploration of tips and donations on Twitch. *Psychology & Marketing*.

**Artículo**  
**08/10**

**Título**

**Generación Z, consumidores en un entorno de  
identidad digital y decisión de compra.**

**Autores**

***Gonzalo Teófilo Moya Bejar***  
[orcid.org/0000-0003-2769-181X](https://orcid.org/0000-0003-2769-181X)  
Universidad Tecnológica del Perú  
[c16446@utp.edu.pe](mailto:c16446@utp.edu.pe)

***César Augusto Medrano Rodríguez***  
[orcid.org/0000-0001-9379-3668](https://orcid.org/0000-0001-9379-3668)  
Universidad Tecnológica del Perú  
[c16150@utp.edu.pe](mailto:c16150@utp.edu.pe)



## **Generación Z, consumidores en un entorno de identidad digital y decisión de compra.**

Generation Z, consumers in an environment of digital identity and purchasing decision.

### **RESUMEN**

**Objetivo:** Analizar el desarrollo de la identidad digital en las PYMES como un elemento que influye en la etapa de decisión de compra de los consumidores. **Método:** Sigue la ruta del enfoque cuantitativo, no experimental, transversal de nivel descriptivo relacional; se aplicó un instrumento a una muestra de 314 elementos de la generación Z en la provincia de Arequipa, Perú, **Resultados:** Encontrando una relación positiva significativa soportada por la prueba de Rho Spearman de 0.573. **Conclusión:** Este resultado es importante para el gran número de MYPES, porque les permitirá mejorar el desarrollo de la visibilidad, reputación y privacidad del contenido publicado en un entorno digital lo cual tendrá un repercusión en la decisión de compra de una generación que en los siguientes años serán sus principales clientes.

Palabras clave: identidad digital, visibilidad digital, reputación digital, privacidad digital, decisión de compra.

### **Abstract**

**Objective:** To analyze the development of digital identity in SMEs as an element that influences the purchasing decision stage of consumers. **Method:** It follows the route of the quantitative, non-experimental, transversal approach of descriptive relational level; an instrument was applied to a sample of 314 elements of the generation Z in the province of Arequipa, Peru. **Results:** Finding a significant positive relationship supported by the Spearman Rho test of 0.573. **Conclusion:** This result is important for the large number of SMEs, because it will allow them to improve the development of visibility, reputation and privacy of the content published in a digital environment, which will have an impact on the purchasing decision of a generation that in the following years will be their main customers.

**Keywords:** digital identity, digital visibility, digital reputation, digital privacy, purchasing decision.

## INTRODUCCIÓN

La falta de una identidad digital en las microempresas de América Latina representa un desafío significativo para la integración económica y social de la región. Según la (Alianza del Pacífico, 2021), la implementación de una identidad digital es crucial para mejorar la eficiencia en las transacciones comerciales. Sin embargo, muchas microempresas carecen de los recursos tecnológicos y el conocimiento necesario para adoptar una identidad digital. Además, la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022) destaca que solo un 35% de las empresas en la región han integrado plenamente su identidad digital, lo cual limita su competitividad en el mercado local y regional.

La implementación de una identidad digital en las microempresas en Perú es un desafío crucial que impacta negativamente su desarrollo y competitividad. A nivel general, el (Gobierno Digital Perú [GDP], 2022) ha señalado que la adopción de tecnologías digitales, incluyendo la identidad digital, es esencial para mejorar la eficiencia y la transparencia en el intercambio de bienes y servicios de una economía local. Sin embargo, muchas microempresas carecen de los recursos y la capacitación necesaria para implementar estas tecnologías, lo que limita su capacidad para retener a sus clientes o aumentar sus clientes. Según la (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2023), solo el 40% de las microempresas en Lima ha adoptado algún tipo de identidad digital, lo que evidencia una brecha significativa en la transformación digital del sector empresarial. Además, la (Asociación de Bodegueros del Perú, 2023) indica que más del 50% de las bodegas y pequeñas tiendas no tienen acceso a identidades digitales, lo que limita su capacidad para realizar transacciones electrónicas. Esta situación no solo afecta la competitividad de las microempresas, sino que también reduce su capacidad para crecer y generar empleo.

La comprensión de la decisión de compra es fundamental para el éxito de las microempresas en Perú, pero existen barreras significativas que dificultan este proceso. En consecuencia, el (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2022) revela que solo el 35% de las microempresas en Perú utilizan herramientas de análisis de datos para entender la decisión de compra de sus consumidores. Esta falta de conocimiento limita la capacidad de las microempresas para adaptar sus estrategias de marketing y satisfacer las necesidades del mercado. La (Asociación Peruana de Investigación de Mercados [APEIM], 2021) indica que muchas microempresas carecen de acceso a datos relevantes y actualizados, lo cual afecta negativamente su capacidad para tomar decisiones informadas sobre las preferencias y tendencias del consumidor e influir en la decisión de compra.

La falta de comprensión sobre la decisión de compra en las microempresas peruanas afecta directamente en su rendimiento y sostenibilidad. Según un estudio de (Ipsos Perú, 2022), un 60% de las microempresas reporta dificultades para identificar los factores que influyen en las decisiones de compra de sus clientes, lo que resulta en estrategias de marketing ineficaces. Además, (GfK Perú, 2023) destaca que la falta de análisis detallado sobre el comportamiento del consumidor puede llevar a una mala gestión del inventario y a la pérdida de oportunidades de venta. La (Sociedad Nacional de Industrias [SIN], 2022) también subraya que las microempresas que no invierten en entender las decisiones de compra están en desventaja competitiva, afectando su capacidad para crecer y competir en el mercado local y regional.

La identidad digital y la decisión de compra es crucial para los negocios, ya que estas variables están ligadas a la comprensión del comportamiento del consumidor en la era digital. La identidad digital, que abarca cómo los individuos se presentan y perciben en línea con los pilares de visibilidad, reputación y privacidad, influye significativamente en sus preferencias y decisiones de compra. Estudiar esta relación permite a los negocios diseñar estrategias más efectivas y personalizadas, mejorando la experiencia del cliente y aumentando las tasas de conversión. Además, comprender estos conceptos ayuda a las empresas a adaptarse rápidamente a las tendencias digitales y a mantenerse competitivas en un mercado en constante evolución.

La revisión de la literatura sobre identidad digital abarca un amplio espectro de temas y avances temporales, destacando la intersección de las dimensiones sociales y tecnológicas de la identidad en un entorno digital. En primer lugar, Hondros et al. (2023) exploran cómo los trabajadores de plataformas digitales construyen y mantienen entornos colectivos que permiten la formación de identidades y significados compartidos, a pesar de la naturaleza efímera y cambiante de estos espacios digitales. Posteriormente, Guedes et al. (2023) examinan los determinantes del miedo al robo de identidad en línea, aplicando la Teoría de la Actividad Rutinaria, esta teoría sugiere que los cambios en las rutinas diarias y los patrones de vida pueden influir significativamente en la ocurrencia de delitos, lo cual permite entender mejor los riesgos asociados con las interacciones en línea y cómo estos pueden ser mitigados. Seguidamente, Czakon et al. (2023) proporcionan un análisis bibliométrico sobre cómo las empresas construyen su identidad digital a través de los medios sociales, destacando la importancia de estas plataformas en la configuración de la identidad organizacional en el entorno digital.

La evolución del pensamiento en la investigación y práctica de la identidad digital ha estado marcada por diversos enfoques y hallazgos significativos a lo largo de los años. Inicialmente, Mooij (2023) discutió la eterna cuestión del equilibrio entre los límites de la privacidad y la transparencia, subrayando de qué manera el derecho al acceso a la información pública puede ser considerada desproporcionada, afectando la privacidad sin lograr una transparencia efectiva. Posteriormente, estudios como los de Hondros et al. (2023) profundizaron en cómo las plataformas digitales facilitan o dificultan la formación de identidades colectivas y personales, argumentando que el entorno digital, por su propia naturaleza transitoria y maleable, requiere un esfuerzo constante para mantener un espacio colectivo estable que permita la aparición y reconocimiento de identidades. Este trabajo destaca la necesidad de acciones concertadas para crear y sostener estos espacios de aparición, que son fundamentales para el significado y la identidad dentro de las plataformas digitales.

En los últimos años, la investigación sobre la identidad digital en línea ha evolucionado considerablemente, abordando diversos aspectos desde la perspectiva negativa de la misma, hasta la influencia positiva que tiene esto en la percepción pública. Allmann (2022) discute cómo las carencias tecnológicas pueden actuar como barreras para acceder a servicios en línea, destacando los desafíos particulares que enfrentan las poblaciones vulnerables. En contraste, Munmun (2023) examina cómo los influencers en Instagram están redefiniendo la narrativa del ciclo de la vida de las personas, transformando e innovando conceptos como la vejez o la juventud. Complementando estas perspectivas, Guedes et al. (2023) exploran los riesgos y el temor al robo de identidad en línea, proporcionando un análisis empírico que ilumina las preocupaciones de los filtros y la privacidad en entornos digitales. Esta acumulación de estudios ilustra una tendencia creciente hacia el reconocimiento de las complejidades de la identidad digital y su impacto en diversas poblaciones.

En la exploración de cómo la identidad digital influye en el comportamiento del consumidor y las interacciones en línea, es esencial reconocer la evolución del concepto a lo largo del tiempo. Rogova y Matta (2023) abordan cómo los consumidores emplean plataformas digitales para expresar y señalar sus identidades de género a través de interacciones con marcas, lo que demuestra la importancia de los factores internos y externos en el comportamiento de señalización de identidad digital. Avanzando en la línea del tiempo, Nilsson y Mettävainio (2023) profundizan en el uso de las bases de datos de gran almacenamiento como el blockchain, para la verificación de identidades, destacando cómo la digitalización puede facilitar procesos de consumo y mejorar la seguridad en la validación de la identidad, lo que refuerza el impacto de la tecnología en la autenticación de identidad digital y sus implicaciones para el acceso a bienes y servicios.

La exploración de las implicaciones de la identidad digital y la confianza entre consumidores y empresas ha visto desarrollos notables a lo largo de los años. En 2023, Cubillas et al. (2023) investigaron cómo las percepciones sobre las dimensiones tecnológicas y simbólicas de una organización afectan la

confianza del consumidor y la sostenibilidad corporativa, proporcionando una visión profunda de cómo las organizaciones pueden estructurar sus interacciones digitales para fomentar un ambiente de confianza. Por otro lado, en Köcher et al. (2024), analizaron cómo la presentación de precios afecta las decisiones de compra de los consumidores, revelando que las estrategias de precios pueden manipular significativamente la percepción del valor y la elección del producto, lo que resalta la importancia de las tácticas de precios en la economía digital. Más adelante Noseleit et al. (2024) comentaron cómo la ubicación geográfica influye en las decisiones de adquisición por parte de los consumidores en relación a las tácticas de precios establecidas por las empresas.

La introducción de las tecnologías de autoservicio y la participación del consumidor en la creación de servicios son aspectos cruciales en la interacción moderna entre empresas y consumidores. Darmody y Zwick (2024) abordan cómo estas tecnologías, aunque diseñadas para mejorar la eficiencia, pueden resultar en una distribución desigual de costos y beneficios entre los consumidores, destacando las vulnerabilidades y la falta de poder que algunos enfrentan al ser obligados a utilizar estas tecnologías sin opción de servicio personalizado. Complementando esta perspectiva, el trabajo de Carrington y Neville (2023) se centra en la evolución de las prácticas de marketing hacia un enfoque más ético y consciente, discutiendo cómo los principios de justicia distributiva podrían mejorar la equidad en el marketing, especialmente en contextos de consumo sostenible y ético.

A lo largo de los años, el comportamiento del consumidor ha evolucionado significativamente, especialmente en contextos digitales y ecológicos. Potrashkova et al. (2024) y sus colaboradores exploraron cómo una etiqueta hecha de material ecológico para un bien o servicio que indica la sostenibilidad del proceso productivo respetando al medio ambiente, y como podría influir en las elecciones de consumo más sostenibles, revelando que las señales visuales pueden modificar significativamente las decisiones de compra. En esta línea de ideas, investigaron los factores de valor que influyen en las decisiones de consumo de productos ecológicos, destacando la importancia de identificar y entender los valores individuales que motivan el consumo ecológico, como la naturaleza y el autodesarrollo. Los estudios al respecto de la información y su influencia en las decisiones de los consumidores han destacado la importancia de cómo se presenta esta información, en este sentido, Beyer y Sample (2023) analizan cómo la información sobre la huella de carbono afecta la elección del consumidor, demostrando que la transparencia sobre la información de las características y cualidades del bien o servicio puede modificar el comportamiento de compra y fomentar elecciones más conscientes del medio ambiente. Además, Kwan y Hung (2024) investigan el impacto de la exclusividad en las preferencias y consistencias de elección en diferentes culturas, revelando que las creencias personales y culturales pueden influir significativamente en la coherencia de las decisiones de consumo.

Basado en lo mencionado, la pregunta de investigación formulada es: ¿Cuál es la relación entre la identidad digital y la decisión de compra en la generación Z en la ciudad de Arequipa? El objetivo de este estudio es identificar la relación existente entre la identidad digital y la decisión de compra, y se plantea la hipótesis de que existe una relación significativa entre ambas variables.

## **MÉTODO**

El estudio analizó la complejidad de la relación entre identidad digital y decisión de compra utilizando una metodología cuantitativa, descriptiva y correlacional. Se adoptó un enfoque transversal, retrospectivo y no experimental. Esto implicó la observación y análisis de las relaciones entre las variables estudiadas. El modelo teórico para identidad digital está dado por Giones y Serrat (2010) quienes establecen las dimensiones para medir la variable con; visibilidad, reputación y privacidad, el instrumento cuenta con 7 indicadores y 9 ítems, se aplicó una prueba piloto a 40 personas obteniendo un Alfa aceptable con un pvalor de 0.727. Para la variable decisión de compra se tomó el modelo propuesto por Monferrer (2013), quién, establece las dimensiones de, reconocimiento de la necesidad, búsqueda de la información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento

postcompra, el instrumento cuenta con 5 indicadores y 10 ítems, se aplicó una prueba piloto a 40 personas obteniendo con un Alfa bueno con un pvalor de 0.846. Ambos instrumentos fueron validados por tres expertos locales.

Para la recopilación de datos se empleó una técnica de encuesta, utilizando un cuestionario como instrumento, el cual fue aplicado a una muestra de 314 consumidores de la generación Z a través de un muestreo aleatorio simple. Los criterios de inclusión fueron que las unidades de estudio tuvieran interacción en entornos digitales. La técnica utilizada en el estudio fue la encuesta, con un cuestionario basado en una escala de Likert donde 1 significaba nunca y 5 siempre. Se realizó la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov, obteniendo un valor Sig. inferior a 0.05, indicando que la distribución de los datos no es normal, por lo que se optó por aplicar la prueba de correlación de Spearman.

## RESULTADOS

**Tabla 1**

*Relación entre la identidad digital del retail tradicional y la decisión de compra de la generación Z en el distrito de Arequipa*

			<b>Identidad digital</b>	<b>Decisión de compra</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Identidad digital</b>	<b>Coefficiente de correlación</b>	1,000	,573**
		<b>Sig. (bilateral)</b>		0,000
		<b>N</b>	314	314
	<b>Decisión de compra</b>	<b>Coefficiente de correlación</b>	,573**	1,000
		<b>Sig. (bilateral)</b>	0,000	.
		<b>N</b>	314	314

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Nota:** Elaborado con SPSS v. 26

La tabla 1 muestra los resultados de la prueba de contraste de hipótesis, en la que el valor de Sig. (bilateral) es menor que 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), lo que sugiere que existe una relación positiva entre identidad digital y decisión compra en los consumidores de la generación Z de Arequipa. Esta relación se determina por un valor del Rho de 0.573 que explica que hay una relación positiva media, es decir, al desarrollar acciones por parte de las MYPES que permitan una visibilidad, reputación y privacidad de la información relevante del negocio y de los bienes y servicios que ofrecen en entornos digitales, los consumidores tendrán una mayor decisión de compra.

**Tabla 2**

*Correlación entre las dimensiones de la capacidad emprendedora y la cultura financiera de la generación Z de la provincia de Arequipa*

Correlaciones			
	Dimensiones de la capacidad emprendedora	Cultura financiera	
Rho de Spearman		<b>Coefficiente de correlación</b>	,337**
	<b>Visibilidad</b>	<b>Sig. (bilateral)</b>	,000
		<b>N</b>	314
		<b>Coefficiente de correlación</b>	,606**
	<b>Reputación</b>	<b>Sig. (bilateral)</b>	,000
		<b>N</b>	314
		<b>Coefficiente de correlación</b>	,546**
	<b>Privacidad</b>	<b>Sig. (bilateral)</b>	,000
		<b>N</b>	314

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Nota:** Elaborado con SPSS v. 26

La tabla 2 por su lado, muestra los resultados de la prueba Rho de Spearman de la correlación entre las dimensiones de la variable identidad digital y la decisión de compra, para la primera dimensión se observa que el valor de Sig. (bilateral) es menor que 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alternativa (H<sub>a</sub>), lo que sugiere que existe una correlación positiva entre la visibilidad y la decisión de compra, esta relación se determina por un valor de Rho de 0.337 que explica que hay una relación positiva débil, es decir que la actividad en comentarios, actividad en fotos, actividad en vídeos no han sido desarrollados por las MYPES en Arequipa. Para la segunda dimensión, se observa que el valor de Sig. (bilateral) es menor que 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alternativa (H<sub>a</sub>), lo que sugiere que existe una correlación positiva entre la reputación y la decisión de compra, esta relación se determina por un valor de Rho de 0.606 que explica que hay una relación positiva media, es decir que el contexto digital, interacción con los usuarios es desarrollado por las PYMES, debido a la facilidad de interacción con la generación Z a través de las redes sociales. Para la tercera dimensión se observa que el valor de Sig. (bilateral) es menor que 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alternativa (H<sub>a</sub>), lo que sugiere que existe una correlación positiva entre la privacidad y la decisión de compra, esta relación se determina por un valor de Rho de 0.546 que explica que hay una relación positiva media es decir que las MYPES desarrollan el manejo de datos personales, seguridad de datos personales, esto se debe a las fuertes campañas por parte del gobierno y empresas que comunican y recomiendan proteger los datos comunicados de las MYPES en entornos digitales.

## DISCUSIÓN

En la discusión de los resultados, se observó que la transparencia y la accesibilidad de los datos en las plataformas digitales tienen impactos diversos y significativos en la seguridad y la privacidad de los usuarios. En primer lugar, se encontró que la transparencia puede facilitar la identificación de fraudes y mejorar la confianza en las transacciones electrónicas, como se observa en la implementación de sistemas de verificación de identidad en línea (Shulka y Goh 2024). Además, el uso de billeteras digitales y contratos inteligentes puede proteger la privacidad al permitir que los usuarios controlen quién accede a su información, aunque estos sistemas aún enfrentan desafíos técnicos y de interoperabilidad (Mooij 2023). Por otro lado, la creación de espacios colectivos en plataformas digitales fomenta un sentido de comunidad y pertenencia, crucial para la colaboración y el intercambio de mejores prácticas entre los usuarios (Hondros et al., 2023). Estos hallazgos subrayan la necesidad de un equilibrio entre transparencia y privacidad, así como el desarrollo de tecnologías robustas que permitan una gestión segura y eficiente de los datos de las MYPES en entornos digitales. Lo que concuerda con los hallazgos del presente estudio que indica que existe una correlación positiva media entre la identidad digital y la decisión compra.

Por otra parte, se observa que la victimización por robo de identidad en línea tiene un impacto negativo significativo en la intención de uso de servicios de banca electrónica por parte de los clientes, especialmente en contextos de alta incertidumbre (Czakov et al., 2023). Adicionalmente, la construcción de la identidad digital de las organizaciones a través de las redes sociales es un proceso complejo y multidimensional que influye en la percepción de los stakeholders y puede afectar tanto la reputación como la interacción con el público. Estos hallazgos subrayan la importancia de considerar tanto los aspectos individuales como los colectivos en el estudio de la identidad digital y la seguridad en línea. Por otro lado, Tan et al. (2023) el comportamiento del consumidor digital varía significativamente según el género, afectando la manera en que los individuos interactúan con las plataformas digitales y realizan transacciones en línea. Estos hallazgos destacan la importancia de desarrollar soluciones tecnológicas robustas y políticas inclusivas que consideren las diferencias demográficas para mejorar la seguridad y la eficiencia de los servicios digitales, lo que explica la relación positiva débil entre visibilidad y decisión de compra.

Se concluye que las acciones y estrategias de las MYPES sobre la identidad digital afectan directamente la decisión de compra de la generación Z; además, la gestión por parte de las MYPES, en relación a los comentarios, fotos, videos y los aspectos visibles en sus perfiles digitales son de interés y consideración por los consumidores de esta generación para tomar una decisión de compra. También, la calificación del público, el contenido y el tiempo de respuesta que ofrecen las MYPES en la interacción en sus perfiles digitales son importantes para compras recurrentes de la generación Z. Finalmente, la seguridad y responsabilidad con que las MYPES manejan los datos personales resultan ser otro factor altamente considerado por los consumidores de la generación Z para decidir su compra, esto dado por la creciente tendencia a la falsificación de información y publicidad engañosa que afecta en gran medida en la oferta de bienes y servicios.

Se recomienda a las MYPES de Arequipa invertir en estrategias digitales para mejorar sus perfiles en línea, considerando la importancia de la identidad digital. Así mismo se recomienda que las MYPES integren community managers en la gestionen adecuada del contenido y las interacciones para mantener relaciones saludables con los consumidores de la generación Z. Finalmente, deben estar atentos a la reputación de la marca, especialmente ante la difusión de oferta de bienes y servicios que puedan ser malinterpretadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alianza del Pacífico. (2021). *Informe sobre la integración digital en América Latina*. <https://www.alianzadelpacifico.org/>
- Allmann, J. (2022). Digital footprints as barriers to accessing e-government services. *Global Policy*, 13(1), 65-74. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12998>
- Asociación Peruana de Investigación de Mercados. (2021). *Estudios de mercado y comportamiento del consumidor en Perú*. <https://www.apeim.org.pe/>
- Asociación de Bodegueros del Perú. (2023). *Estudio sobre la digitalización en el sector de bodegas y pequeñas tiendas*. <https://www.bodegueros.pe/>
- Beyer, A., & Sample, I. (2023). How does carbon footprint information affect consumer choice? A field experiment. *Journal of Accounting Research*, 61(2), 345-372. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12345>
- Cámara de Comercio de Lima. (2023). *Transformación digital en las microempresas peruanas*. <https://www.camaralima.org.pe/>
- Carrington, M. J., & Neville, B. A. (2023). How marketing can contribute to distributive justice. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 133-147. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04810-1>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2022). *Transformación digital en América Latina y el Caribe: Desafíos y oportunidades*. CEPAL. <https://www.cepal.org/>
- Cubillas-Parra, E., Aguilera-Caracuel, J., Escudero-Torres, M. A., & Herrera-Madueño, J. (2023). How do the perception of the technological and symbolic dimensions and the social pressure affect the trust and corporate sustainability? *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 252-266. <https://doi.org/10.1002/bse.2899>
- Czakon, W., Jedynak, M., Kuźniarska, A., & Mania, K. (2023). Social media and constructing the digital identity of organizations: A bibliometric analysis. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(4), 43-56. <https://doi.org/10.15678/EBER.2023.110403>
- Darmody, A., & Zwick, D. (2024). Theorizing the costs of self-service technologies and co-creation by design. *Journal of Macromarketing*, 44(1), 6-13. <https://doi.org/10.1177/02761467231202017>
- Giones, A., Serrat, M., (2010). La gestión de la identidad digital: una nueva habilidad informacional y digital. *BiD: textos universitarios de biblioteconomía y documentación*, 24 DOI: 10.1344/105.000001545
- Guedes, I., Martins, M., & Cardoso, C. S. (2023). Exploring the determinants of victimization and fear of online identity theft: An empirical study. *Security Journal*, 36, 472-497. <https://doi.org/10.1057/s41284-022-00350-5>
- Ghosh, M. (2023). Female Instagram elderly influencers countering the ageing narratives. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(804), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02323-4>
- GfK Perú. (2023). *Análisis del comportamiento del consumidor en el mercado peruano*. <https://www.gfk.com/pe>
- Gobierno Digital Perú. (2022). *Estrategia de gobierno digital y transformación tecnológica en Perú*. <https://www.gob.pe/gobiernodigital>
- Hondros, K., Schiemer, B., & Vogelgsang, L. (2023). Beyond personal safe spaces: Creating and maintaining collective environments for meaning and identity on digital platforms. *Organization*, 30(5), 809-829. <https://doi.org/10.1177/13505084231168094>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Encuesta nacional de microempresas y uso de tecnologías*. <https://www.inei.gob.pe/>
- Ipsos Perú. (2022). *Informe sobre la toma de decisiones de compra en microempresas*. <https://www.ipsos.com/pe>



- Köcher, S., Husemann-Kopetzky, M., Schirmbeck, M., Hess, M., Gmeindl, F., & Hess, S. (2024). A Conceptual replication of the differential price framing effect in the field. *Marketing Letters*, 35(1), 159-170. <https://doi.org/10.1007/s11002-023-09690-7>
- Kwan, L. Y.-Y., & Hung, Y.-S. (2024). The impact of lay elitism on preference and choice inconsistency in consumption across cultures. *International Journal of Consumer Studies*, 48(1), 58-76. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12654>
- Mooij, A. M. (2023). Reconciling transparency and privacy through the European Digital Identity. *Computer Law & Security Review*, 48, 105796. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2023.105796>
- MONFERRER, Diego (2013). *Fundamentos de Marketing*. España: UNE Publicaciones de la Universidad Jaume.
- Nilsson, A., & Mettäväainio, N. (2023). Verification of Education Credentials on European Blockchain Services Infrastructure (EBSI): Action Research in a Cross-Border Use Case between Belgium and Italy. *Big Data and Cognitive Computing*, 7(1), 5. <https://doi.org/10.3390/bdcc7010005>
- Noseleit, F., Estrada, I., & McCarthy, K. (2024). Which partners become targets? The role of location in partner acquisitions. *Long Range Planning*, 57(1), 102387. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102387>
- Potrashkova, L., Zaruba, V., Raiko, D., & Yevsyeyev, O., (2024). Identifying the system of value factors of green consumer choice. *Innovative Marketing*, 20(1), 199-211. doi:10.21511/im.20(1).2024.17
- Rogova, N., & Matta, S. (2023). The role of identity in digital consumer behavior: A conceptual model and research propositions based on gender. *AMS Review*, 13(1), 55-70. <https://doi.org/10.1007/s13162-022-00237-z>
- Shukla A., & Goh, J. (2024) Fighting fake reviews: Authenticated anonymous reviews using identity verification. *Kelley School of Business, Indiana University* 0007-6813 <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.08.002>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2022). *Reporte anual sobre competitividad y mercado en Perú*. <https://www.sni.org.pe/>
- Tan, E., Lerouge, E., Du Caju, J., & Du Seuil, D. (2023). Verification of education credentials on European blockchain services infrastructure (EBSI): Action research in a cross-border use case between Belgium and Italy. *Big Data and Cognitive Computing*, 7(2), 79. <https://doi.org/10.3390/bdcc7020079>

**Artículo**  
**09/10**

**Título**

**Una aproximación al emprendimiento desde el Personal Branding en la carrera de Contador Auditor - Contador Público.**

**Autores**

***Jorge Bernal Peralta***

[orcid.org/0000-0002-3535-6205](https://orcid.org/0000-0002-3535-6205)

Universidad de Tarapacá, Chile

[jbernal@academicos.uta.cl](mailto:jbernal@academicos.uta.cl)

***Evans Oyarce Sepúlveda***

[orcid.org/0009-0003-2590-8429](https://orcid.org/0009-0003-2590-8429)

Universidad de Tarapacá, Chile

[e.oyarcesepulveda@gmail.com](mailto:e.oyarcesepulveda@gmail.com)

***Javiera Manlla Donoso***

[orcid.org/0009-0002-5274-6755](https://orcid.org/0009-0002-5274-6755)

Terminal Puerto Arica (TPA)

[Javimdonoso@gmail.com](mailto:Javimdonoso@gmail.com)

***Milagros Bravo de Rueda***

[orcid.org/0009-0009-9925-6033](https://orcid.org/0009-0009-9925-6033)

MiraGroup

[mailto:milagros.bravoderueda@gmail.com](mailto:mailto:milagros.bravoderueda@gmail.com)

## **Una aproximación al emprendimiento desde el personal Branding en la carrera de Contador Auditor – Contador Público**

**An approach to entrepreneurship from personal branding in the Auditor Accountant - Public Accountant Career**

### **RESUMEN**

El emprendimiento resulta ser una característica diferenciadora del perfil de un profesional, lo que, sin duda, potencia su imagen laboral en el mercado. Sin embargo, existe el prejuicio, o estereotipo, del contador público- auditor, que sería un profesional metódico que restringe su labor a lo estrictamente técnico no pudiendo, por lo tanto, incursionar en otras áreas que irían más allá de sus competencias, como, por ejemplo: el emprendimiento. Esta creencia, históricamente asociada a las funciones que cumple un contador, se puede presentar como una desventaja hacia la profesión, en circunstancias en donde el emprendimiento toma cada vez más fuerza en el mundo laboral, haciendo que exista un prejuicio hacia la disciplina. Por lo tanto, la siguiente investigación tiene por objetivo conocer las habilidades y competencias que brinda la carrera en relación al emprendimiento, desde un enfoque del personal branding. Este enfoque permite entender a la carrera de contador como una marca que se ofrece al mercado laboral, la cual debe incorporar, o fomentar, el emprendimiento a partir de los supuestos teóricos que ofrece la literatura acerca del personal branding, con el fin de favorecer aún más la marca de la carrera. Por consiguiente, se hace necesario realizar esta investigación para desmitificar la creencia acerca del tradicional rol del contador y dar a conocer la percepción que tienen los estudiantes, egresados y profesionales acerca de la relación entre emprendimiento y el perfil de la carrera. Esta investigación de tipo cuantitativo, exploratorio y transeccional que se realiza a través de una medición transversal, es decir incluyendo a estudiantes, egresados y profesionales, lo cual constituye una muestra de 114 personas de los 3 perfiles señalados. Para la recopilación de los datos, se aplicó una encuesta, la que estuvo constituida por cuatro ítems (perfil de carrera, conocimientos técnicos, habilidades sociales y apariencia física), de esta forma fue posible analizar descriptivamente los datos obtenidos. Finalmente, a partir de los resultados, se destaca que el emprendimiento, entendido desde cada ítem a medir, es percibido parcialmente positivo por los encuestados, pero que aún resta el desafío de asociar la imagen del contador a la del emprendedor.

**Palabras clave:** Personal Branding, Contador Público- Contador Auditor, Emprendimiento.

## ABSTRACT

Entrepreneurship is a distinguishing feature of a professional's profile, which undoubtedly enhances their labor image in the market. However, there is the prejudice, or stereotype, of the auditor-public accountant, who would be a methodical professional who restricts his work to the strictly technical, thus not being able to venture into other areas that would go beyond his competencies, such as for example: entrepreneurship. This belief, historically associated with the functions performed by an accountant, can be presented as a disadvantage to the profession, in circumstances where entrepreneurship takes more and more strength in the workplace, causing a prejudice towards discipline. Therefore, the following research aims to know the skills and competencies offered by the career in relation to entrepreneurship, from a personal branding approach. This approach allows to understand the career of accountant as a brand that is offered to the labor market, which must incorporate, or encourage, entrepreneurship based on the theoretical assumptions offered by the literature about personal branding, in order to further benefit plus the brand of the race. Therefore, it is necessary to carry out this research to demystify the belief about the traditional role of the accountant and to make known the perception that students, graduates and professionals have of the relationship between entrepreneurship and the profile of the career. This quantitative, exploratory and transectional research is carried out through a transversal measurement, that is, including students, graduates and professionals, which constitutes a sample of 114 people from the 3 profiles indicated.

For the collection of data, a survey was applied, which consisted of four items (career profile, technical knowledge, social skills and physical appearance), so it was possible to analyze the data obtained descriptively. Finally, from the results, it is highlighted that entrepreneurship, understood from each item to be measured, is perceived as partially positive by the respondents, but that there is still the challenge of associating the image of the accountant with that of the entrepreneur.

**Keywords:** Personal Branding, Public Accountant - Auditor Accountant, Entrepreneurship.

## INTRODUCCIÓN

Las grandes marcas ya sean personales o comerciales (de productos o servicios), pueden provocar emociones positivas y poderosas; cuando una marca comercial logra esto, posee un poder único y real. De la misma forma, una buena marca personal construye vínculos equivalentes con el corazón y la cabeza, demostrando un poder auténtico entre sus pares. Ya sea en la vida o en el comercio, las relaciones que tienen mayor valor y fuerza de permanecer es donde existen emociones positivas.

Lo anterior va correlacionado al emprendimiento como herramienta que permite marcar la diferencia entre los profesionales de una misma disciplina, es decir, resaltar su personal branding. Siendo el emprendimiento una marca que puede provocar esas emociones positivas y poderosas que tantos pretenden.

Por lo tanto, este estudio se enfoca en cómo el emprendimiento es percibido en el personal branding de la carrera de contador auditor – contador público por parte de los estudiantes, egresados y profesionales de la carrera mencionada. Entendiendo que el emprendimiento es una característica relevante, en estos tiempos, para un desarrollo idóneo y que responde a las necesidades que exige el mercado laboral actualmente respecto a los profesionales que egresan, además fortalece y contribuye al perfeccionamiento de la carrera de contador auditor- contador público.

La estructura del trabajo es la siguiente, en primer lugar se aborda teóricamente la definición de “Marca”, entendiéndose como un concepto que permite enriquecer la mirada que se tiene respecto al emprendimiento. A continuación, se profundizará abordando el concepto de personal branding, el cual es utilizado como el enfoque para conocer las percepciones sobre emprendimiento. El siguiente apartado corresponde a cuadros comparativos, entre universidades públicas y privadas, de los perfiles de carrera. Después se presentan los resultados descriptivos de la encuesta aplicada para finalmente presentar las conclusiones que arrojó el estudio.

## REVISIÓN DEL CONCEPTO DE MARCA

Según Aaker (2014) la marca es más que un nombre y logo, es una promesa con una fortaleza, un lazo de una relación creciente basada en percepciones y experiencias que el consumidor observa cada vez que conecta con ella, por otra parte, David McNally y Karl D. Speak (2003) señalan que la marca es la percepción o emoción que mantiene alguien (que no es usted), describiendo la experiencia completa de haberse relacionado con usted. Es lo que los conecta con alguien y de esa conexión resulta una relación. Concluyendo que la marca es el reflejo de quien uno es y lo que cree, expresándose visiblemente por lo que haces y cómo lo haces. También se puede recurrir a Chernatony y McDonald (2003) que indica la marca como “un producto identificable, servicio, persona o lugar, aumentado de tal manera que el comprador o el usuario perciba valores únicos y relevantes que coinciden con sus necesidades más de cerca”.

Por lo tanto, se puede entender que la raíz de la marca está en el deseo humano de ser alguien consecuente con sus valores, creando una identidad personal y social, presentándose a sí mismo, como a los demás, destacándose de otras personas y tener una buena reputación (Bastos y Levy, 2012).

### **Revisión del concepto de *personal branding***

Al revisar la literatura referente al Personal Branding, lo primero que discuten Kotler y Levy (1969) es que las personas pueden ser “comercializadas” al igual que los productos, señalando que la marca

personal es una actividad habitual humana (común); que parte desde el empleado que busca impresionar a su jefe hasta el político que busca ganarse el apoyo del público.

Ahora bien, ¿Que es Personal Branding? Montoya (2002) lo define como una identificación propia que provoca percepciones concretas y significativas en su público objetivo acerca de los valores y cualidades que representa una persona. Algo similar describen Martino y Wagstrom (2011), donde afirman que la marca personal es el descubrimiento, comprensión y comercialización de atributos únicos que posee un individuo. Por otra parte, Graham Wilson (2003) explica que la marca personal es “la proyección pública de ciertos aspectos de la personalidad de un individuo; es decir, los valores y habilidades que estimulan percepciones precisas y específicas en una audiencia sobre los valores y cualidades que representa una persona”.

Otra definición es señalada por Rampersad (2008) donde explica que la marca personal es la auto-representación que proyecta una persona mediante sus acciones, conocimientos, valores, creencias y servicios que en realidad son otorgados a otros.

Por otra parte, en el año 2004 Miles y Mangold describen la marca personal como un proceso donde uno internaliza una imagen de marca deseada y está motivado a proyectar esa imagen. Por último Montoya & Vandehey (2009) argumentan que la marca personal es la clave para que todo conduzca mejor, ya que posee un potencial único para establecer buenas prácticas profesionales.

Extrayendo las ideas principales de las definiciones anteriores podemos concluir que se necesita un carácter distintivo y comprobado por una amplia audiencia, en el ámbito profesional, una buena imagen pide que sus pares (colegas) reconozcan al individuo como dueño de atributos esenciales para desenvolverse de mejor manera en el campo laboral.

### **Antecedentes del personal branding**

Analizando las investigaciones y la historia del *personal branding*, lo más popular es que este movimiento surge en 1997 por Tom Peters en un artículo llamado “The Brand Called you” (Una marca llamada “tú”), donde afirma que somos nuestra propia marca, somos CEO’s (Chief Executive Officer o Director Ejecutivo) de nuestra propia empresa (Yo, Inc.) y lo mejor es que todos pueden destacarse, aprender, mejorar y desarrollar posibilidades que te hacen distinto a tus competidores.

Desde finales de los años 90, la marca personal ha ido creciendo en popularidad con libros de auto-mejora, sitios web y servicios de consulta (Nessmann, 2010). El género de auto-ayuda tiene como objetivo que las personas logren el éxito en el mundo corporativo mediante un proceso de automanejo (Khedher, 2015).

Por otra parte, algunos autores contra-argumentan que el *Personal Branding* fue presentado por Erving Goffman (1997) en su libro “La Presentación del Ser en la vida diaria”, aquí se habla de actores (gente) en distintos escenarios visualizados por diferentes audiencias; así para producir una impresión favorable y otras reacciones que son influencias por esta impresión.

### **Características del personal branding**

McNally & Speak (2003), señalan que solo entendiendo como funciona una marca comercial, la persona puede construir su marca personal y hacer que funcione. Ya que una marca fuerte (sea personal o comercial) debe tener definido su público objetivo, para así entender lo que representa.

Existen tres componentes claves que delimitan la fuerza de una marca; las cuales son:

- a) **Distintivo:** Se deberá analizar la siguiente interrogante: ¿En qué es lo que usted cree?, es decir cuál es el compromiso a sus creencias, pese a los obstáculos que se interpongan, siempre defenderá y se aferrará como en un acto de valentía. Manteniéndose fiel a sus valores, comprendiendo y satisfaciendo las necesidades de los demás sin sacrificar sus creencias. Los valores afectan a su comportamiento, distinguiéndose entre la multitud, dicho comportamiento se observará en sus acciones haciendo que la multitud emita juicios sobre sus actos. Estos juicios se transformarán en la percepción que tienen de uno y que la gente lleva consigo. Entonces, cuantos más distintivos sean sus actos, mejor se definirá su marca para ellos.
- b) **Relevantes:** La relevancia es el juicio producido del análisis de todo lo que quieren los demás, realizando una búsqueda de las necesidades de los individuos y comprendiendo que lo importante para ellos; también, lo será para usted. Construirse, requerirá de la habilidad de “pensar hacia atrás”, si quisieras ser una marca fuerte y valiosa para ellos, deberás incorporarte en su mundo. En consecuencia, la relevancia es la importancia ganada que otros le otorgan, debido a una acción para ellos y su juicio de que tan bien lo haces.
- c) **Consistentes:** La consistencia se establece en hacer algo distintivo y relevante muchas veces. Obteniéndose con esto, un reconocimiento (de otras personas) y generando una relación de confianza por las acciones repetitivas y sólidas, que llevarán a creer que podrán contar con usted. Si sus propios valores se dirigieran en acciones distintivas, relevantes y consistentes tendrán un fruto en su entorno trascendiendo los límites del tiempo y lugar, para transformar la vida de los demás.

### Perfiles de la carrera de contador auditor- contador público de universidades chilenas

Con el fin de tener un panorama sobre las competencias generales que son ofrecidas por los perfiles de la carrera, cuya acreditación sea de cuatro o más años, se expone tabla 1, de manera de conocer cuan, explícita o implícitamente está el concepto de emprendimiento dentro del *personal branding* de cada carrera impartida por las universidades chilenas.

**Tabla 1.**

Perfiles de la carrera de contador auditor y/o público impartidas por universidades chilenas

<b>Universidad</b>	UACH Universidad Austral de Chile
<b>Tipo</b>	Privada
<b>Competencias Generales</b>	Forma Contadores Auditores capaces de desenvolverse en un entorno empresarial global caracterizado por el cambio permanente. La carrera entrega una formación basada en el conocimiento y aplicación de normativas internacionales financieras y ético-profesionales; además se desarrollan competencias complementarias, como el manejo del inglés y el uso de herramientas tecnológicas. Podrás participar en el diagnóstico, diseño, evaluación, construcción y mantención de sistemas de información relacionados con la gestión administrativa.

<b>Universidad</b>	UCN Universidad Católica del Norte
<b>Tipo</b>	Privada Tradicional
<b>Competencias Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El Contador Auditor – Contador Público de la UCN es el profesional que se encarga de planificar y desarrollar estratégicamente la información financiera, a través del planteamiento, análisis y fundamentación de decisiones en materia de gestión administrativa.</li> <li>· Gracias a su sólida formación en las ciencias contables y empresariales, se desempeña a nivel estratégico en tareas de dirección, organización, control, coordinación y asesorías frente a diversas situaciones en áreas administrativo-contable, financiero y jurídico tributario tanto en organizaciones privadas como públicas, aportando para su desarrollo óptimo.</li> <li>· La especialidad académica para Contador Auditor – Contador Público en la UCN está enfocada en la auditoría, contabilidad, control de gestión, legislación tributaria, administración y economía. Además, está preparado para la conformación de alianzas estratégicas con diversas empresas.</li> </ul>
<b>Universidad</b>	UDP Universidad Diego Portales
<b>Tipo</b>	Privada
<b>Competencias Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El contador auditor – contador público formado en la Universidad Diego Portales es un profesional que tiene las habilidades y competencias para el procesamiento y registro de los hechos económicos que acontecen en las organizaciones y está capacitado, por una parte, para participar activamente en el diagnóstico, diseño y administración de sistemas de información y control relacionados con la gestión administrativa de las organizaciones.</li> </ul>
<b>Universidad</b>	UTA Universidad de Tarapacá
<b>Tipo</b>	Estatal
<b>Competencias Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Profesional dotado de gran técnica para diseñar y explotar sistemas de contabilidad financiera, de costos y gerencial y control interno. Con competencias para planificar y determinar procesos tributarios y financieros. Está capacitado para hacer reportes gerenciales y para evaluar y mantener operativos los procesos de negocios. Es el único profesional empoderado para realizar exámenes a estados financieros de sociedades y emitir opinión acerca de la razonabilidad de las cifras relevantes de éstos.</li> </ul>



<b>Universidad</b>	UCH Universidad de Chile
<b>Tipo</b>	Estatal
<b>Competencias Generales</b>	<p>El Contador Auditor de la Universidad de Chile es un profesional capaz de elaborar, presentar, revelar y validar información económica financiera, reconociendo y midiendo hechos económicos. Además tiene la capacidad de emitir una opinión fundada sobre la confiabilidad de la información y de los riesgos relevantes que enfrenta la organización, actuando con criterio de acuerdo a marcos interdisciplinarios, técnicos y éticos.</p> <p>Se espera de este profesional que esté capacitado para evaluar y proponer mejoras con una actitud proactiva proporcionando una evaluación crítica de los aspectos positivos y negativos de los controles existentes, y de sus impactos en la organización.</p> <p>Asimismo, se espera del profesional un buen desempeño bajo presión, adaptándose a situaciones diversas y complejas con una indiscutible capacidad de liderazgo en los más altos niveles de la organización y con una visión integral y estratégica que contribuyan al bien común colaborando en la formación ciudadana desde su ámbito de acción.</p>
<b>Universidad</b>	UFT Universidad Finis Terrae
<b>Tipo</b>	Privada
<b>Competencias Generales</b>	<p>El Contador Auditor formado en la Universidad FinisTerrae es un profesional ético, con competencias para realizar procesos de auditorías externas e internas además de elaborar e interpretar estados financieros e informes de gestión a fin de apoyar la toma de decisiones en todo tipo de organizaciones, especialmente en los gobiernos corporativos de las mismas, siendo capaz de emitir de manera responsable una opinión independiente respecto de los estados financieros y/o procesos de las compañías, de acuerdo a los principios y normas legales vigentes, así como también en base a su formación valórica, asegurando a la sociedad la confiabilidad de ellos.</p> <p>Está preparado para trabajar en equipos multidisciplinarios participando de la dirección de unidades estratégicas de gestión, tales como contabilidad financiera y de gestión, planificación y control financiero, contraloría, tributación y otras áreas de la administración.</p> <p>Su formación le permite obtener y evaluar evidencia suficiente para identificar y resolver problemas, mediante la aplicación de técnicas apropiadas para desarrollar su trabajo y poder desenvolverse en ambientes globales, valorando la importancia e impacto social de su profesión.</p>

<b>Universidad</b>	USACH Universidad de Santiago de Chile
<b>Tipo</b>	Estatal
<b>Competencias Generales</b>	<p>Es un profesional imprescindible para las organizaciones, básicamente a partir de la necesidad de generar información para la toma de decisiones y control de sus actividades. El carácter multidisciplinario de su formación lo impulsa a proyectarse en una gama de roles dentro de la empresa; para ello se fortalecerán, principalmente, sus habilidades de trabajo en equipo, liderazgo y emprendimiento.</p> <p>Un contador Público y Auditor de la USACH posee conocimientos en las áreas de contabilidad, costos, auditoría, finanzas, derecho tributario y sistemas de información. Asimismo, sus conocimientos incluyen áreas complementarias como economía, administración, métodos cuantitativos e inglés.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

## METODOLOGÍA

Es un estudio descriptivo, exploratorio y transversal que consistió en la aplicación de una encuesta, basado en la escala de Likert (-2: muy en desacuerdo; -1: en desacuerdo; 0: indiferente; 1: de acuerdo; 2: muy de acuerdo) a 114 estudiantes y egresados de la carrera de contador auditor – contador público en una universidad pública ubicada en el norte de Chile. La encuesta consta de 4 ítems los cuales consisten en:

- Perfil de la carrera: encontramos una serie de 16 preguntas las cuales apuntan a todo lo referente al perfil de la carrera, sus objetivos, servicios, nexos, plan de estudios, etc. Información de carácter administrativa la cual sirve para medir cómo está vinculada la carrera con los alumnos(as).
- Conocimientos Técnicos: son 12 preguntas las cuales miden las aptitudes en relación a lo que el plan de estudio exige en ellos.
- Habilidades Sociales: 9 preguntas que miden las aptitudes sociales como el liderazgo, empatía, adaptación a los cambios, resolver problemas, entre otras.
- Apariencia Física: en este punto el cual pareciera ser no tan importante es fundamental medir si el Ingeniero(a) Comercial tiene o no estándares de imágenes y a su vez si considera que son importante en su vida laboral. A través de 20 preguntas se tendrá una noción más clara a lo que respecta a la imagen física.

Para el análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS, versión 25, en la cual se realizó un análisis de estadística descriptiva.

## RESULTADOS

En primer lugar, del total de la muestra, un 47,7% (n = 54) de los encuestados fueron hombres, mientras que 52,3% (n = 60) fueron mujeres. En relación a la edad, la media fue de 24,5 años (DE=7,24). Debe tomarse en cuenta que al considerar tanto estudiantes como egresados la variable edad tuvo como valor mínimo 17 y valor máximo 51, lo cual enriquece la perspectiva del personal branding de la carrera de contador auditor – contador público.

Sobre el primer ítem de la encuesta “perfil de la carrera”, en la tabla 2, los resultados arrojaron que hay una tendencia a estar de acuerdo sobre mejorar la información de la carrera a los empleadores ( M= 1,42), que el plan de estudio tiene coherencia con los objetivos de la facultad ( M= 1,32), lo cual indica que una cierta debilidad que ven los encuestados es que el emprendimiento en la carrera no es lo suficientemente informado a los empleadores con el fin de que vayan interiorizando que el personal branding de la carrera de contador público – contador auditor incorpora el emprendimiento. Sin embargo, los resultados también muestran que los encuestados están de acuerdo con que la carrera fomenta el emprendimiento (M= 1,05) y además cuenta con las competencias que permiten emprender (toma de decisión, por ejemplo) (M = 1,40).

**Tabla 2.**  
Estadística descriptiva, ítem “Perfil de carrera”

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
La carrera de Contador Auditor – Contador Público ha mejorado continuamente los servicios académicos.	114	-1	2	,68	,876
La carrera de Contador Auditor – Contador Público perfecciona continuamente a sus académicos	114	0	2	,64	,777
La carrera de Contador Auditor – Contador Público promueve la vinculación con diferentes instituciones públicas y privadas.	114	-2	2	,83	,968
Conoces de manera clara el perfil de egreso de la carrera de Contador Auditor – Contador Público	114	-2	2	,61	1,110
Consideras que el perfil de egreso está bien difundido	114	-2	2	,45	1,031
Crees que es necesario promocionar una mejor información de la carrera a los empleadores	114	0	2	1,42	,677
El plan de estudio es coherente con los objetivos de la institución y de la escuela	114	1	2	1,32	,470
Los canales de comunicación entre la autoridad de la FAE y la jefatura de carrera son accesibles	114	-1	2	,75	,976
La carrera de Contador Auditor – Contador Público facilita la adquisición de libros, revistas , textos, etc. actualizados	114	-1	2	,55	1,023
Consideras que la mayoría de los alumnos que ingresan a la carrera de Contador Auditor – Contador Público provienen de	114	-1	2	,28	,927

colegios particulares y particulares subvencionados					
Crees que la mayoría de los padres de los alumnos que ingresan a la carrera Contador Auditor – Contador Público son profesionales	114	-2	2	-,09	,847
De las profesiones de los padres consideras que muchos de ellos son Contador Auditor – Contador Público	114	-1	2	,41	,829
El tener la capacidad de adaptarse a los cambios consideras que es una característica del perfil del Contador Auditor – Contador Público	114	0	2	1,24	,682
Consideras que el Contador Auditor – Contador Público tiene las capacidades para desempeñarse en diferentes tipos de organización.	114	0	2	1,58	,650
El Contador Auditor – Contador Público es una persona con competencias para desempeñarse y tomar de decisiones en las diferentes áreas de la organización	114	0	2	1,40	,725
Para el COAUD – COPU de la FAE, no es importante desarrollar habilidades sociales	114	-2	2	-,58	1,432
El Contador Auditor – Contador Público debe desarrollar habilidades de autogestión e innovación	114	0	2	1,56	,549
Consideras que el investigar, interpretar, analizar, concluir y comunicar son capacidades fundamentales en un Contador Auditor – Contador Público	114	1	2	1,62	,487
No es relevante para el Contador Auditor – Contador Público poseer habilidades de liderazgo	114	-2	2	-,59	1,419
Las capacidad emprendedora es algo que se promueve en la carrera de Contador Auditor – Contador Público (COAUD – COPU)	114	-1	2	1,05	,739
<b>N válido (por lista)</b>	<b>114</b>				

Fuente: Elaboración propia

Respecto al ítem 2, “apariencia física”, en la tabla 3 se puede ver que en general, hay acuerdo sobre la importancia de la apariencia física que va asociada al carácter emprendedor del contador, por ejemplo, hay acuerdo sobre que la apariencia marca la diferencia respecto a los pares ( $M= 1,15$ ) y hay desacuerdo sobre que el desarreglo está asociado a la imagen del contador ( $M= -,89$ ), lo que indica que la apariencia física es importante en el rol emprendedor del contador.

**Tabla 3.**  
Estadísticos descriptivos, ítem “apariencia física”

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Considera que un Contador Auditor – Contador Público debe tener una buena imagen física	114	-1	2	,86	1,047
Crees que la imagen física es relevante en un Contador Auditor – Contador Público	114	-1	2	,25	1,037
Crees que la apariencia física determina tu salario	114	-2	1	-,82	1,077
Consideras que una mala apariencia física puede provocar discriminación por parte del empleador	114	-2	2	,61	1,141
La apariencia física está ligada a la productividad	114	-2	2	-1,10	1,121
Un Contador Auditor – Contador Público con buena apariencia (bello), tiene una mejor aceptación por los clientes o pares	114	-2	2	,78	1,210
Un Contador Auditor – Contador Público (hombre) debe medir sobre el promedio 1.75	114	-2	2	,26	1,529
Un Contador Auditor – Contador Público (hombre) debe tener una apariencia de buena salud. (delgado)	114	-2	2	,38	1,484
Crees que el pelo largo y la barba es símbolo de buena apariencia en un Contador Auditor – Contador Público	114	-2	2	,22	1,173
Consideras que la vestimenta influye en la imagen del Contador Auditor – Contador Público	114	-1	2	,41	1,071
Una vestimenta informal es evidente en un Contador Auditor – Contador Público	114	-2	2	-,18	,983

Consideras que un Contador Auditor – Contador Público (hombre) debe vestir de traje o de manera formal	114	-2	2	,63	,905
Una Contadora Auditora – Contadora Pública (mujer) debiese usar zapatos de tacón	114	-1	2	,67	,975
Consideras que el peso es relevante en las mujeres Contadoras Auditoras – Contadas Públicas	114	-2	2	,28	1,566
Una Contadora Auditora – Contadora Pública (mujer) debe vestir formal y recatada	114	-2	2	,97	1,000
Una imagen desarreglada está acorde con una Contadora Auditora – Contadora Pública (mujer)	114	-2	2	-,89	1,210
Una buena apariencia de una Contadora Auditora – Contadora Pública marca la diferencia entre sus pares	114	-1	2	1,15	,875
<b>N válido (por lista)</b>	<b>114</b>				

**Fuente:** Elaboración propia

Mientras que, los resultados sobre el ítem de “habilidades sociales”, en la tabla 4, hay alto acuerdo (M= 1,63) sobre que los contadores tienen la capacidad de reunir información de dos o más partes en conflicto y proponer la solución adecuada y sobre el mayor grado de confianza y seguridad en sí mismo (M= 1,60), lo cual indica que entre los encuestados hay seguridad y convicción de que el contador puede tener un rol proactivo que va asociado al emprendimiento.

**Tabla 4.**  
Estadísticos descriptivos, ítem “habilidades sociales”

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Un Contador Auditor – Contador Público debe expresar con exactitud sus ideas, opiniones y conceptos	114	0	2	1,52	,598
Ser capaz de crear un acuerdo sobre un tema entre dos o más partes con intereses y puntos de vista distintos	114	0	2	1,37	,599

Tener mayor grado de confianza y seguridad en sí mismo.	114	0	2	1,60	,544
Insertarse y adaptarse a un grupo de personas con cultura y costumbres diferentes a las de uno, pero con miras de un objetivo en común.	114	0	2	1,54	,641
Tener la capacidad de reunir información de dos o más partes en conflicto y proponer la solución adecuada.	114	0	2	1,63	,584
Capacidad de cambiar el estado de las cosas, ya sea motivando e inspirando a un grupo de personas.	114	0	2	1,27	,669
Adaptarse al comportamiento de diferentes situaciones para así lograr resultados constructivos y apropiados.	114	0	2	1,49	,599
<b>N válido (por lista)</b>	<b>114</b>				

**Fuente:** Elaboración propia

Finalmente, el ítem “conocimientos técnicos, se puede ver que en la tabla 5, que hay desacuerdo en que los contadores no están capacitados para detectar fallas en la organización ( $M = -,50$ ), lo cual indica que los contadores pueden durante su emprendimiento detectar errores y corregirlos, como también desacuerdo en que la carrera no forma adecuadamente a los contadores ( $M = -,05$ ), lo cual es coherente con los resultados del ítem “perfil de carrera” sobre que la escuela de contador fomenta el emprendimiento.

**Tabla 5.**  
Estadísticos descriptivos, ítem “conocimientos técnicos”

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Considero que el plan de estudios (malla) cuenta con asignaturas de formación general que contribuyen al logro del perfil de egreso de un COAUD – COPU	114	-1	2	,77	,978
Estoy preparado teóricamente para ser un buen(a) Contador(a) Auditor (a) – Contador (a) Público	114	-1	2	,54	,833

Considero que la metodología de enseñanza en las asignaturas facilita el proceso del aprendizaje	114	-1	2	,80	,914
Me considero capaz de identificar y definir problemas, planificar estrategias y proponer una solución.	114	-2	2	,68	,747
Analizar, diseñar y preparar estados y reportes financieros de una empresa	114	-1	2	,68	1,050
Preparar soluciones creativas e innovadoras agregando valor para la organización y/o grupo de interés.	114	-1	2	,98	,852
Soy capaz de liderar grupos de trabajo en proyectos con un fin común	114	-1	2	,85	,980
No estoy capacitado para detectar problemáticas de una organización	114	-2	2	-,50	,998
Las asignaturas realizadas No son suficientes para la formación de un Contador Auditor – Contador Público	114	-2	2	-,05	1,080
La carrera cuenta con diferentes mecanismos que favorecen el desarrollo de habilidades y competencias para un Contador Auditor – Contador Público	114	-1	2	,61	,867
<b>N válido (por lista)</b>	<b>114</b>				

Fuente: Elaboración propia



## CONCLUSIONES

El siguiente trabajo de investigación tuvo por finalidad explorar, a través del enfoque del “*personal branding*”, la capacidad emprendedora de la carrera de contador auditor- contador público, aplicando una encuesta que median aspectos como perfil de carrera, apariencia física, habilidades sociales y conocimientos técnicos, con el fin de asociarlo a la marca (o Brand) que perciben sobre la carrera mencionada. Los resultados muestran que hay acuerdo de que el emprendimiento está fomentado por la escuela o facultad, y que ciertas características asociadas al emprendimiento como toma de decisión, por ejemplo, son parte del perfil del contador. Lo cual revela que hay buena percepción sobre la carrera, que no están de acuerdo con que el contador es un profesional circunscrito a la realización de ciertas actividades laborales propias de su campo, sino al contrario, la escuela de contador ofrece al estudiante una serie de competencias que puede adquirir que les permite ser un profesional proactivo y que puede marcar la diferencia respecto de sus pares.

Además, otro aspecto interesante es que los participantes fueron de un rango amplio de edad (17 – 51), lo cual indica, que fueron encuestados, personas que pertenecen a distintas generaciones, por lo que la percepción se hace más amplia.

Dentro de las recomendaciones está en que se profundice la encuesta con el fin de obtener información más detallada y que se pueda replicar en otras universidades con el fin de tener información sobre cuál es la perspectiva a nivel nacional del personal branding de los contadores respecto al emprendimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. & Álvarez del Blanco, R. (2014) ¿Por qué este libro? Introducción. En Aaker, D & Álvarez del Blanco, R. (Ed.). *LAS MARCAS SEGUN AAKER*: (13-18). Barcelona: Empresa Activa.
- Bastos, W. & Levy, S.J. (2012). A history of the concept of branding: practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(3), 347-368.
- Chernatony, L. & McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Goffman, E. (1997). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Martino, J. & Wagstrom, P. (2011). Your personal brand: it's not just you. *IBM Research*, 1-14. Recuperado de <https://www.personalinformatics.org/docs/chi2011/martino.pdf>
- McNally, D. & Speak, K.D. (2003) Personal Branding: Becoming More of Who You Are. En McNally, D. & Speak, K.D. (Ed.). *Be Your Own Brand: A Breakthrough Formula for Standing Out from the Crowd*: (1-12). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Miles, S.J. & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2), 65-87.
- Montoya, P. (2002). *The personal branding phenomenon*. Nashville: Personal Branding Press Publishing.
- Montoya, P. & Vandehey, T. (2009). *The brand called you*. New York: McGraw-Hill.
- Nessmann, K. (2010). Personal branding and the Role of Public Relations. *Advances in Advertising Research*, 1, 377-395.
- Rampersad, H.K. (2008). *Authentic Personal Branding: a new blueprint for building and aligning a powerful leadership brand*. Jakarta: PPM Publishing.
- Wilson, G. (2003). The Personal Branding Phenomenon: Summary by Graham Wilson. *The Confidant Info*, 1-6. Recuperado de <http://www.the-confidant.info/uploads/montoya.pdf>

**Artículo**  
**10/10**

**Título**

**Desafíos para el crecimiento empresarial y digital en las MYPES del sur del Perú: Un estudio desde las limitaciones para el diseño e implementación del Control Interno**

**Autores**

***Ronald Huacca Incacutipa***  
[orcid.org/0000-0002-6425-9690](https://orcid.org/0000-0002-6425-9690)  
Blackwell Global University  
[rhuacca@neumann.education](mailto:rhuacca@neumann.education)

## RESUMEN

El presente estudio analiza los desafíos que enfrentan las micro y pequeñas empresas (MYPES) del sur del Perú en su crecimiento empresarial y digital, centrándose en las limitaciones del diseño e implementación del control interno. A través de una investigación cuantitativa realizada en 106 MYPES de Tacna, se identificaron barreras clave, como el acceso limitado al financiamiento, la infraestructura digital insuficiente y la falta de capacitación tecnológica. Los resultados subrayan la importancia de un control interno eficaz para mitigar riesgos, mejorar la competitividad y facilitar el crecimiento en un entorno económico y digital desafiante. El estudio concluye que tanto el diseño como la implementación del control interno son esenciales para el desarrollo sostenible de las MYPES y su adaptación a la transformación digital.

**Palabras clave:** MYPES, control interno, crecimiento empresarial y transformación digital.

## ABSTRACT

This study analyzes the challenges faced by micro and small enterprises (MSEs) in southern Peru in their business and digital growth, focusing on the limitations of internal control design and implementation. Through quantitative research conducted in 106 MSEs in Tacna, key barriers were identified, such as limited access to financing, insufficient digital infrastructure, and lack of technological training. The results underscore the importance of effective internal control to mitigate risks, improve competitiveness and facilitate growth in a challenging economic and digital environment. The study concludes that both the design and implementation of internal control are essential for the sustainable development of MSEs and their adaptation to digital transformation.

**Key words:** MSEs, internal control, business growth and digital transformation.

## INTRODUCCIÓN

Las MYPES son un sector importante de la economía peruana. Representan el 99,9% de las empresas del país y generan el 67% del empleo formal (ADEX, 2021). Sin embargo, estas empresas enfrentan una serie de desafíos para su desarrollo, entre los que se encuentran la falta de acceso a financiamiento, la competencia de en los mercados y la necesidad de adaptarse a la transformación digital (Bermejo, 2015).

El control interno es un sistema diseñado para ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos, al prevenir y detectar errores, fraudes y otros riesgos (Hansen y Mowen, 2014). Un control interno eficaz puede ayudar a las MYPES a superar los desafíos que enfrentan y a crecer de manera sostenible conforme a las investigaciones realizadas por Perez et al. (2011), Tam y Tuam (2021) y Berenguer y Gois (2018).

Este estudio explora las limitaciones para el diseño e implementación del control interno en las MYPES del sur del Perú. La metodología usada corresponde a una investigación cuantitativa con diseño descriptivo de corte transversal. Se aplicó una encuesta a una muestra representativa de MYPES del sur del Perú, ciudad de Tacna, donde se seleccionaron de diferentes sectores económicos y tamaños, siendo un total de 106.

## DESARROLLO

### Conceptos Importantes

1. **MYPES:** Las MYPES en Perú son las micro y pequeñas empresas que tienen entre 1 y 100 trabajadores. Representan el 96,2% del total de empresas en el país y generan el 47% del empleo. Estas empresas son importantes para la economía peruana, ya que generan empleo, contribuyen al desarrollo económico y social, y promueven la innovación (PRODUCE, 2022).
2. **Crecimiento Empresarial MYPES:** El crecimiento empresarial en las MYPES es el proceso por el cual estas empresas aumentan su tamaño, su escala de operaciones y su participación en el mercado, es un proceso complejo que requiere planificación, esfuerzo y dedicación (Avolio et al., 2011).
3. **Crecimiento Digital MYPES:** El crecimiento digital en las MYPES es el proceso por el cual estas empresas adoptan las tecnologías digitales para mejorar su competitividad y su crecimiento. Las MYPES que adopten las tecnologías digitales de manera eficaz pueden aumentar sus probabilidades de éxito (Heredia, 2022).
4. **Control Interno:** Son los métodos acordados y las medidas de coordinación utilizadas dentro de una organización para salvaguardar sus operaciones, verificar la precisión y confiabilidad de sus datos financieros, y promover la eficiencia operativa y el cumplimiento de las políticas corporativas establecidas, de acuerdo con las investigaciones de Barrera-Guerra (2020) y Huacca-Incacutipa (2022).
5. **Diseño de Control Interno:** El diseño de control interno es el proceso de identificar los objetivos de la empresa, los riesgos a los que está expuesta y las actividades de control necesarias para mitigar esos riesgos. Es una etapa de planificación, en la que se definen los fundamentos del sistema de control interno, conforme a las investigaciones de Frías (2021) y Huacca-Incacutipa et al. (2022).
6. **Implementación del Control Interno:** La implementación de control interno es el proceso de poner en práctica las actividades de control diseñadas en la etapa de diseño. Es una etapa de ejecución, en la que se ponen en marcha las acciones necesarias para mitigar los riesgos identificados, conforme a las investigaciones de Kosulin et al. (2023) y Huacca-Incacutipa (2023).

Conforme a las investigaciones de Vera (2017), Cueva (2018), Delgado (2020), Guevara (2021), Ccolque (2021), Quispe (2020), Paredes (2022), Arcaya (2022) Huacca-Incacutipa et al. (2022) y Mariños (2023) surgen los siguientes planteamientos respecto al Diseño e Implementación del Control Interno en las MYPES:

### **Diseño de Control Interno**

- Objetivos de la empresa: ¿Cuáles son los objetivos de la empresa? ¿Qué se espera lograr?
- Riesgos a los que está expuesta la empresa: ¿A qué riesgos está expuesta la empresa? ¿Cuáles son las causas y consecuencias de esos riesgos?
- Actividades de control: ¿Qué actividades de control se necesitan para mitigar los riesgos identificados?

### **Implementación de Control Interno**

- Definición de las políticas y procedimientos: ¿Cuáles son las políticas y procedimientos que se deben implementar para poner en práctica las actividades de control diseñadas?
- Asignación de responsabilidades: ¿Quiénes son las personas responsables de implementar y supervisar las actividades de control?
- Capacitación del personal: ¿El personal tiene la capacitación necesaria para implementar y supervisar las actividades de control?
- Monitoreo del sistema de control interno: ¿Cómo se supervisa el sistema de control interno para garantizar su eficacia?

### **Caracterización del Control Interno en las MYPES**

Las empresas pequeñas suelen tener un control simple, ya que sus operaciones son sencillas y sus recursos son limitados (Castañeda, 2014). Sin embargo, a medida que las empresas crecen, sus operaciones se vuelven más complejas y sus recursos se incrementan. Esto genera la necesidad de implementar un sistema de control más robusto, que sea capaz de mitigar los riesgos a los que la empresa está expuesta (Kosulin et al., 2022).

Los riesgos a los que las empresas están expuestas pueden ser de naturaleza comercial, financiera o de personas (Dini y Stumpo, 2020). Los riesgos comerciales incluyen la pérdida de clientes, la competencia desleal o los cambios en la demanda. Los riesgos financieros incluyen la pérdida de efectivo, la mala gestión de la deuda o la exposición a cambios en las tasas de interés. Los riesgos de personas incluyen el fraude, el robo o la negligencia.

Un sistema de control interno eficaz puede ayudar a las empresas a mitigar estos riesgos y proteger sus activos. El sistema de control interno debe ser diseñado de acuerdo con las características específicas de la empresa, y debe ser revisado y actualizado periódicamente (Sanabria-Boudri, 2021)

### **Control Interno (CI)**

El Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable a los objetivos de la compañía (Mata, 2020).

### **Objetivos del CI**

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

## METODOLOGÍA

La metodología usada corresponde a una investigación cuantitativa con diseño descriptivo de corte transversal. Se aplicó una encuesta a una muestra representativa de MYPES del sur del Perú (ciudad de Tacna) se seleccionaron de diferentes sectores económicos y tamaños, siendo un total de 106 a fin de conocer las limitaciones para el diseño e implementación del Control Interno, y su relación con el crecimiento empresarial y digital.

### A. Crecimiento empresarial MYPES

**Tabla 1**

*Crecimiento empresarial MYPES*

N°	ITEM
1	Acceso Limitado al Financiamiento
2	Entorno Regulatorio y Burocráticos Complejos
3	Carga Tributaria MYPE compleja
4	Alta Rotación de Personal
5	Complejo Acceso a Mercados Internacionales
6	Inseguridad Jurídica y Política

**Nota.** *Elaboración propia a partir de las investigaciones de Avolio et al. (2011), Calero (2020), Zapata y Perez (2020), Gabriel y Huaman (2022), COMEXPERU (2022), Centon et al. (2023) y Julca y Tam (2023).*

### B. Crecimiento digital MYPES

**Tabla 2**

*Crecimiento digital MYPES*

N°	ITEM
1	Acceso Limitado a la Tecnología
2	Infraestructura digital MYPE Insuficiente
3	Conocimientos Tecnológicos Insuficientes
4	Brecha Digital
5	Regulaciones y Políticas
6	Incertidumbre Tecnológica

**Nota.** *Elaboración propia a partir de las investigaciones de Rojas et al. (2023), PRODUCE (2023), OIT (2021) y Microsoft (2023).*

### C. Diseño de control interno

**Tabla 3**

*Diseño de control interno*

N°	ITEM
1	Recursos Limitados
2	Estructura Organizativa Simple
3	Conciencia y Capacitación Limitadas
4	Falta de Tecnología
5	Propiedad y Gestión Única
6	Cultura Empresarial Informal

**Nota.** *Elaboración propia a partir de las investigaciones de Mata (2020), Sanabria-Boudri (2021), Huacca-Incacutipa et al. (2022), Paredes (2022), Huacca-Incacutipa (2023) y Mariños (2023).*

### D. Implementación de control interno

**Tabla 4**

*Implementación de control interno*

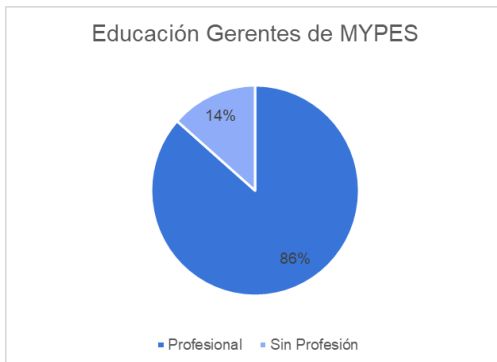
N°	ITEM
1	Asignación de recursos insuficiente
2	Falta de roles claramente definidos
3	Capacitación insuficiente
4	Dependencia a la actividad manual
5	Supervisión Limitada
6	Dificultad para estandarizar controles internos

**Nota.** *Elaboración propia a partir de las investigaciones de Mata (2020), Sanabria-Boudri (2021), Huacca-Incacutipa et al. (2022), Paredes (2022), Huacca-Incacutipa (2023) y Mariños (2023).*

## RESULTADOS

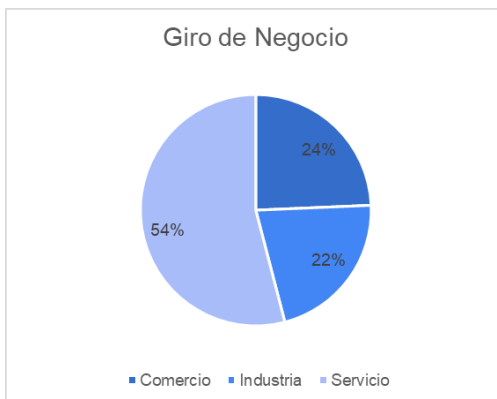
A continuación, se muestran los resultados obtenidos luego de aplicar la encuesta a la empresa.

**Figura 1.**  
Educación Gerentes de MYPES



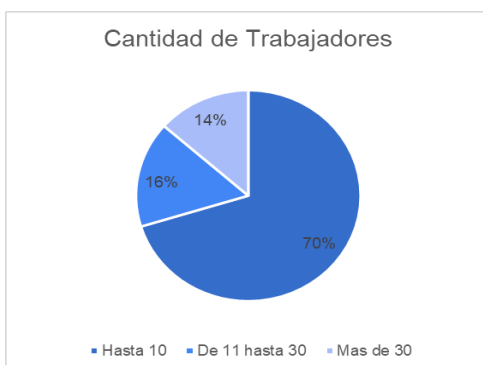
**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 2.**  
Giro del Negocio



**Fuente:** Elaboración propia

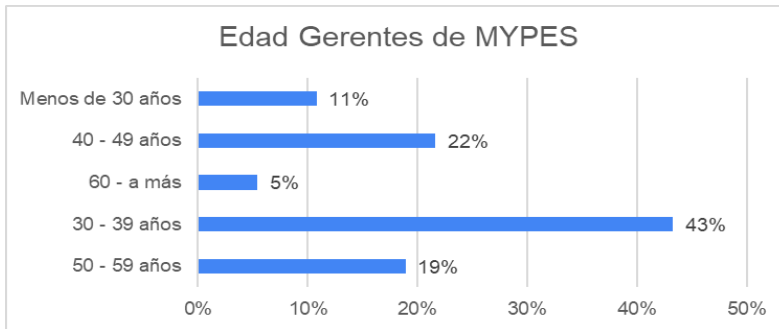
**Figura 3.**  
Cantidad de Trabajadores



**Fuente:** Elaboración propia

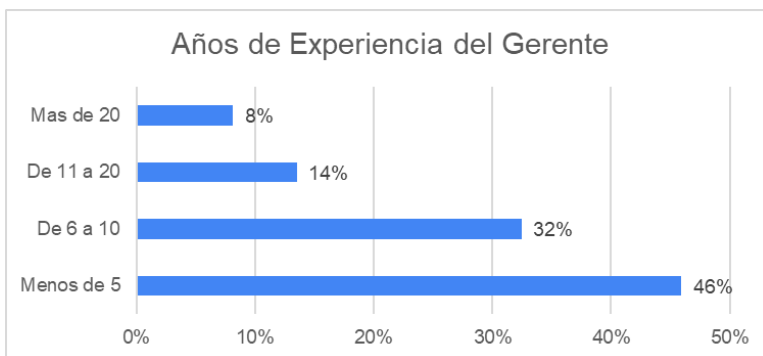


**Figura 4.**  
Edad de Gerentes de MYPES



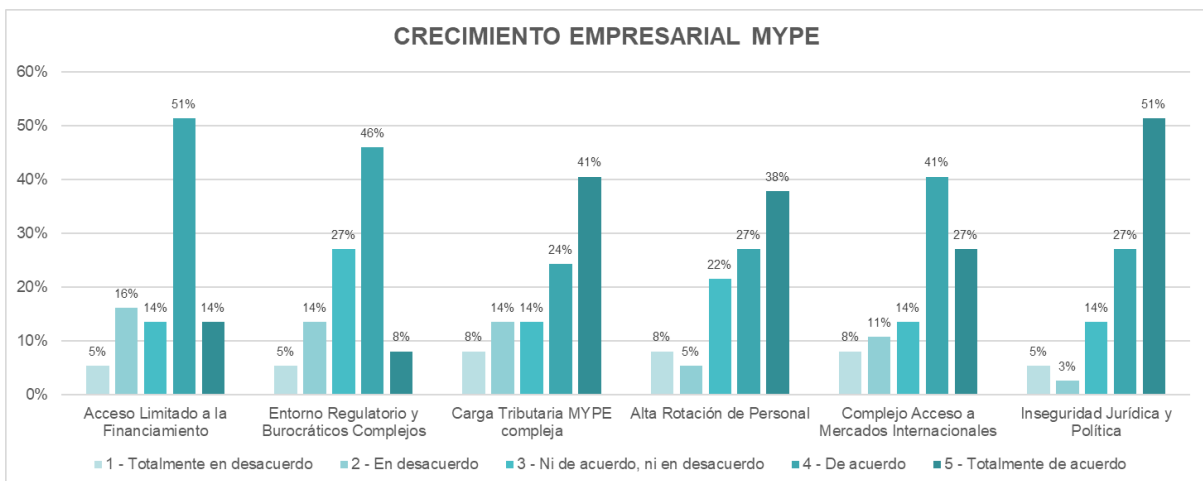
**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 5.**  
Años de Experiencia del Gerente



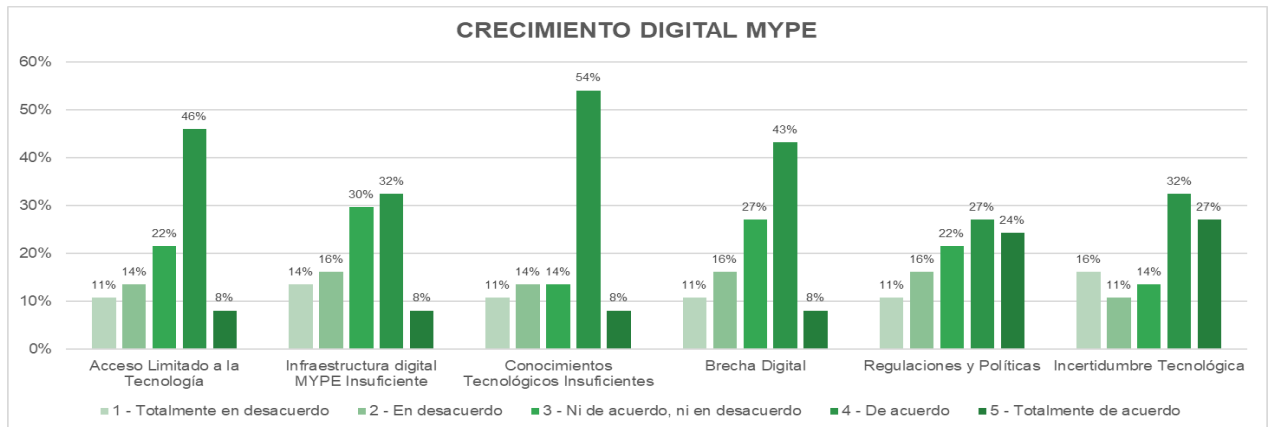
**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 6.**  
Crecimiento Empresarial MYPE



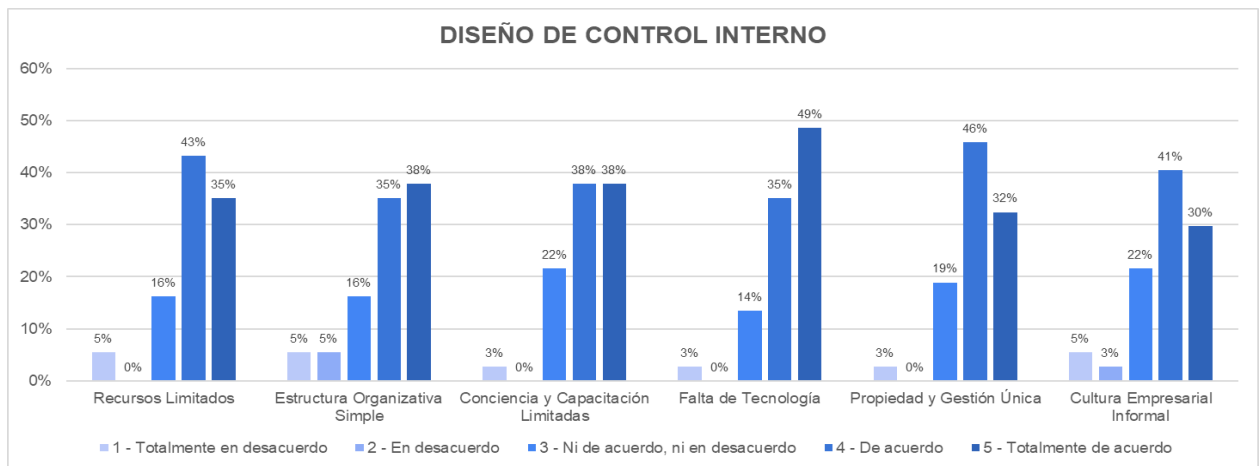
**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 7.**  
Crecimiento Digital MYPE



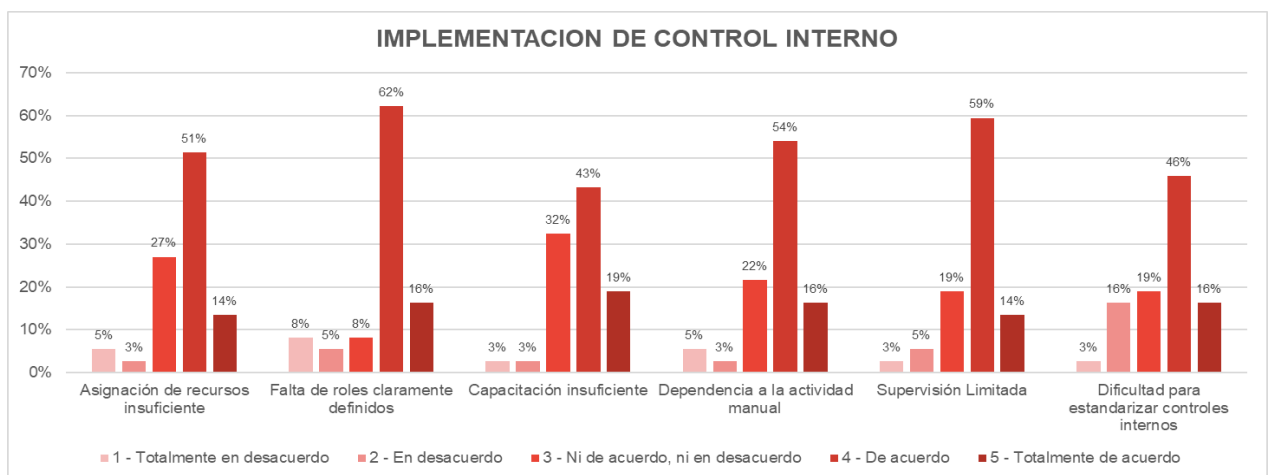
Fuente: Elaboración propia

**Figura 8.**  
Diseño de Control Interno



Fuente: Elaboración propia

**Figura 9.**  
Implementación de Control Interno



Fuente: Elaboración propia

## **Análisis de Resultados**

Respecto al crecimiento empresarial (Gráfico 6) un 65% indicaron que el acceso al financiamiento es limitado, un 54% manifestaron que es complejo el entorno regulatorio y muy burocrático. Por otro lado, un 65% de los encuestados indicaron que la carga tributaria aplicada a las MYPES es compleja, un 65% manifestó que hay una alta rotación de personal. Por otro lado, un 68% indica que el acceso a mercados internacionales es complejo y un 78% indica que se presenta mucha inseguridad jurídica y política para las MYPES.

Respecto al crecimiento digital (Gráfico 7) un 54% indicaron que el acceso a la tecnología es limitado, un 40% manifestaron que la infraestructura digital es insuficiente. Por otro lado, un 62% de los encuestados indicaron que los conocimientos tecnológicos son insuficientes, un 51% manifestó que existe una brecha digital. Por otro lado, un 51% indica que las regulaciones y políticas afectan a las MYPES y un 59% indica que se presenta mucha incertidumbre tecnológica.

Respecto al diseño de control interno (Gráfico 8) un 78% indicaron que los recursos son limitados, un 73% manifestaron que la estructura organizativa es simple. Por otro lado un 76% de los encuestados indicaron que la conciencia y capacitación son limitadas, un 84% manifestó que existe falta de tecnología. Por otro lado, un 78% indica que la propiedad y gestión únicas afectan a las MYPES y un 71% indica que la cultura empresarial es informal.

Respecto a la implementación de control interno (Gráfico 9) un 65% indicaron que la asignación de recursos es limitada, un 78% manifestaron que existe una falta de roles claramente definidos. Por otro lado, un 62% de los encuestados indicaron que la capacitación es insuficiente, un 70% manifestó que existe una dependencia a realizar las actividades manuales. Por otro lado, un 73% indica que la supervisión es limitada y un 62% indica que existe dificultad para estandarizar los controles internos.

## **Discusiones**

La relación entre el crecimiento empresarial y digital de las MYPES con el diseño e implementación del Control Interno se puede explicar a través de los siguientes puntos:

1. El control interno ayuda a las MYPES a alcanzar sus objetivos de crecimiento empresarial. Un control interno eficaz puede ayudar a las MYPES a alcanzar sus objetivos de crecimiento empresarial al:
  - Proteger sus activos y recursos, lo que les permite operar de manera eficiente y eficaz.
  - Prevenir y detectar errores, fraudes y otros riesgos, lo que les ayuda a evitar pérdidas financieras y daños a su reputación.
  - Mejorar la eficiencia y la eficacia de sus operaciones, lo que les permite generar más ingresos y reducir costos.
  - Tomar decisiones más informadas, lo que les ayuda a identificar oportunidades de crecimiento.

En cuanto al control interno, las dificultades en el diseño e implementación se alinean con los hallazgos de las investigaciones de Mata (2020), Sanabria-Boudri (2021), Huacca-Incacutipa et al. (2022), Paredes (2022), Huacca-Incacutipa (2023) y Mariños (2023), donde se señalan que las MYPES tienden a priorizar actividades operativas sobre la implementación de controles formales. La falta de roles claramente definidos y la dependencia de actividades manuales dificultan la efectividad del control interno. Esto sugiere que las empresas no solo deben mejorar sus estructuras organizativas, sino también adoptar tecnologías que faciliten la estandarización y el monitoreo de sus procesos.

2. El control interno ayuda a las MYPES a aprovechar los beneficios de la transformación digital. La transformación digital introduce nuevos riesgos para las empresas, pero también ofrece nuevas oportunidades de crecimiento. Un control interno eficaz puede ayudar a las MYPES a aprovechar los

beneficios de la transformación digital al:

- Mitigar los riesgos asociados con la transformación digital, como el robo de datos, los ataques cibernéticos y la pérdida de información.
- Aprovechar las oportunidades que ofrece la transformación digital, como la mejora de la eficiencia y la eficacia, la expansión de los mercados y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Los resultados obtenidos refuerzan las conclusiones de estudios previos sobre las dificultades que enfrentan las MYPES en cuanto a su desarrollo organizacional y tecnológico, conforme a las investigaciones realizadas por Avolio et al. (2011), Calero (2020), Zapata y Perez (2020), Gabriel y Huaman (2022), Centon et al. (2023) y Julca y Tam (2023), en las cuales ya mencionaban la importancia del financiamiento y la estabilidad jurídica para promover el crecimiento sostenible de las pequeñas empresas. Las dificultades financieras y regulatorias identificadas en este estudio subrayan la urgencia de políticas públicas que mejoren el acceso a crédito y simplifiquen los procesos burocráticos para fomentar la formalización de las MYPES.

En el ámbito digital, las barreras relacionadas con el acceso a tecnología y la falta de infraestructura digital son coherentes con los estudios realizados por Rojas et al. (2023), PRODUCE (2023), OIT (2021) y Microsoft (2023), quienes enfatizan que la transformación digital no solo requiere de herramientas tecnológicas, sino también de un entorno que apoye su implementación. La falta de conocimientos y la brecha digital detectadas en este estudio indican que las MYPES necesitan tanto apoyo en la formación de habilidades tecnológicas como una infraestructura adecuada para aprovechar las oportunidades que brinda la digitalización.

En ese sentido resultado importante recalcar que el control interno es importante para todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector. En el caso de las MYPES, el control interno es aún más importante, ya que estas empresas suelen tener recursos limitados y están más expuestas a riesgos, lo cual guarda correspondencia con los estudios realizados por Kosulin et al. (2022), Castañeda (2014), Frías (2021) y Barrera-Guerra (2020).

Tanto el diseño como la implementación de control interno son importantes para la eficacia del sistema de control interno. El diseño de control interno debe ser adecuado para los objetivos de la empresa y los riesgos a los que está expuesta. La implementación de control interno debe asegurar que las actividades de control diseñadas se pongan en práctica de manera efectiva.

El diseño e implementación del Control Interno es un factor importante para el crecimiento empresarial y digital de las MYPES. Las MYPES que implementan un control interno eficaz tienen una mayor probabilidad de alcanzar sus objetivos de crecimiento empresarial y aprovechar los beneficios de la transformación digital, lo mencionado guarda correspondencia con los resultados de las investigaciones realizadas por Vera (2017), Cueva (2018), Delgado (2020), Guevara (2021), Ccolque (2021), Quispe (2020), Paredes (2022), Arcaya (2022) Huacca-Incacutipa et al. (2022) y Mariños (2023).

## CONCLUSIONES

Este estudio resalta los desafíos que enfrentan las MYPES del sur del Perú en cuanto a su crecimiento empresarial y digital. Las principales barreras incluyen el limitado acceso al financiamiento, la alta carga burocrática, y la inseguridad jurídica, factores que inhiben el desarrollo sostenible de estas empresas. Es fundamental que se implementen políticas públicas que faciliten el acceso a recursos financieros y simplifiquen los procedimientos administrativos, lo cual permitiría a las MYPES aprovechar mejor las oportunidades de crecimiento.

Los resultados subrayan la existencia de brechas tecnológicas sustanciales en las MYPES del sur del Perú. La limitación en el acceso a la tecnología, la infraestructura digital insuficiente y los conocimientos tecnológicos insuficientes son barreras clave para el crecimiento digital. Además, la incertidumbre tecnológica y las regulaciones impactantes indican la necesidad de estrategias específicas para abordar estos desafíos, promoviendo una mayor adopción de tecnologías y proporcionando orientación en el marco normativo. Siendo necesario desarrollar estrategias que incluyan tanto la capacitación en competencias tecnológicas como la mejora de la infraestructura digital, permitiendo a estas empresas aumentar su competitividad en mercados más amplios.

Los hallazgos resaltan desafíos internos significativos en la gestión y control empresarial de las MYPES. La limitación de recursos, la estructura organizativa simple y la falta de tecnología en el diseño de control interno sugieren la necesidad de inversiones y mejoras estructurales. Asimismo, la falta de roles definidos, la dependencia en actividades manuales y la dificultad para estandarizar los controles internos indican áreas críticas para fortalecer la implementación efectiva de prácticas de control interno en estas empresas.

Finalmente, las dificultades en el diseño e implementación del control interno subrayan la necesidad de fortalecer las estructuras organizativas de las MYPES. Invertir en tecnología y en la estandarización de procesos es esencial para mejorar la eficiencia operativa y mitigar los riesgos inherentes a estas empresas. Un control interno eficaz no solo contribuye a la sostenibilidad de las MYPES, sino que también les permite adaptarse de manera más efectiva a los cambios del entorno empresarial y tecnológico.

## BIBLIOGRAFIA

- Arcaya Santos, A. N. (2022). Incidencia del control interno en la gestión de los servicios de las empresas de servicios hoteleros en la región Tacna 2019. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2236>
- Asociación de Exportadores (ADEX). (2021). Informe sobre la competitividad de las MYPES peruanas. Lima: ADEX.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, 22(1), 70-80.
- Barrera-Guerra Jr, J.L. (2020). Control Interno, su vínculo con la Eficiencia Operativa y la Rentabilidad. Vinculatégica EFAN.
- Berenguer-de-Vasconcelos, R. B., & Gois-de-Oliveira, M. R. (2018). Determinants of innovation in micro and small enterprises: A management approach. *RAE-Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Management)*, 58(4), 349-364. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020180402>
- Bermejo, M. (2015). Empresas familiares latinas: más gobierno, mejores empresas. Madrid: Desarrollando Ideas Llorente & Cuenca.
- Calero Briones, Máximo Estanislao (2020). El desarrollo de las Mypes y su contribución en el crecimiento económico del Perú, período 2012-2017. <https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/5116>
- Castañeda Parra, L. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. En *Contexto*, 129-146. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5518/551856273008.pdf>
- Ccolque Quispe, R. (2021). Impacto del control interno en los flujos de efectivo de las empresas del sector de seguridad y vigilancia privada de la región Arequipa, años 2018 a 2019. Caso: Triar Security S.A.C. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/20.500.12773/13141>
- Centon, J. M. G., Cubas, W. C., Huillcacuri, J. B., & Maldonado, A. B. S. (2023). Business growth and its relationship with the profitability of a commercial MSE in Arequipa, Peru. *Región Científica*. <https://doi.org/10.58763/rc202387>
- Cueva Guitierrez, L. M. (2018). Implementación de un sistema de control previo y su influencia en las cuentas por cobrar de las Mypes del sector comercial rubro automotriz de la ciudad de Tacna en el 2016. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Obtenido de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3479>
- Delgado Cruz, A. M. (2020). Control interno empresarial en la ejecución de la obra del consorcio Manuel Mercado y su relación con la rentabilidad de la empresa altica construcciones S.R.L. Tacna, 2017- 2018. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Obtenido de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/4083>
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Diciembre: 28. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11362/44148>

- Frías Lizama, I. (2021). Control Interno en la Empresa. Ilustro.
- Gabriel Barboza, Frank Kitler & Huaman Lagos, Sonia (2020). Factores que limitan el crecimiento de las Mypes de Lima Metropolitana en el 2019. Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/734729d6-f23e-4aba-b6d8-8291626f2abb>
- Guevara Chambilla, R. A. (2021). Evaluación del control interno contable de las cuentas por cobrar y su influencia en la confiabilidad de la información financiera de las medianas empresas Arequipa, periodo 2015-2016. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Obtenido de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/4177>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2014). Contabilidad de gestión. México: Cengage Learning. Chiappetta, M., & Maccarone, E. (2018).
- Heredia, A.N. (2020). Políticas de fomento para la incorporación de las tecnologías digitales en las micro, pequeñas y medianas empresas de América Latina: revisión de experiencias y oportunidades.
- Huacca-Incacutipa, R. (2022). Vinculación de las normas internacionales de educación para la formación profesional del contador público y el control interno para las empresas familiares en Latinoamérica. *Iberoamerican Business Journal*, 6(1), 47–67. <https://doi.org/10.22451/5817.ibj2022.vol6.1.11065>
- Huacca-Incacutipa, R., (2023). Estándares internacionales de control interno en Latinoamérica: un estudio y análisis comparativo de su implementación en las mipymes Surperuanas y Norchilenas. *SYNTHESIS - Investigación Aplicada a la Empresa - Libro N° 01*. <https://press.uachile.online/index.php/FEUACHILE/catalog/book/2>
- Huacca-Incacutipa, R., Argandoña, N. R. A. J. F., Pérez, N. L. W. M. V., & Nuñez-Vizcarra, N. A. (2022). Internal control and corporate governance in family businesses: A review of studies and approaches from a Latin American perspective. *Journal Of Pharmaceutical Negative Results*, 13(4), 666-675. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.04.089>
- Huacca-Incacutipa, R., Argandoña, N. R. A. J. F., Pérez, N. L. W. M. V., & Nuñez-Vizcarra, N. A. (2022). Control interno y gobernabilidad corporativa en las empresas familiares: una revisión y análisis desde el enfoque de las Normas Internacionales de Educación para la formación profesional del Contador Público en Latinoamérica. *Gestión del conocimiento. Perspectiva multidisciplinaria*. 48, 281-298. Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesús María Semprúm (UNESUR) - Santa Bárbara del Zulia - Estado Zulia – Venezuela.
- Julca Sánchez, Víctor Hugo & Tam Caballero, Rodrigo Javier (2023). Influencia de la informalidad de las MYPES en el crecimiento económico del Perú durante el período 2007–2022. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/11231>
- Mariños, L. E. B. (2023). Caracterización del control interno de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: Caso pequeña empresa “Distribuciones y Representaciones Catalunya E.I.R.L.” – Chimbote y propuesta de mejora, 2023: DOI. 10.54798/ZOJJ2430. *DIVULGACIÓN CIENTÍFICA DE INVESTIGACIÓN Y EMPRENDIMIENTO*, 1, 32–32. <https://www.dcie.org.pe/index.php/dcie/article/view/1>
- Marta, Pérez, Sigüenza., Laura, Rodríguez-León, Rodríguez., Juan, Manuel, Ramón, Jerónimo., Raquel, Flórez, López. (2022). (6) Management Control Systems and International Entrepreneurship in

Small, Young Firms from Resource-Based Theory, Contingence, and Effectuation Approach Perspectives. *Journal of risk and financial management*, doi: 10.3390/jrfm15080363

Mata, M. A. (2020). Control interno en micro y pequeñas empresas: una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/25422>

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2022). Estadística MIPYME. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2023). Evaluación de Diseño de la Estrategia "Ruta Digital para el Desarrollo de la Digitalización de las MYPE en el Perú" [https://www.producempresarial.pe/wp-content/uploads/2024/01/Evaluacion\\_Ruta\\_Digital\\_2023.pdf](https://www.producempresarial.pe/wp-content/uploads/2024/01/Evaluacion_Ruta_Digital_2023.pdf)

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2023). MADUREZ DIGITAL EN LAS EMPRESAS PERUANAS Estudio basado en los resultados de la Encuesta de Brechas Digitales del Proyecto Apoyo a la Articulación, Modernización y Digitalización de las MYPE. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5573137/4954834-estudio-de-madurez-digital-en-las-empresas-peruanas.pdf>

News Center Microsoft Latinoamérica. (2023). PyMEs en Perú consideran que transformación digital impacta su negocio. News Center Latinoamérica. <https://news.microsoft.com/es-xl/pymes-peruanas-considera-que-transformacion-digital-impacta-su-negocio/>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2021). MYPE Digital Cómo la digitalización puede generar un crecimiento productivo para las micro y pequeñas empresas. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_ent/@ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_835464.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@ifp_seed/documents/publication/wcms_835464.pdf)

Paredes Osco, K. M. (2022). El control interno y la gestión empresarial del sector olivícola del distrito la Yarada los Palos, Tacna, 2021. Tacna: Universidad Privada de Tacna. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2581>

Perez, C. A. (2019). Comparación Internacional del aporte de las MIPYMES a la economía. Lima, Perú: Centro de Investigaciones de Economía y Negocios. Obtenido de <https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2019/09/Comparacion-Internacionaldel-aporte-de-las-MIPYMES-a-la-Economia-DT-2019-03.pdf>

Quispe Mamani, L. (2020). El control interno y la gestión del talento humano en las empresas constructoras, caso empresa Oscar S.A.C. año 2020. Moquegua: Universidad José Carlos Mariátegui. Obtenido de <http://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/1083>

Rojas García, J. A., Ajuria Foronda, J. L., & Arambarri, J. (2023). Metodología de transformación digital para incrementar la competitividad de las pymes de logística ligera en el Perú. *Industrial data*, 26(1), 63–90. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i1.23745>

Sanabria-Boudri, F. M. (202). Análisis del control interno en PYMES del Perú. <https://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/503/5032207009/index.html>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU]. (2022). Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en 2022 Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad



empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad forma. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2022.pdf>

Tam, N. T., & Tuan, L. A. (2021). The Impact of Internal Control on Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in an Emerging Economy. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 16(2), 367-389. <https://doi.org/10.24191/apmaj.v16i2-13>

Valery, V., Kosulin, Y Lala, A., Edilsultanova., (2023). Implementation and application of internal control in enterprise management. *Ekonomika i upravljenje: problemi, rešenja*, 5/8(146):254-259. doi: 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.08.033

Vera Carbajal, G. W. (2017). Control interno y su influencia en la gestión de la rotación de inventarios de la empresa de transportes flores hnos. SRL., Tacna 2016. Tacna: Universidad Privada de Tacna. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/328>

Zapata Ormeño, Alejandra Valeria & Perez Viacava, Mario Daniel (2020). Factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincial de Tacna, 2019. <https://repositorio.epnewman.edu.pe/handle/20.500.12892/123>