

**Autor: Fidel Anderson Chavez Casani**

Candidato a Doctor (DBA), Administrador en la Corte Superior de Justicia de Arequipa, presidente del Tribunal de Honor Regional, docente de educación superior, investigador certificado, consultor académico y empresarial, experto en gestión pública. Certificaciones: DTPC® | BMCEPC™ | SFC™ | SFPC™ | RWVCPC™ | SCMS-F™ | SCDM-F™ | SCCS-F™ | SCMR-F™ | SSYB™ | NCN-A™.

Correo: fchavezca@unsa.edu.pe

Resumen

El análisis de mapas de importancia-rendimiento (IPMA) compara la importancia de los constructos, cuantificada por sus efectos totales, con su rendimiento promedio para identificar áreas clave de mejora. Sin embargo, surge una complicación porque el IPMA tradicional opera bajo una lógica de suficiencia aditiva, lo que puede llevar a ignorar constructos que, aunque de baja importancia aparente, son condiciones necesarias para el éxito del objetivo. El desarrollo conceptual expuesto contribuye a la literatura proponiendo una exploración teórica y metodológica detallada análisis combinado de mapas de importancia-rendimiento (cIPMA), técnica que incorpora los hallazgos del análisis de condiciones necesarias (NCA) con el IPMA. De este modo, se facilita una toma de decisiones gerenciales, priorizando tanto los factores de alto impacto como las condiciones críticas indispensables para el logro organizacional.

Palabras clave: cIPMA, IPMA, NCA, PLS-SEM, causalidad.

Abstract:

Importance-Performance Map Analysis (IPMA) compares the importance of constructs quantified by their total Effects with their average performance to identify key areas for improvement. However, a complication arises because traditional IPMA operates under a logic of additive sufficiency, which can lead to the neglect of constructs that, although of seemingly low importance, are necessary conditions for the success of the objective. The conceptual framework presented here contributes to the literature by proposing a detailed theoretical and methodological exploration of combined importance-performance map analysis (cIPMA), a technique that integrates the findings of necessary condition analysis (NCA) with IPMA. This facilitates managerial decision-making by prioritizing both high-impact factors and the critical conditions indispensable for organizational achievement.

Keywords: cIPMA, IPMA, NCA, PLS-SEM, causality.

1. Introducción

En la toma de decisiones gerenciales el IPMA ha consolidado su posición como una herramienta para transformar los hallazgos de modelos estadísticos complejos en prioridades prácticas. Esta técnica, como explican Hair et al. (2019), y Ringle y Sarstedt (2016), combina gráficamente la importancia de los constructos medido por sus efectos totales no estandarizados sobre la variable objetivo lo que permite una interpretación ceteris paribus, con su rendimiento promedio. No obstante, Hauff et al. (2024) han señalado que a lógica de suficiencia aditiva del IPMA tradicional puede pasar por alto la necesidad de ciertos constructos, cuya ausencia impediría el logro del resultado deseado, a pesar de que su "importancia" medida pueda ser baja. De tal manera que los directivos podrían destinar recursos valiosos a factores que, si bien son impulsores del rendimiento, no abordan los verdaderos cuellos de botella o prerrequisitos esenciales para el éxito. Por ejemplo, Riggs et al. (2024) ilustraron cómo ignorar

estos prerequisites podría anular la inversión en otras variables, impidiendo el logro de un desempeño social deseado. Para subsanar esta carencia y ofrecer una visión más completa, el análisis combinado de mapas de importancia-rendimiento (cIPMA) se ha consolidado, integrando la perspectiva de las condiciones necesarias (NCA) con la IPMA tradicional. Esta metodología, como detalla Deja (2026), permite diferenciar entre los predictores que, por sus grandes efectos promedio, "deberían" mejorarse para impulsar el rendimiento (los "drivers"), y aquellos que "deben" mejorarse porque actúan como cuellos de botella indispensables para que el resultado se materialice. Con esto en mente, el presente trabajo busca ofrecer una exploración teórica y metodológica detallada del cIPMA, explicando no solo sus conceptos fundamentales y procedimientos operativos, sino también resaltando su capacidad para traducir la teoría en prioridades accionables y así mejorar la toma de decisiones gerenciales, lo que permitirá a investigadores y profesionales priorizar estratégicamente tanto los factores de alto impacto como las condiciones críticas, asegurando una asignación de recursos más informada.

2. Antecedentes y fundamentación teórica

El análisis de importancia-rendimiento ha evolucionado históricamente como una técnica fundamental para evaluar deficiencias organizacionales y establecer prioridades en la formulación de estrategias gerenciales (Sever, 2015). Como respuesta a diversos retos metodológicos y conceptuales, Ringle y Sarstedt (2016) adaptaron este marco analítico al modelado de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), dando origen al mapa de importancia-rendimiento (IPMA) para orientar más rigurosamente las acciones correctivas de las empresas. Esta integración estadística permite contrastar los efectos totales predictivos de las variables independientes frente a sus puntuaciones de rendimiento promedio, facilitando el diagnóstico empírico de áreas críticas en campos como la experiencia del cliente o la adopción de tecnologías (Bachnik & Szopiński, 2026; Hair et al., 2019). De este modo, la incorporación generalizada de dicha herramienta metodológica proporciona a los directivos una plataforma analítica sumamente robusta para dirigir sus recursos organizacionales hacia los factores operativos que exhiben el mayor apalancamiento estratégico (Hair et al., 2024; Ramasamy & Sathish, 2026).

Asimismo, Pearl (2009) revolucionó la comprensión de la causalidad, alejándola de las meras asociaciones estadísticas para definirla a través de dos facetas fundamentales: la necesidad y la suficiencia. En los últimos años, la fundamentación teórica del IPMA tradicional se ha transformado profundamente al incorporar el concepto de necesidad causal, originando así los mapas de importancia-rendimiento combinados o cIPMA (Hauff et al., 2024; Sarstedt et al., 2024). Deja (2026) explica que, mientras el modelo de análisis clásico asume una lógica aditiva de suficiencia donde el alto rendimiento de un atributo puede compensar las carencias de otro, el análisis de condiciones necesarias (NCA) permite detectar umbrales de variables subyacentes que resultan absolutamente insustituibles para habilitar un objetivo determinado. Al entrelazar ambas perspectivas, el marco cIPMA proyecta de manera conjunta la fuerza predictiva, el desempeño promedio y la tasa de fracaso por deficiencias limitantes en una sola interfaz gráfica tridimensional (Hauff et al., 2024; Riggs et al., 2024). En consecuencia, esta construcción teórica revoluciona la toma de decisiones al asegurar que los gerentes focalicen sus esfuerzos de intervención no solo en atributos influyentes de bajo rendimiento, sino prioritariamente en aquellas exigencias restrictivas que, de omitirse, bloquearían irremediablemente el éxito organizacional (Deja, 2026; Sarstedt et al., 2024).

3. Desarrollo de la teoría

Originalmente, el Análisis de Importancia-Rendimiento (IPA) fue diseñado para diagnosticar el desempeño de los atributos y ofrecer sugerencias para la asignación óptima de recursos, según explicó Sever (2015). Con el tiempo, el IPMA se integró en el modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), proporcionando una forma más sofisticada de interpretar los resultados al combinar los efectos totales, que representan la importancia de un constructo, con las puntuaciones promedio de las variables latentes, que reflejan su rendimiento, todo ello presentado en un mapa visual (Hair et al., 2019; Ringle & Sarstedt, 2016). Esta metodología permite una interpretación

ceteris paribus, donde el impacto de un cambio en el rendimiento de un constructo antecedente se mide por el tamaño de su efecto total no estandarizado (Ringle & Sarstedt, 2016; Hair et al., 2024). La implementación abarca tanto constructos reflectivos como formativos, siendo útil también a nivel de indicador para identificar áreas de mejora específicas (Ringle & Sarstedt, 2016; Hair et al., 2024). Sin embargo, Hauff et al. (2024) señalaron una limitación crucial del IPMA tradicional, argumentando que su lógica de suficiencia aditiva podía pasar por alto constructos necesarios para un resultado, incluso si su importancia percibida era baja. Esta observación impulsó el desarrollo del análisis combinado de mapas de importancia-rendimiento (cIPMA), una evolución que integra el análisis de condiciones necesarias (NCA) con el IPMA para ofrecer una perspectiva más completa y matizada, diferenciando entre factores que impulsan el rendimiento y aquellos que son prerrequisitos esenciales (Deja, 2026; Hauff et al., 2024).

El cIPMA se distingue por su capacidad de fusionar la perspectiva de importancia-rendimiento con la de necesidad, brindando una visión integral para la toma de decisiones. Tal como describieron Deja (2026) y Hauff et al. (2024), esta metodología vincula la dimensión de importancia, derivada de los efectos totales del PLS-SEM, con la dimensión de rendimiento, representada por las puntuaciones promedio de las variables latentes. Riggs et al. (2024) y Deja (2026) explicaron que la contribución distintiva del NCA dentro del cIPMA es la identificación de predictores necesarios y la cuantificación del porcentaje de casos que no logran alcanzar los niveles requeridos para un resultado objetivo. Visualmente, esta integración se materializa en un mapa donde el tamaño de los círculos asociados a cada constructo indica la proporción de casos que no cumplen con la condición necesaria, guiando así la atención gerencial hacia los cuellos de botella críticos (Riggs et al., 2024; Deja, 2026). La interpretación de estos resultados permite a los profesionales discernir entre "impulsores", constructos con alta importancia, pero rendimiento deficiente que requieren mejora para maximizar el resultado y "prerrequisitos esenciales" o "cuellos de botella" aquellos que, aunque quizás no presenten una gran "importancia" en un sentido aditivo, son indispensables para que el resultado deseado se materialice (Hauff et al., 2024; Deja, 2026).

Diversas investigaciones en el ámbito empresarial han demostrado la utilidad y la aplicabilidad práctica de la cIPMA para obtener percepciones accionables. Riggs et al. (2024) aplicaron el cIPMA y el NCA para profundizar en la creación de valor sostenible a partir de Big Data, analizando las capacidades de Big Data Analytics (BDACs), las capacidades de gestión de la cadena de suministro (SCMCs) y las prácticas de economía circular (CEPs). En su estudio, Riggs et al. (2024) encontraron que, si bien las CEPs y las BDACs eran muy importantes y mostraban un buen nivel de rendimiento, un porcentaje significativo de casos (49.5% para CEPs y 45.7% para BDACs) no alcanzaba el nivel requerido para lograr un resultado deseado en desempeño social (SP), lo que implicaba que fallar en su priorización anularía la inversión en otras variables. Bachnik (2026) empleó el IPMA con análisis de condiciones esenciales para convertir la teoría en prioridades que se pueden llevar a cabo, en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), así como la fidelidad y el conocimiento del cliente en sistemas bancarios. Bachnik (2026) encontró que, en particular en el mercado de Estados Unidos, factores relevantes para los clientes, como la calidad del servicio, la gestión de quejas y la comunicación, funcionaban como motores esenciales. Ramasamy (2026), en el área de recursos humanos, utilizó el IPMA para complementar los resultados de un modelo estructural. De esta manera, identificó constructos con efectos totales elevados sobre la dedicación del personal; sin embargo, estos tenían niveles de productividad relativamente bajos. Ramasamy (2026) indicó que el efecto de las prácticas de recursos humanos se mantenía fuerte cuando se comunicaban por medio de mecanismos motivacionales y relacionales. Estos análisis explican que la cIPMA es un método que posibilita a las organizaciones determinar y dar prioridad a los sectores críticos que necesitan intervención para mejorar el desempeño y alcanzar metas.

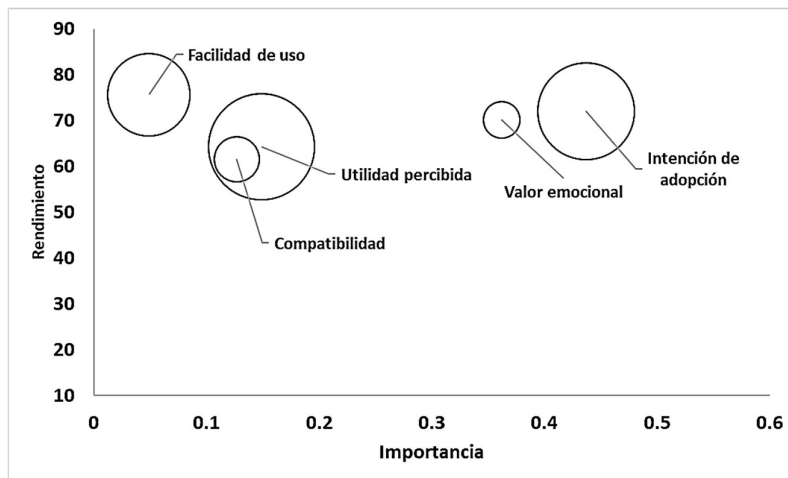
El Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM) es un ejemplo de cIPMA, que describe la manera en que los usuarios incorporan una nueva herramienta digital, como un lector de libros electrónicos, al igual que el contexto presentado por Hauff et al. (2024). En este modelo teórico, el constructo objetivo

es la intención del lector de adoptar libros electrónicos. Los predictores de esta intención son la facilidad de uso percibida, la utilidad percibida, la compatibilidad con las costumbres del usuario y el valor emocional (Ringle & Sarstedt, 2016). Una aplicación inicial de IPMA podría revelar que la "Utilidad Percibida" tiene una alta importancia (gran efecto total) en la intención de adopción, pero su rendimiento promedio es bajo; esto la posicionaría como un "impulsor" clave para la mejora, según la lógica de Hair et al. (2024) y Ringle y Sarstedt (2016). Ver tabla 1 y figura 1.

Tabla 1. Nivel de resultado CE-FDH deseado de uso de tecnología = 85

	Condición necesaria	Importancia (efectos totales estandarizados)	Desempeño
Intención de adopción	39.1	0.437	72
Valor emocional	5.7	0.362	70
Facilidad de uso	28.7	0.049	76
Utilidad percibida	47.1	0.149	64
Compatibilidad	8.6	0.127	62

Figura 1. Mapa de Importancia-Rendimiento Combinado modelo TAM



Por otro lado, la "Compatibilidad" podría mostrar una importancia relativamente baja, pero el análisis NCA, integrado en la cIPMA, podría identificarla como una condición necesaria. Hauff et al. (2024) explicaron que, incluso si la "Compatibilidad" tiene un efecto débil, su ausencia o un nivel insuficiente podría impedir completamente la adopción de la tecnología. El cIPMA representaría esto visualmente: mientras que la "Utilidad Percibida" podría estar en la cuadrícula de "alta importancia/baja performance", la "Compatibilidad", a pesar de una menor "importancia", podría tener una "burbuja" grande, indicando que un alto porcentaje de usuarios no cumple con el umbral mínimo necesario para la adopción (Riggs et al., 2024; Deja, 2026). Esto indicaría a los gerentes que, a pesar de que la "Utilidad Percibida" es un "conductor" que se puede optimizar, la "Compatibilidad" es un "prerrequisito esencial" o "cuello de botella" que debe ser tratado primero porque su deficiencia eliminaría cualquier intento de mejorar la utilidad (Deja, 2026). De este modo, la cIPMA dentro del TAM posibilita que se prioricen las acciones de gestión, garantizando que se aborden tanto los elementos que fomentan la adopción como las condiciones esenciales que la hacen viable.

4. Conclusiones

El análisis conjunto de mapas de importancia-rendimiento (cIPMA) constituye un instrumento indispensable para orientar la toma de decisiones gerenciales. El IPMA tradicional ha servido para establecer las prioridades de una organización, comparando los efectos totales que muestran la relevancia de un constructo con los promedios de puntuación de su desempeño. Sin embargo, la lógica de suficiencia aditiva propia del IPMA podría no considerar la importancia de los constructos necesarios,

es decir, aquellos cuya ausencia impediría obtener un resultado deseado, independientemente de su efecto aditivo.

La utilidad práctica de cIPMA es capacitar a los ejecutivos para emprender intervenciones estratégicas más precisas y eficaces, basadas en un análisis combinado del desempeño y la necesidad. En este método, el tamaño de los círculos en el mapa sirve para centrar la atención de la dirección, y muestra la relevancia de los predictores, del desempeño y de la tasa de casos que no cumplen con las condiciones requeridas para un óptimo desempeño. Hair et al. (2024) hacen hincapié en que para su implementación resulta esencial contar con una adecuada justificación teórica del modelo estructural y con un tamaño muestral adecuado. Además, esto abre la puerta a investigaciones futuras, especialmente en el estudio de las relaciones de mediación dentro del contexto del NCA (Hauff et al., 2024). De este modo, el desarrollo continuo de la cIPMA, tanto desde el punto de vista teórico como práctico, consolida a esta técnica como una herramienta imprescindible en la investigación gerencial, facilitando una comprensión exhaustiva de los mecanismos causales.

Referencias

- Bachnik, K., & Szopiński, T. (2026). CSR, knowledge, and customer loyalty: A cross-country comparison from the banking industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, 16, Artículo 101013. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2026.101013>
- Deja, M. (2026). cIPMA: An R package for combined importance-performance map analysis. *SoftwareX*, 34, Artículo 102552. <https://doi.org/10.1016/j.softx.2026.102552>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2024). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling* (2nd ed.). SAGE.
- Hauff, S., Richter, N. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2024). Importance and performance in PLS-SEM and NCA: Introducing the combined importance-performance map analysis (cIPMA). *Journal of Retailing and Consumer Services*, 78, Artículo 103723. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103723>
- Pearl, J. (2009). *Causality: Models, reasoning, and inference* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Ramasamy, I., & Sathish, A. S. (2026). Exploring the influence of HR practices on gig workers engagement: A serial mediation moderation model through IPMA analysis. *Cogent Business & Management*, 13(1), Artículo 2650855. <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2650855>
- Riggs, R., Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Real, J. C. (2024). Deepening big data sustainable value creation: Insights using IPMA, NCA, and cIPMA. *Journal of Marketing Analytics*. Publicación en línea anticipada. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00321-2>
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1865–1886. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449>
- Sever, I. (2015). Importance-performance analysis: A valid management tool? *Tourism Management*, 48, 43–53. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.10.022>


Autor: Orlando Daniel Cárdenas Del Carpio

Licenciado en Administración de Empresas. Gerente de planeamiento y desarrollo empresarial de SEDAPAR.

Correo: ocardenas@sedapar.com.pe


Autor: Walter Jesús Rodríguez Quispe

Ingeniero Químico en la empresa de servicio de agua potable y alcantarillado de Arequipa SEDAPAR. Experiencia en gestión empresarial y procesos de tratamiento de agua. Interés por la innovación y mejoramiento continuo.

Correo: wrodriguezq@sedapar.com.pe

Resumen

El Agua Potable es un recurso natural que resulta indispensable para la vida, es por ello que se ha convertido en uno de los rubros más importantes y a la vez exigente por parte de los usuarios. Los seres humanos para su consumo requieren de una eficiente calidad del servicio para satisfacer sus necesidades vitales. Se tiene como propósito analizar la influencia de los sistemas de gestión de la producción y comercial en la eficiencia de las empresas del servicio urbano de agua potable, basado en procesos de calidad; cuyo ámbito involucra a todas las empresas prestadoras de servicio de saneamiento (EPS). Se motiva a que estas empresas propongan la optimización de los principales indicadores de la calidad del servicio en agua potable, basada en la información disponible.

Palabras claves: calidad del servicio, percepción, expectativas, agua potable, calidad.

Abstract

Potable Water is a natural resource that is essential for life, which is why it has become one of the most important items and at the same time demanding by users. Human beings for their consumption require an efficient quality of service to meet their vital needs. Its purpose is to analyze the influence of the production and commercial management systems on the efficiency of the companies of the urban drinking water service, based on quality processes; whose scope involves all the companies providing sanitation service (EPS). It is motivated that these companies propose the optimization of the main indicators of the quality of service in drinking water, based on the available information.

Keywords: quality of service, perception, expectations, drinking water, quality

1. Introducción

La garantía sanitaria y la aptitud para el consumo implican que el agua está libre de cualquier contaminante perjudicial para la salud. La Organización Mundial de la Salud (OMS) publica periódicamente las guías de calidad del agua de consumo con valores guía para diversas sustancias con el objetivo de proteger la salud de la población. Estas guías son una orientación fundamental para el desarrollo de las normativas internas de cada país (Gómez, et al., 2016). La prestación de servicios de agua potable en los domicilios todavía muestra deficiencias en cuanto al cumplimiento de los estándares sanitarios.

En los últimos años, el servicio de agua potable en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento, viene presentando problemas de diferente índole que afectan la eficiencia de la calidad del servicio prestado. Tal es así que suele interrumpirse el suministro del servicio por diversas causas, tales como: discontinuidad de suministro por roturas de tuberías matriz o por falta de comunicación oportuna ante cortes programados del agua natural desde captación por motivos de mantenimiento de unidades hidráulicas; vulnerabilidad del suministro del agua natural por eventos de fenómenos naturales, siendo una de las causas el incremento abrupto de los sólidos sedimentables que llegan más allá de los valores normales de turbidez en el agua, como es el caso por temporada de lluvias, deficiente atención al cliente y falta de capacidad de respuesta inmediata ante reclamos por el servicio prestado, reclamos por errores en las facturaciones, etc.

Lamentablemente, la estrategia que hasta ahora siguen la mayoría de las empresas prestadoras de servicios de agua potable y alcantarillado es reactiva ante la ocurrencia de eventos naturales como la eutrofización, sismos y lluvias, y resulta mínima la integración de la gestión de las cuencas hidrográficas y del planeamiento urbano (Ballesteros et al., 2015).

2. Objetivo

Analizar la influencia de los sistemas de gestión de la producción y comercial en la eficiencia de las empresas del servicio urbano de agua potable, basado en procesos de calidad.

3. Calidad y servicio del agua potable

3.1. Calidad

El término calidad proviene del latín “qualitas”, que podemos traducir por la cualidad o el atributo que distingue a los bienes, servicios y personas. La humanidad ha estado estrechamente vinculada con la calidad desde los tiempos en que el hombre comenzó a elaborar sus productos, es decir, alimentos, ropas, armas, entre otros (Velásquez et al., 2014; De las Casas, 2018). La calidad para un usuario consiste en estar conforme con el servicio prestado al adecuarse éste a sus necesidades, la institución prestataria del servicio de agua potable deberá considerar estos resultados para tratar de lograr la satisfacción de sus usuarios (Coronado et al., 2010). La calidad de un producto es fundamental dentro de los fundamentos de las operaciones productivas, pero lo es también su precio (costos), y por ello se tiene que hacer uso eficiente de los recursos en proceso (Vilcarromero, 2017).

3.2. Atención centrada en el cliente

La atención al cliente es la manera de cómo una empresa se interrelaciona con sus clientes, mediante el bien y/o servicio ofrecido; es decir, en el caso de las empresas prestadoras de servicio de saneamiento, la atención al cliente debe estar enfocada en la satisfacción del servicio. El cliente viene a ser el único juez y evaluador de la calidad de un servicio prestado, los criterios que vayan a considerarse deben ser tomados en cuenta para garantizar una adecuada mejora continua de los procesos que involucran la cadena de valor del agua potable. En este sentido, la orientación debida a los clientes resulta clave, pues gracias a la demanda del agua potable, se da lugar a sus procesos.

3.3. Servicio

Dentro de las definiciones existentes, un servicio es un proceso, constituido en una serie de actividades más o menos intangibles que, normalmente, pero no necesariamente, ocurren en las interacciones entre los clientes y los prestadores de un servicio o recursos de bienes físicos o sistemas de proveedor de servicios que son proporcionados como soluciones para los problemas del cliente. (Citado en Spina et al., 2009).

3.4. Importancia de la calidad del servicio

La deficiente calidad del servicio se manifiesta en agua potable no facturada, o pérdidas, del orden del 40% de la producción, sobre empleo con un promedio de 4 empleados por cada mil conexiones, lo que duplica los niveles observados en los países desarrollados, elevada morosidad, débil e insuficiente control sanitario de la calidad de agua suministrada a hogares, bajo nivel de micro-medición, discontinuidad de los servicios (intermitencia), acceso no domiciliario al servicio de agua potable (piletas públicas), menor cobertura en alcantarillado (y uso extendido de sistemas de saneamiento “in situ”, como letrinas y fosas sépticas, inclusive en áreas importantes de grandes

ciudades) y escasa proporción (tal vez entre el 20% y 30%) de las aguas residuales urbanas que reciben algún grado de tratamiento. Tan sólo algunas de estas ineficiencias (sobre empleo, agua no contabilizada y morosidad) se estima que imponen un costo de casi 5,8 mil millones de dólares anuales al sector. Citado en (Ferro, 2017).

La gestión de una organización tiene impacto directo en la percepción del cliente, es decir, si se brinda un mal servicio, el mismo tendrá impacto negativo y en muchas ocasiones este impacto, se ve reflejado en costos elevados para la organización y en el clima laboral de los colaboradores que interactúan con los clientes. En este sentido, resulta tan importante el mejoramiento continuo de la calidad del servicio del agua potable para mantener satisfechos a los clientes, debido a que forman una parte esencial de los stakeholders en las empresas prestadoras de servicio de agua potable. Asimismo, la gestión de la calidad total, también juega un rol determinante en la estrategia empresarial como parte del logro de la satisfacción de los clientes. Sin producto, en este caso: agua potable, no podemos hablar de clientes, cuota de mercado ni beneficio empresarial.

3.5. Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es el sentido en que los clientes comprenden cuando experimentan el cumplimiento de los servicios prestados o que sobrepasan sus expectativas (Tae, 2015). Con relación a las empresas prestadoras de servicios de saneamiento en nuestro país, se considera que ninguna empresa logra alcanzar las expectativas de los clientes.

4. Antecedentes de la investigación

4.1. Enfoque del estudio

El enfoque metodológico del presente artículo se basa en el nivel descriptivo, recurriéndose a la revisión de la literatura existente. Los factores de influencia en la eficiencia de los sistemas de producción y comercial para el servicio urbano de agua potable, se resume en lo siguiente:

- Procesos de potabilización del agua

Identificar la Planta de potabilización es de mucha importancia, para tener una visión general del tipo de tecnología o tecnologías del sistema productivo a evaluar: ubicación, fuente de alimentación de materia prima, limitaciones de operación, etc.

- Mapeo de procesos de entradas y salidas

El mapeo de procesos consiste en hacer diagramas de flujo detallados de las actividades que efectivamente se realizan en cada uno de los procesos. Mapear procesos nos va permitir: Encaminar al logro de la comunicación efectiva, eficacia y eficiencia, incrementar la productividad, reducir costos y eliminar tiempos muertos y añadir valor a nuestros clientes.

- Análisis FODA y de causa efecto para la mejora continua

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como la representación del diagrama causa-efecto de Ishikawa como herramientas del sistema productivo de agua potable; dependerá de la realidad del cada Empresa Prestadora de Servicio de agua Potable. Este factor nos permitirá obtener los problemas más críticos en el sistema de gestión de la producción y comercial del servicio urbano de agua potable.

- Percepción de la calidad del servicio de agua potable basado en el sistema de gestión de la producción y comercial

Los factores del sistema comercial que influyen en la eficiencia del servicio urbano de agua potable, se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Relación entre dimensiones y variables para determinar la percepción de satisfacción de la calidad del servicio de agua potable

FACTORES	ÁREAS	VARIABLES
Servicio rápido, preciso y bien hecho. (Cuali y cuantitativas)	Operaciones y servicio al cliente	Solución oportuna a reclamos y requerimientos
Atención oportuna e inmediata al cliente. (Cuantitativas)	Operaciones, Producción, Servicio al cliente	Cantidad, calidad servicio

Trasmitir confianza al cliente con profesionalismo y seguridad (Cuantitativa).	Operaciones, Producción, Servicio al cliente	Competencias del personal y rapidez
Atención personalizada, ponerse en lugar del cliente (Cualitativo- encuesta).	Servicio al cliente	Empatía del personal

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se presenta la manera como evaluar los factores de influencia en la eficiencia de los sistemas de producción y comercial del servicio urbano de agua potable.

Tabla 2. Evaluación de los factores de influencia la calidad del servicio de agua potable

FACTORES	VARIABLES	COMO EVALUAR
Dar servicio rápido, preciso y bien hecho. Cuali y cuantitativas.	Solución oportuna a reclamos y requerimientos	Análisis de errores administrativos para evitarlos, evaluación de recursos humanos, infraestructura, aplicación de planes de contingencias en tiempo real.
Atención oportuna e inmediata al cliente. Cuantitativas	Cantidad, calidad y continuidad del servicio	Frecuencia de coordinación con LCP, variantes en cada etapa del proceso (para tener cálculos anticipados), prevención de fuentes alternas, provisión oportuna de requerimientos, caudalímetros de planta para proyecciones de demanda (salida de planta), cuadrillas de emergencia necesarias, reguladores de presión, instalación de purgas de aire en circuitos, potenciar cada distribución.
Trasmitir confianza al cliente con profesionalismo y seguridad (cuantitativa).	Competencias del personal y rapidez	Mejora continua de procesos (calidad de agua), distribución eficiente.
Atención personalizada, ponerse en lugar del cliente (cualitativo- encuesta).	Empatía del personal	Análisis de resultados por períodos (manejo de estadísticas).

Fuente: Elaboración propia

5. Resultados

De las tablas 1 y 2 es posible proponer un modelo de gestión de mejora continua en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento, para una eficiente calidad del servicio de agua potable, según se muestra en la figura 1.

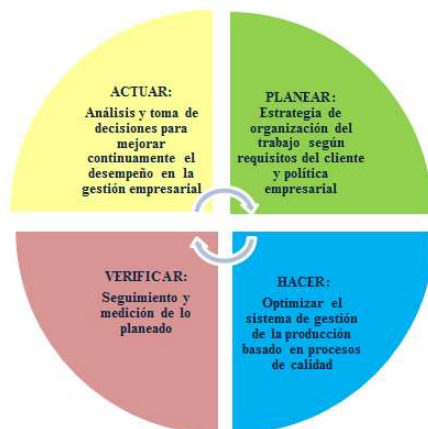


Figura 1. Ciclo de mejora continua para proponer un modelo de sistema de gestión

Fuente: elaboración propia.

6. Discusión y conclusiones

La influencia de los sistemas de gestión de la producción y comercial en las empresas de agua potable, a pesar de los avances científicos en la materia; no se vienen dando en la mayoría de ellas, excepto algunas; debido al enfoque de gestión deficiente de su Alta dirección. Sin embargo, en empresas privadas del rubro la realidad es tanto diferente. Quizás la característica más destacada del sector de agua potable y saneamiento, en comparación con otros servicios públicos domiciliarios como la electricidad, las comunicaciones y el gas domiciliario, por ejemplo, sea el grado de centralización de las operaciones de este sector. Usualmente, las empresas prestadoras clasificadas como pequeñas por el ente regulador, no tienen la capacidad de verificar el cumplimiento de las normas de calidad del agua por el alto costo de los ensayos de laboratorio.

La visión, sobre los servicios de agua potable y saneamiento, se plantea en términos de ofrecer a toda la población estos servicios de manera continua, sostenible y en equilibrio con el entorno ecológico, para mejorar su calidad de vida. Las aspiraciones de la población han ido modificándose conforme han ido generándose mejores condiciones económicas y sociales, que se traducen en una mejor calidad del servicio, consistente en el acceso al agua potable a través de una cañería y en un sistema de saneamiento basado en disponer de un baño digno dentro de la vivienda. En los últimos años, los avances en cuanto a los niveles de cobertura y al mejoramiento de la calidad de los servicios de agua potable y saneamiento viendo siendo significativos (SUNASS, 2016).

La gestión productiva y comercial influye en la calidad del servicio del agua potable, prestar este servicio en cantidad, calidad y continuidad con una productividad eficiente y gestión comercial competitiva; haría posible mejorar los índices de satisfacción de los clientes en las empresas prestadoras de servicio de agua potable. La satisfacción al cliente tiene un impacto en los niveles económicos de la empresa, por lo que toda organización debe estar en constante comunicación con sus clientes. Asimismo, se considera necesario contar con personal capacitado en técnicas de atención al cliente.

Referencias

- Banco Mundial. (2013). *Gestión de la demanda orientada al cliente en 4 EPS de Perú. Diagnóstico de la EPS Sedapar en su relación con el cliente*. HYTSA Estudios y Proyectos S.A.
- Bardáles, J. (2015). *La calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa: Corporación Norte S. A. C. Ciudad Trujillo 2014* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional UNT.
- Castro, M., Almeida, J., & Díaz, D. (2014). Indicadores de la calidad del agua: evolución y tendencias a nivel global. *Revista de la Universidad Cooperativa de Colombia*, 10(17), 111–124.
- Cuellar, E., Del Pino, E., & Ruíz, J. (2009). *Guía para la evaluación de la calidad de los servicios públicos*. [Editorial/Institución no especificada, añadir si se conoce].
- De las Casas, J. B. (2018). La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas. *Universidad y Empresa*, 20(35), 281–312.
- Delgado, X., & Pérez, R. (2016). Toma de decisiones en el manejo de fugas en redes de agua potable. *Acta Universitaria*, 26(NE-3), 35–43.
- Duarte, A. F. (2016). Evaluating credit union members' perception of service quality through service innovation. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(4), 242–250.
- Gavilán, D. (2014). *Tiempo y venta: la influencia del tiempo de espera en la satisfacción con el servicio* [Tesis de doctorado/maestría, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional UCM. (Nota: Se ajustó al formato estándar de tesis/libro académico).
- Gómez, A. (2016). *La calidad sanitaria del agua de consumo*. Elsevier España.
- González, F., Aguirre, R., & Lartigue, C. (2016). Percepciones, actitudes y conductas respecto al servicio de agua potable en la Ciudad de México. *Tecnología y Ciencias del Agua*, 7(6), 41–56. (Nota: Se corrigió el nombre oficial de la revista del IMTA).
- González, J. (2014). *Innovación y calidad como estrategias gerenciales para empresas de servicio* [Tesis de maestría/doctorado, Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín].

- IFC International Finance Corporation. (2013). *Evaluación de uso eficiente de recursos para Sedapar, Arequipa, Perú. Informe final (Contrato IFC N° 7167150)*. International Finance Corporation. (Nota: Se eliminó la sigla duplicada al inicio y se repite la corporación como editorial).
- IMASEN, Empresas y Consumidores. (2012). *Encuesta EPS Sedapar*. Banco Mundial.
- Márquez, O., & Ortega, M. (2017). Percepción social del servicio de agua potable en el municipio de Xalapa, Veracruz. *Revista Mexicana de Opinión Pública*, (23), 41–49. (Nota: Se eliminó el "12" si correspondía al año o volumen duplicado, dejando la estructura estándar).
- Maila, R. (2016). *Propuesta de un modelo de control de gestión aplicado en empresas públicas de agua potable* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB.
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*, 17(17), 181–209. (Nota: Se colocó el nombre oficial de la revista de la UCB).
- Maya, J. (2013). Método para lograr la calidad en las organizaciones. *Innovación Educativa*, 5(8), 77–100. (Nota: Se abrevió al nombre oficial de la revista indexada).
- Moreno, F. (2015). *Análisis de la calidad del servicio de auditoría desde la perspectiva de los clientes: una aproximación de la escala Servqual* [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla].
- Najul, M., & Blanco, H. (2013). Estrategias de mejora continua en plantas potabilizadoras venezolanas. *Revista de la Facultad de Ingeniería Universidad Central de Venezuela*, 29(1), 37–50.
- Padrón, V. (2011). La medición de la calidad: un instrumento para la gestión de las empresas de servicios. *Revista de Economía de Las Palmas*, 49–60. (Nota: Se estructuró como artículo de revista).
- Paredes, J. (2016). *Manual para la investigación científica*. Universidad Católica de Santa María.
- Pastor, O. (2014). *Evaluación de la satisfacción de los servicios de agua y saneamiento urbano en el Perú: de la imposición de la oferta a escuchar a la demanda* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Pérez, J., & Muñoz, L. (2014). Lo que no debe obviarse al evaluar la calidad del servicio: contextos de aplicación, herramientas y factores. *Revista Universidad de Antioquia*, 145–160.
- Osorio, R., & Tapia, S. (2013). *Influencia de los procesos comunicacionales en los reclamantes del área comercial de la EPS Sedapar en el trimestre de marzo, abril y mayo 2013* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín].
- Rey, M. (2011). *La transformación de los canales de comunicación: las necesidades de los clientes y la adopción e innovación de tecnología por parte de las empresas* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid].
- Santos, R. (2015). Avaliação da qualidade de um curso de engenharia: uma aplicação do modelo Servqual. *Revista Mackenzie de Engenharia e Computação*, 15(1), 88–100.
- Sierra, S., Muñoz, C., & Delvis, J. (2016). Gestión del conocimiento en sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia. *Revista de la Universidad del Zulia*, 22(1), 91–105.
- Silva, J., Trujillo, M., & Lámbarry, F. (2013). La gestión del agua y la calidad percibida del servicio. *Revista Lebret*, (5), 89–109. (Nota: Se añadió un formato estimado de número entre paréntesis).
- SUNASS. (2016). *Memoria anual*. Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento.
- Tae, G., Thai, V., & Roh, Y. (2015). An analysis of port service quality and customer satisfaction: Case of Korean container ports. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 31(4), 437–447.
- Vilcarromero Ruiz, R. (2017). *Gestión de la producción*.

**Autor: Kristhian P. Medina Gámez**

Licenciado en Administración de Empresas. Decano del CORLAD-Arequipa. Docente pregrado y posgrado. Doctorando en Administración (DBA), Master en administración (MBA) y Especialización en logística y SCM.

Correo: kmedinag@unsa.edu.pe

Resumen

Este artículo de revisión sistemática analiza el impacto de la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) en la gestión empresarial contemporánea. Mediante la metodología PRISMA 2020, el autor examinó 13 estudios científicos para identificar oportunidades, riesgos y desafíos organizacionales. Las principales oportunidades identificadas incluyen la automatización de procesos operativos, el incremento de la productividad y una toma de decisiones más precisa basada en datos. En áreas como marketing y recursos humanos, la IAG permite niveles superiores de personalización y optimiza la gestión del talento. Sin embargo, la investigación advierte sobre riesgos críticos como sesgos algorítmicos, desinformación y vulnerabilidades en la privacidad de datos. Además, se destaca el desafío del desplazamiento laboral y la urgencia de desarrollar nuevas competencias digitales. El estudio concluye que las organizaciones requieren estructuras flexibles y marcos de gobernanza ética. El éxito radica en una integración estratégica, sostenible y centrada fundamentalmente en el desarrollo humano.

Palabras Clave: inteligencia artificial generativa, gestión empresarial, revisión sistemática, automatización, ética organizacional

Abstract

This systematic review analyzes the impact of Generative Artificial Intelligence (GAI) on contemporary business management. Using the PRISMA 2020 methodology, the author examined 13 scientific studies to identify organizational opportunities, risks, and challenges. The main opportunities identified include the automation of operational processes, increased productivity, and more accurate, data-driven decision-making. In areas such as marketing and human resources, GAI enables higher levels of personalization and optimizes talent management. However, the research warns of critical risks such as algorithmic biases, misinformation, and data privacy vulnerabilities. Furthermore, it highlights the challenge of job displacement and the urgency of developing new digital skills. The study concludes that organizations require flexible structures and ethical governance frameworks. Success lies in strategic, sustainable integration that is fundamentally centered on human development.

Key Words: generative artificial intelligence, business management, systematic review, automation, organizational ethics.

1. Introducción

En los últimos años, la transformación digital ha modificado profundamente la forma en que las organizaciones desarrollan sus actividades y gestionan sus procesos internos. Actualmente, las empresas operan en entornos cada vez más dinámicos y competitivos, donde la innovación tecnológica se ha convertido en un factor clave para mejorar la eficiencia y fortalecer la capacidad de adaptación organizacional (Westerman et al., 2014). Dentro de este contexto, la Inteligencia Artificial Generativa

(IAG) ha adquirido una relevancia creciente debido a su capacidad para producir contenido, automatizar tareas y facilitar el análisis de información mediante algoritmos avanzados de aprendizaje automático (Dwivedi et al., 2023).

La expansión de herramientas basadas en Inteligencia Artificial Generativa está impactando distintas áreas empresariales como marketing, recursos humanos, atención al cliente y gestión estratégica. De acuerdo con Dwivedi et al. (2023), el desarrollo acelerado de modelos conversacionales de inteligencia artificial representa una de las transformaciones tecnológicas más importantes para las organizaciones contemporáneas, debido a su potencial para optimizar procesos y apoyar la toma de decisiones.

En el ámbito empresarial, la inteligencia artificial no solo permite automatizar actividades rutinarias, sino también mejorar la experiencia del cliente y fortalecer las estrategias comerciales. Huang y Rust (2021) sostienen que la inteligencia artificial está redefiniendo las funciones del marketing mediante mayores niveles de personalización, análisis predictivo y automatización de servicios, generando nuevas formas de interacción entre empresas y consumidores. Asimismo, Brynjolfsson y McAfee (2017) afirman que las tecnologías digitales y la automatización inteligente están transformando significativamente la estructura del trabajo y los modelos de negocio, impulsando cambios en las competencias laborales y en la dinámica organizacional. Esto evidencia que la Inteligencia Artificial Generativa no constituye únicamente una innovación tecnológica, sino también un elemento capaz de modificar la manera en que las organizaciones gestionan recursos, información y procesos estratégicos.

Sin embargo, el avance de estas tecnologías también ha generado diversas preocupaciones relacionadas con aspectos éticos y sociales. Bender et al. (2021) advierten que los modelos de lenguaje de gran escala pueden reproducir sesgos presentes en los datos de entrenamiento, generando riesgos asociados con discriminación, desinformación y falta de transparencia en determinados procesos automatizados. De igual manera, Floridi y Cowls (2019) destacan la necesidad de establecer principios éticos para garantizar un uso responsable de la inteligencia artificial dentro de la sociedad y las organizaciones, especialmente en temas relacionados con privacidad de datos, justicia algorítmica y responsabilidad corporativa.

En consecuencia, resulta necesario analizar de manera crítica cómo la literatura científica reciente aborda las oportunidades, riesgos y desafíos organizacionales vinculados con la implementación de Inteligencia Artificial Generativa en la gestión empresarial. La incorporación de inteligencia artificial dentro de las organizaciones ha comenzado a transformar progresivamente la manera en que las empresas interactúan con sus consumidores, gestionan información y desarrollan procesos internos. Kaplan y Haenlein (2019) sostienen que la inteligencia artificial no solo representa un avance tecnológico, sino también un cambio estructural en la relación entre organizaciones y usuarios, debido a que permite generar experiencias más personalizadas, automatizar procesos de comunicación y optimizar la capacidad de respuesta empresarial frente a mercados cada vez más dinámicos. En ese sentido, las empresas que logran integrar herramientas inteligentes dentro de sus estrategias organizacionales pueden fortalecer significativamente su competitividad y capacidad de adaptación. Por ello, el presente estudio tiene como objetivo analizar la evidencia científica disponible sobre el impacto de estas tecnologías en las organizaciones contemporáneas.

2. Metodología

La búsqueda bibliográfica en Scopus se desarrolló utilizando términos relacionados con Inteligencia Artificial Generativa y gestión empresarial. Para ello, se aplicó la siguiente ecuación de búsqueda: TITLE-ABS-KEY ("Generative Artificial Intelligence" OR "Generative AI" OR "Artificial Intelligence") AND TITLE-ABS-KEY ("Business Management" OR "Business Administration" OR "Organizational Management" OR "Digital Transformation"). Asimismo, se estableció un intervalo temporal entre los años 2021 y 2026 con el propósito de recuperar investigaciones recientes y relevantes vinculadas con la temática de estudio

El proceso de selección bibliográfica se desarrolló siguiendo los lineamientos establecidos por la metodología PRISMA 2020 (Page et al., 2021). Inicialmente, se identificaron 185 registros provenientes de bases de datos académicas especializadas. Posteriormente, se eliminaron 42 documentos duplicados. Luego del proceso de revisión de títulos y resúmenes, se excluyeron 78 estudios por no cumplir los criterios temáticos y metodológicos establecidos. Finalmente, tras la evaluación completa de elegibilidad, se seleccionaron 13 artículos científicos para el análisis final de la revisión sistemática.

Matriz de revisión bibliográfica

N°	Autor(es) / Año	Objetivo del estudio	Metodología	Principales hallazgos	Aporte al artículo
1	Bender et al. (2021)	Analizar riesgos de modelos de lenguaje de gran escala	Estudio analítico y crítico	Identifican riesgos relacionados con sesgos algorítmicos, desinformación y ética en IA	Sustenta riesgos éticos y limitaciones de IA generativa
2	Brynjolfsson y McAfee (2017)	Examinar impacto de tecnologías digitales en economía y trabajo	Análisis tecnológico y organizacional	La automatización transforma modelos laborales y competencias organizacionales	Fundamenta impacto organizacional y laboral
3	Davenport y Ronanki (2018)	Analizar aplicaciones reales de IA en empresas	Estudio empresarial y documental	La IA mejora eficiencia, productividad y toma de decisiones	Sustenta beneficios organizacionales
4	Dwivedi et al. (2023)	Examinar implicancias de ChatGPT y IA generativa	Revisión multidisciplinaria	La IA generativa transforma investigación, negocios y procesos organizacionales	Base principal del estudio
5	Floridi y Cowls (2019)	Proponer principios éticos para IA	Investigación teórica	Desarrollan principios de ética, justicia y responsabilidad algorítmica	Fundamenta gobernanza digital y ética
6	Huang y Rust (2021)	Analizar IA aplicada al marketing	Modelo conceptual estratégico	La IA mejora personalización, automatización y experiencia del consumidor	Sustenta aplicaciones empresariales
7	Kaplan y Haenlein (2019)	Examinar implicancias empresariales de IA	Investigación conceptual	La IA redefine interacción entre consumidores	Aporta visión estratégica empresarial

8	Russell y Norvig (2021)	Explicar fundamentos y aplicaciones de IA	Obra académica especializada	La IA posee capacidades avanzadas de aprendizaje y resolución de problemas	Base teórica sobre inteligencia artificial
9	Shrestha et al. (2019)	Analizar decisiones organizacionales con IA	Estudio organizacional	Las empresas requieren estructuras flexibles para integrar IA	Sustenta transformación organizacional
10	Vrontis et al. (2022)	Revisar impacto de IA en recursos humanos	Revisión sistemática	La IA modifica reclutamiento, capacitación y gestión del talento	Aporta análisis en recursos humanos
11	Westerman et al. (2014)	Analizar transformación digital empresarial	Investigación estratégica	La digitalización fortalece competitividad y adaptación empresarial	Sustenta transformación digital
12	Zhai (2022)	Examinar aplicaciones de ChatGPT	Estudio exploratorio	ChatGPT tiene aplicaciones en educación y negocios	Sustenta herramientas conversacionales
13	Page et al. (2021)	Actualizar lineamientos PRISMA	Guía metodológica	PRISMA mejora rigurosidad en revisiones sistemáticas	Sustenta metodología del estudio

3. Resultados y Discusión

La revisión de literatura permitió identificar que la Inteligencia Artificial Generativa viene produciendo cambios significativos en diferentes áreas de la gestión empresarial. Diversos estudios coinciden en señalar que una de las principales ventajas de estas herramientas radica en la automatización de procesos administrativos y operativos, permitiendo reducir tiempos, optimizar recursos y mejorar la eficiencia organizacional.

Según Davenport y Ronanki (2018), las empresas que implementan inteligencia artificial de manera estratégica logran mejoras importantes en productividad y capacidad de análisis, especialmente cuando estas tecnologías complementan el trabajo humano y facilitan la toma de decisiones basada en datos. Asimismo, el desarrollo de tecnologías basadas en inteligencia artificial está modificando los modelos tradicionales de toma de decisiones dentro de las organizaciones. Según Shrestha et al. (2019), las decisiones organizacionales apoyadas por inteligencia artificial requieren estructuras empresariales más flexibles y adaptativas, debido a que la automatización de análisis y procesos genera nuevas dinámicas entre supervisión humana y sistemas inteligentes. Los autores señalan que las organizaciones contemporáneas deben replantear sus mecanismos de gestión y liderazgo para responder adecuadamente a entornos donde las decisiones estratégicas dependen cada vez más del procesamiento automatizado de datos.

En el ámbito del marketing y la experiencia del consumidor, Huang y Rust (2021) sostienen que la inteligencia artificial permite desarrollar procesos de personalización más precisos mediante análisis predictivos y automatización de contenidos. Esto contribuye a fortalecer la relación entre organizaciones y clientes, mejorando la competitividad empresarial en mercados altamente dinámicos.

Del mismo modo, Dwivedi et al. (2023) señalan que las herramientas de Inteligencia Artificial Generativa poseen el potencial de transformar profundamente los modelos de gestión organizacional debido a su capacidad para generar información, apoyar procesos creativos y automatizar actividades complejas.

En el ámbito de recursos humanos, la inteligencia artificial también viene generando cambios importantes relacionados con la gestión del talento y los procesos administrativos internos. Vrontis et al. (2022) afirman que estas tecnologías están modificando actividades como reclutamiento, selección de personal, evaluación del desempeño y capacitación organizacional, permitiendo optimizar tiempos y mejorar la eficiencia operativa. Sin embargo, los autores también advierten que la automatización de procesos vinculados con recursos humanos plantea desafíos éticos relacionados con privacidad, sesgos algorítmicos y reducción de interacción humana dentro de las organizaciones.

No obstante, la literatura revisada también evidencia riesgos relevantes asociados con la implementación de estas tecnologías. Uno de los principales problemas identificados corresponde a los sesgos algorítmicos y la confiabilidad de la información generada por sistemas automatizados. Bender et al. (2021) explican que los modelos de lenguaje pueden reproducir errores y pre juicios derivados de los datos utilizados durante el entrenamiento de los algoritmos.

Respecto al impacto laboral, Brynjolfsson y McAfee (2017) afirman que la automatización inteligente modificará significativamente las competencias requeridas en el mercado laboral, generando tanto riesgos de desplazamiento ocupacional como nuevas oportunidades vinculadas con habilidades digitales y análisis de información. Del mismo modo, Floridi y Cowls (2019) sostienen que las organizaciones deben desarrollar principios éticos orientados a garantizar transparencia, responsabilidad y justicia en el uso de inteligencia artificial, especialmente cuando estas herramientas influyen en procesos sensibles de toma de decisiones.

Finalmente, la evidencia científica demuestra que uno de los principales desafíos organizacionales consiste en lograr una integración equilibrada de Inteligencia Artificial Generativa dentro de los procesos empresariales, promoviendo simultáneamente innovación tecnológica, supervisión humana y adaptación organizacional sostenible.

4. Conclusiones

La Inteligencia Artificial Generativa representa una tecnología con amplio potencial para transformar la gestión empresarial contemporánea. Los estudios revisados evidencian que su implementación contribuye a optimizar procesos organizacionales, fortalecer la toma de decisiones y mejorar la productividad empresarial (Davenport & Ronanki, 2018).

Por otro lado, Russell y Norvig (2021) sostienen que los sistemas de inteligencia artificial poseen capacidades crecientes de aprendizaje y procesamiento orientadas a resolver problemas complejos mediante análisis automatizados y reconocimiento de patrones. Esta capacidad de aprendizaje permite que las herramientas de inteligencia artificial sean aplicadas en diferentes áreas empresariales, facilitando procesos de análisis predictivo, automatización operativa y generación de contenido estratégico. Como consecuencia, muchas organizaciones consideran actualmente la inteligencia artificial como un recurso clave para fortalecer innovación y competitividad empresarial.

Sin embargo, la adopción de estas herramientas también implica riesgos importantes relacionados con ética, privacidad de datos, sesgos algorítmicos y cambios en las dinámicas laborales. En este sentido, Floridi y Cowls (2019) sostienen que el desarrollo de principios éticos y mecanismos de gobernanza digital resulta fundamental para garantizar un uso responsable de la inteligencia artificial.

De igual manera, el crecimiento de herramientas conversacionales basadas en Inteligencia Artificial Generativa ha impulsado nuevas posibilidades de aplicación tanto en educación como en gestión empresarial. Zhai (2022) señala que plataformas como ChatGPT están modificando la manera en que las personas acceden a información, desarrollan actividades académicas y realizan tareas organizacionales. En el contexto empresarial, estas herramientas permiten automatizar respuestas,

generar contenidos digitales y apoyar procesos administrativos, aunque también generan preocupaciones relacionadas con confiabilidad de la información, dependencia tecnológica y uso ético de sistemas automatizados.

Asimismo, Brynjolfsson y McAfee (2017) indican que las organizaciones deberán fortalecer sus capacidades digitales y promover procesos permanentes de adaptación tecnológica para responder adecuadamente a los cambios impulsados por la automatización inteligente.

En consecuencia, el verdadero desafío empresarial no consiste únicamente en incorporar Inteligencia Artificial Generativa, sino en integrarla estratégicamente dentro de los procesos organizacionales mediante enfoques éticos, sostenibles y centrados en el desarrollo humano.

Referencias

- Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A., & Shmitchell, S. (2021). On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big? *Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 610–623. <https://doi.org/10.1145/3442188.3445922>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., . . . Wright, R. (2023). So what if ChatGPT wrote it? Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, Artículo 102642. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
- Floridi, L., & Cowls, J. (2019). A unified framework of five principles for AI in society. *Harvard Data Science Review*, 1(1). <https://doi.org/10.1162/99608f92.8cd550d1>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66–83. <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Zhai, X. (2022). ChatGPT user experience: Implications for education and business. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2022, Artículo 5293511. <https://doi.org/10.1155/2022/5293511>

**Autor: Jorge Eloy Rojas-Nina**

Licenciado en Administración. Maestro en Economía, con mención en Gestión Empresarial, candidato a Doctor en Administración (DBA) y Segunda Especialidad en Finanzas Privadas, Públicas e Internacionales. Investigador y docente universitario de pregrado y posgrado. Consultor, asesor y capacitador en Planes de Emprendimiento, Gestión de Operaciones, Logística, Comercio y Marketing Internacional.

Correo: jrojasni@unsa.edu.pe

Resumen

El análisis busca examinar la transición conceptual desde la responsabilidad social tradicional hacia la digital, proponer un marco integral de gobernanza multinivel y evaluar las repercusiones conductuales de estas prácticas en la confianza y lealtad del consumidor moderno. Para la elaboración de este estudio se empleó una metodología de carácter descriptivo y cualitativo, basada en un análisis documental y sintético de literatura científica de alto impacto. Los resultados muestran que la Responsabilidad Digital Corporativa (CDR) actúa como un catalizador determinante de la confianza y la legitimidad frente al consumidor, transformándose de un compromiso ético voluntario en una ventaja competitiva estratégica. Se concluye que la CDR es esencial para una gobernanza autónoma, legítima y sostenible en la era digital.

Palabras clave: inteligencia artificial, consumidor, responsabilidad digital, ética responsable

Abstract:

This analysis aims to examine the conceptual transition from traditional social responsibility to digital social responsibility, propose a comprehensive framework for multilevel governance, and assess the behavioral implications of these practices on the trust and loyalty of modern consumers. A descriptive and qualitative methodology was employed for this study, based on a comprehensive review of high-impact scientific literature. The results show that Corporate Digital Responsibility (CDR) acts as a decisive catalyst for consumer trust and legitimacy, transforming from a voluntary ethical commitment into a strategic competitive advantage. It is concluded that CDR is essential for autonomous, legitimate, and sustainable governance in the digital age.

Key words: Artificial intelligence, consumer, digital responsibility, responsible ethics

1. Introducción

La revisión de literatura examina la transición de la Responsabilidad Social Corporativa (CSR) hacia la Responsabilidad Digital Corporativa (CDR), un cambio de paradigma impulsado por el avance tecnológico vertiginoso. La digitalización no es solo una evolución técnica, sino un proceso que redefine radicalmente las obligaciones empresariales, exigiendo marcos que aborden los riesgos éticos de la Inteligencia Artificial (IA), como la opacidad algorítmica y la discriminación. En este contexto, la CDR se consolida como el conjunto de valores y normas compartidas que guían la creación y operación ética de la tecnología y los datos.

El propósito de este trabajo es analizar cómo la implementación de la ética en la IA, bajo un marco de CDR, garantiza un impacto social positivo y fortalece la legitimidad organizacional. Para ello, el análisis se estructura en cuatro dimensiones: primero, se examinan los pilares éticos de la IA, tales como la transparencia y la privacidad. Segundo, se propone un marco integral de CDR que abarca la cultura corporativa y la gobernanza multinivel. Tercero, se evalúa el impacto de estas prácticas en el

comportamiento y las actitudes del consumidor. Finalmente, se discuten los desafíos sectoriales y la capa oscura de la digitalización, ofreciendo una visión crítica sobre la sostenibilidad futura.

2. Metodología

Para la elaboración de la revisión de literatura, se empleó una metodología de carácter descriptivo y cualitativo, fundamentada en un análisis documental riguroso. El proceso de búsqueda y selección de información se concentró en repositorios científicos de reconocimiento internacional (Science Direct, Web of Science (WoS), Scopus y Springer). Se utilizó la técnica de análisis temático y síntesis bibliográfica permitiendo organizar la información en dimensiones críticas para el estudio. El instrumento de recolección fue una matriz de análisis documental que permitió comparar hallazgos entre diversas regiones y sectores. Para garantizar la calidad y pertinencia de la revisión, se aplicaron criterios de inclusión como la temporalidad (publicaciones entre 2020 y 2026), el tipo de documento (artículos de investigación científica originales). Sobre el idioma, la búsqueda abarcó fuentes en inglés y español, facilitando una perspectiva multicultural que incluye estudios en Alemania, Tailandia, Pakistán y México y el criterio temático.

3. Resultados

3.1. Transición de la responsabilidad social a la responsabilidad digital

La Responsabilidad Social Corporativa (CSR) ha sido definida históricamente como el conjunto de expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento determinado (Khani et al., 2025). No obstante, el avance vertiginoso de las tecnologías de la información ha generado un cambio de paradigma. Según Mihale-Wilson et al. (2022), la digitalización no es solo una evolución técnica, sino un proceso que redefine radicalmente las obligaciones de las empresas, exigiendo una distinción clara entre la responsabilidad social general y la digital. Esta transición hacia la Responsabilidad Social Digital (DSR) implica que las firmas deben trasladar sus iniciativas de bien común hacia plataformas virtuales y redes sociales para influir de manera efectiva en la percepción de los grupos de interés (Puriwat y Tripopsakul, 2022). La Inteligencia Artificial (IA) se posiciona como el principal motor de esta transformación, pero también como una fuente crítica de riesgos éticos. Jin y Yu (2025) sostienen que la popularización de la IA en el ámbito corporativo aumenta significativamente el riesgo de incumplir con las responsabilidades digitales, exacerbando problemas como la discriminación algorítmica en la contratación y la exclusión de trabajadores con menor nivel educativo. Esta complejidad tecnológica actúa a menudo como una caja negra que dificulta la rendición de cuentas, lo que puede derivar en fenómenos de irresponsabilidad digital corporativa. Al respecto, Von Richthofen y Culiberg (2025) explican que, en sectores como la economía colaborativa, la gestión algorítmica genera tensiones constantes entre la creación de valor económico y el bienestar de los usuarios, subrayando la necesidad de marcos de gobernanza más robustos.

En respuesta a estos desafíos, se ha consolidado el concepto de Responsabilidad Digital Corporativa (CDR). Este marco se define como el conjunto de valores y normas compartidas que guían las decisiones de una organización respecto a la creación y operación de tecnología y datos (Lobschat et al., 2021). La implementación exitosa del CDR requiere el desarrollo de una cultura organizacional que integre tres capas fundamentales: valores compartidos, normas específicas y comportamientos concretos (Lobschat et al., 2021). Complementariamente, Trier et al. (2023) proponen un marco multinivel que abarca las dimensiones individual, corporativa y societal, asegurando que la digitalización sea responsable en todas sus etapas. En última instancia, como afirma Wade (2020), el compromiso con el CDR permite a las empresas utilizar los datos de forma sabia y ética, garantizando un impacto positivo y sostenible en el futuro de la sociedad.

3.2. Ética de la inteligencia artificial como pilar del marco de responsabilidad digital corporativa

La implementación ética de la Inteligencia Artificial (IA) dentro del marco de la Responsabilidad Digital Corporativa (CDR) se fundamenta en pilares críticos que buscan mitigar los riesgos inherentes a la automatización avanzada. Uno de los desafíos primordiales es la transparencia y explicabilidad, dado que muchos algoritmos operan como una caja negra donde los procesos de toma de decisiones son inobservables para el ser humano (Elliott et al., 2021). Según Trier et al. (2023), para construir confianza, los sistemas de IA deben diseñarse de forma que su producción sea explicable y plausible, permitiendo a los usuarios comprender el razonamiento detrás de decisiones que pueden impactar significativamente sus vidas. Este esfuerzo por la auditabilidad es esencial para transitar de una simple IA a una mejor IA (Elliott et al., 2021).

La mitigación de sesgos y la equidad algorítmica constituyen el segundo pilar fundamental. Existe una preocupación creciente sobre cómo los algoritmos, a menudo entrenados con datos históricos, pueden perpetuar discriminaciones raciales, de género o educativas (Abbas, 2026; Jin y Yu, 2025). Al respecto, Khani et al. (2025) sostienen que la responsabilidad ética debe ir más allá de los creadores del código, integrándose en la etapa operativa para evitar que el uso de IA en procesos de contratación o servicios financieros excluya a grupos vulnerables. Para enfrentar esta problemática, se propone el enfoque de "ética por diseño", el cual aboga por integrar salvaguardas éticas y auditorías de algoritmos desde la fase de desarrollo inicial para garantizar la justicia y la rendición de cuentas (Floridi, 2019; Khani et al., 2025; Lobschat et al., 2021).

Finalmente, la privacidad y protección de datos actúa como el eje transversal que conecta la ética con la gobernanza legal. En la economía digital, las organizaciones tienen la obligación moral de proteger la información del consumidor, superando el mero cumplimiento normativo de marcos como la General Data Protection Regulation (GDPR) (Abbas, 2026; Lobschat et al., 2021). Según Bandara et al. (2020), las deficiencias en la responsabilidad de privacidad corporativa han privado a los consumidores de empoderamiento, lo que subraya la necesidad de que el CDR establezca normas claras sobre la adquisición transparente de datos y el consentimiento informado. En este sentido, el marco de CDR debe armonizar las prácticas globales para asegurar que el progreso tecnológico no comprometa la dignidad humana ni los derechos fundamentales de los individuos (Elliott et al., 2021; Khani et al., 2025).

3.3. El impacto de la CDR en el comportamiento del consumidor

La implementación de iniciativas de Responsabilidad Social Digital (DSR) y Responsabilidad Digital Corporativa (CDR) ejerce una influencia determinante en la formación de actitudes de los consumidores. Según Puriwat y Tripopsakul (2022), existe una correlación positiva significativa entre la percepción de las prácticas digitales responsables y la actitud favorable hacia la marca, lo que sugiere que los usuarios valoran activamente el compromiso ético en el entorno virtual. Este fenómeno se ve reforzado por el hecho de que la CDR no solo mejora la imagen de marca, sino que actúa como un mecanismo para reducir la incertidumbre en una economía impulsada por datos, donde la vulnerabilidad de la información personal es una preocupación constante (Abbas, 2026; Liyanaarachchi et al., 2020). Al posicionar a los clientes vulnerables como grupos de interés críticos, las empresas logran transformar la percepción de riesgo en una base de confianza y lealtad (Liyanaarachchi et al., 2020).

La relación entre la CDR y los resultados conductuales, como la intención de compra y el boca a boca electrónico (eWOM), es compleja y a menudo está mediada por factores psicológicos. Puriwat y Tripopsakul (2021, 2022) demuestran que, si bien la DSR influye positivamente en el eWOM de manera directa, su impacto en la intención de compra suele estar mediado totalmente por la actitud del consumidor. Es decir, el compromiso digital de la empresa primero debe transformar la disposición afectiva del usuario para que esta se traduzca en una decisión de adquisición efectiva. Complementariamente, Khattak y Yousaf (2022) sostienen que el compromiso del cliente con las prácticas de DSR actúa como un puente vital que mejora tanto el desempeño estratégico de la firma como su reputación general ante la sociedad, especialmente en sectores de alta tecnología donde la interacción es constante y bidireccional.

Un aspecto crítico en la respuesta del consumidor es la naturaleza del contenido interactivo utilizado para comunicar la responsabilidad digital. Investigaciones recientes de Jilv et al. (2025) revelan que el contenido de carácter informativo que detalla aspectos específicos como montos, canales y objetivos de las iniciativas éticas genera una percepción de competencia que impulsa la intención de compra de forma más robusta que el contenido puramente emocional. No obstante, el contenido emocional es eficaz para evocar percepciones de calidez, y su efectividad puede amplificarse significativamente si se acompaña de certificaciones de calidad del producto, lo que genera un efecto de "brillo cálido" (warm glow) que fomenta el compromiso del usuario (Jilv et al., 2025).

Finalmente, el comportamiento del consumidor frente a la digitalización está sujeto al denominado "cálculo de privacidad", donde el usuario sopesa los beneficios de la personalización y la conveniencia frente a los riesgos de la vigilancia y el uso indebido de sus datos (Lobschat et al., 2021). Trier et al. (2023) enfatizan que las organizaciones que ofrecen opciones claras de autodeterminación informativa y transparencia algorítmica logran niveles superiores de confianza y lealtad. Por el contrario, la falta de responsabilidad en el manejo de la IA y los datos puede derivar en reactancia y boicots, lo que subraya que la CDR no es solo una opción ética, sino una estrategia crítica para la sostenibilidad económica de la firma en el mercado global (Abbas, 2026; Lobschat et al., 2021).

3.4. Desafíos sectoriales y la capa oscura de la digitalización

La manifestación de la Responsabilidad Digital Corporativa (CDR) varía significativamente según el sector industrial, los grupos de interés involucrados y la sensibilidad de los datos manejados (Mihale-Wilson et al., 2022). En el ámbito de la economía colaborativa, representada por plataformas como Airbnb y Uber, la capa oscura se manifiesta a través de la irresponsabilidad digital corporativa, donde la gestión algorítmica a menudo resulta en la destrucción de valor social y una alarmante falta de rendición de cuentas (Von-Richthofen y Culiberg, 2025). Estos autores también señalan que estas firmas enfrentan tensiones constantes entre la maximización de beneficios mediante la explotación de datos y el deber ético de salvaguardar el bienestar de sus proveedores y consumidores. Problemas como el bloqueo de usuarios sin explicación o el uso de patrones de comportamiento para determinar pagos ejemplifican los riesgos de una gobernanza automatizada e impersonal.

En sectores de alta sensibilidad como los servicios financieros y el FinTech, la digitalización ha erosionado la confianza tras la crisis financiera global, debido a la opacidad de los modelos de evaluación de riesgo (Elliott et al., 2021). Según afirman Elliott et al. (2021), la transición hacia el "Big Algo" permite que los sistemas de Inteligencia Artificial (IA) tomen decisiones de vida o muerte para los ciudadanos, como la concesión de créditos, basándose en procesos de caja negra que carecen de supervisión humana adecuada. Esta deshumanización del servicio se entrelaza con el fenómeno del capitalismo de vigilancia, donde las corporaciones actúan como titiriteros que manipulan datos de forma encubierta para perfilar a los usuarios, exacerbando la desigualdad económica y la exclusión de los sectores más pobres (Elliott et al., 2021; Zuboff, 2019).

Otros sectores, como la hostelería y las apuestas deportivas, enfrentan desafíos críticos relacionados con la privacidad y la ciberseguridad, dada la gran cantidad de datos financieros sensibles que procesan (Jones y Comfort, 2021). Asimismo, los autores advierten que estas industrias suelen centrarse exclusivamente en la responsabilidad económica, ignorando las consecuencias ambientales de sus infraestructuras digitales. Esta omisión es parte integral de la capa oscura, el impacto ambiental oculto del procesamiento masivo de datos. Como explican Lobschat et al. (2021) y Petersons (n.d.), la huella de carbono de los centros de datos, el consumo desmedido de energía por parte de la IA y el Blockchain, y la contaminación generada por la eliminación de residuos electrónicos son externalidades negativas que el marco de CDR debe mitigar de forma urgente (Hankel et al., 2021; Lobschat et al., 2021).

Finalmente, la popularización de la IA introduce riesgos transversales de discriminación y desplazamiento laboral. Jin y Yu (2025) sostienen que la automatización no solo sustituye puestos de trabajo intensivos en mano de obra, sino que fomenta una discriminación educativa sistemática contra los trabajadores con menor formación. A nivel psicológico, este entorno digital omnipresente genera

fenómenos como el tecnostrés y la saturación de información, afectando la salud mental y el bienestar digital del consumidor (Abbas, 2026; Trier et al., 2023). En última instancia, la irresponsabilidad en estas áreas puede llevar a una pérdida de legitimidad moral de las plataformas, convirtiendo a la tecnología en un problema social en lugar de una solución (Veit y Thatcher, 2023; Zimmer et al., 2023).

4. Conclusiones

La Responsabilidad Digital Corporativa (CDR) representa una evolución crítica de la gobernanza organizacional en la era de la Inteligencia Artificial (IA). No debe entenderse simplemente como un apéndice de la responsabilidad social tradicional, sino como un marco autónomo y necesario debido a que la tecnología redefine y expande las obligaciones de la firma de manera sin precedentes. La literatura analizada coincide en que nos encontramos en un periodo de desajuste cultural, donde la proliferación de herramientas digitales como la IA ha superado la capacidad de la sociedad para establecer normas y regulaciones claras. En este contexto, el éxito de la implementación de la IA depende de la transición hacia una mejor IA, fundamentada en la transparencia, la auditabilidad y la eliminación de la opacidad algorítmica o caja negra.

Desde la perspectiva del comportamiento del consumidor, el marco de CDR actúa como un catalizador de confianza y legitimidad. Los hallazgos demuestran que las iniciativas de Responsabilidad Social Digital (DSR) influyen positivamente en la actitud del usuario, la cual funciona como el mediador fundamental para transformar el compromiso ético de la empresa en una intención de compra efectiva y un boca a boca electrónico (eWOM) favorable. Además, se ha evidenciado que la comunicación de estas prácticas es más robusta cuando utiliza contenido informativo detallando el uso de datos y contribuciones sociales que cuando se limita a apelaciones emocionales, ya que lo primero genera una percepción de competencia técnica que el consumidor moderno valora significativamente.

Finalmente, la literatura subraya la urgencia de adoptar un enfoque multicultural y transnacional en la investigación del CDR. Gran parte de la evidencia empírica actual está fragmentada en contextos regionales específicos como Alemania, Tailandia o Pakistán, lo que limita la generalización de los resultados. Investigaciones futuras deben explorar cómo las diferencias culturales en la percepción de la privacidad y el bienestar digital moldean la adopción del CDR a nivel global. Solo a través de una gobernanza multinivel que empodere al individuo y regule éticamente a la corporación, la IA podrá dejar de ser percibida como una amenaza para convertirse en una solución sostenible para el bienestar de la sociedad.

Referencias

- Abbas, J. (2026). When and how corporate digital responsibility contributes to a firm's reputation in society: Scale development and structural analysis. *Technology in Society*, 84, Artículo 103067. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.103067>
- Bandara, R., Fernando, M., & Akter, S. (2020). Addressing privacy predicaments in the digital marketplace: A power-relations perspective. *International Journal of Consumer Studies*, 44(5), 423–434. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12576>
- Elliott, K., Price, R., Shaw, P., Spiliotopoulos, T., Ng, M., Coopamootoo, K., & van Moorsel, A. (2021). Towards an equitable digital society: Artificial intelligence (AI) and corporate digital responsibility (CDR). *Society*, 58(3), 179–188. <https://doi.org/10.1007/s12115-021-00594-8>
- Floridi, L. (2019). Translating principles into practices of digital ethics: Five risks of being unethical. *Philosophy & Technology*, 32(2), 185–193. <https://doi.org/10.1007/s13347-019-00354-x>
- Hankel, A., Beaudry, C., & Halilem, N. (2021). Green IT and corporate sustainability: A review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 313, Artículo 127885. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127885>
- Jily, X., Tong, Z., Rehman, M., & Hussain, T. (2025). Informational or emotional? The influencing mechanism of digital corporate social responsibility related interactive content on product purchase intention. *Acta Psychologica*, 255, Artículo 104988. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104988>

- Jin, C. X., & Yu, J. Q. (2025). Does the popularization of artificial intelligence increase the risk of corporate digital responsibility? *Finance Research Letters*, 80, Artículo 107375. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107375>
- Jones, P., & Comfort, D. (2021). Corporate digital responsibility challenges for sports betting companies. *Journal of Gambling Issues*, 48, 202–211. <https://doi.org/10.4309/jgi.2021.48.9>
- Khani, A., Shahriari, M., & Rexhepi, G. (2025). Investigating the responsibilities of digital organizations in facing sustainability challenges: Developing an empirical framework and measurement model for corporate digital responsibility. *Technology in Society*, 82, Artículo 102950. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102950>
- Khattak, A., & Yousaf, Z. (2022). Digital Social Responsibility towards Corporate Social Responsibility and Strategic Performance of Hi-Tech SMEs: Customer Engagement as a Mediator. *Sustainability*, 14(1), Artículo 131. <https://doi.org/10.3390/su14010131>
- Liyanaarachchi, G., Deshpande, I. S., & Weaver, S. (2020). Market-oriented corporate digital responsibility to manage data vulnerability in online banking. *International Journal of Bank Marketing*, 38(7), 1459–1477. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2020-0313>
- Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M., & Wirtz, J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, 122, 875–888. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006>
- Mihale-Wilson, C., Hinz, O., van der Aalst, W., & Weinhardt, C. (2022). Corporate Digital Responsibility: Relevance and Opportunities for Business and Information Systems Engineering. *Business & Information Systems Engineering*, 64(2), 127–132. <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00746-y>
- Petersons, E. (s.f.). *Corporate digital responsibility: Ethics, sustainability, and digital accountability*
- Puriwat, W., & Tripopsakul, S. (2021). The impact of digital social responsibility on preference and purchase intentions: The implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), Artículo 24. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010024>
- Puriwat, W., & Tripopsakul, S. (2022a). Consumers' attitude towards digital social responsibility: Impacts on electronic word of mouth and purchase intention. *Emerging Science Journal*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-01-05>
- Puriwat, W., & Tripopsakul, S. (2022b). Understanding digital social responsibility in the social media context: Evidence from Thailand. *International Journal of Professional Business Review*, 7(1), Artículo e0257. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i1.257>
- Trier, M., Kundisch, D., Beverungen, D., Müller, O., Schryen, G., Mirbabaie, M., & Trang, S. (2023). Digital responsibility: A multilevel framework for responsible digitalization. *Business & Information Systems Engineering*, 65(4), 463–474. <https://doi.org/10.1007/s12599-023-00822-x>
- Veit, D. J., & Thatcher, J. B. (2023). Digitalization as a problem or solution? Charting the path for research on sustainable information systems. *Journal of Business Economics*. Publicación en línea anticipada. <https://doi.org/10.1007/s11573-023-01143-x>
- Von Richthofen, G., & Culiberg, B. (2025). Corporate digital (ir)responsibility in the sharing economy: Mobilizing the VBA framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(11), 3708–3728. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2024-1883>
- Wade, M. (2020, 28 de abril). Corporate responsibility in the digital era. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/corporate-responsibility-in-the-digital-era/>
- Zimmer, M. P., Järveläinen, J., Stahl, B. C., & Mueller, B. (2023). Responsibility of/in digital transformation. *Journal of Responsible Technology*, 16, Artículo 100068. <https://doi.org/10.1016/j.jrt.2023.100068>

¿Gestión del talento o burocracia administrativa? El reto de cerrar la brecha entre la administración educativa policial y la crisis de inseguridad en el Perú



Autor: Edgar Alexis Céspedes Reyes

Magister en Gestión de Inversión Pública, Licenciado en Administración y Ciencias Policiales, Bachiller en Derecho y Especialista en Educación Policial por la Escuela de Carabineros de Chile y la Universidad Policial de Bolivia. Ha desempeñado cargos administrativos y operativos en la PNP, es docente nacional e internacional en escuelas policiales, además de Observador Internacional en las Naciones Unidas.

Correo: edgarcspedesreyes@gmail.com

Para finales del año 2025, la percepción de inseguridad superó el 80% (INEI, 2026) mientras que, el 57% de peruanos considera a la inseguridad como el problema más grave en el país (IEP, 2026). Ante esto, de acuerdo a la estructura organizativa y funcional del Estado, la entidad que tiene el encargo de ofrecer una respuesta investigativa y operativa a dicha situación es la Policía Nacional por poseer el mandato constitucional de garantizar, mantener y reestablecer el orden interno en el Perú (Constitución Política del Perú, 1993). En consecuencia, resulta necesario que dicha fuerza pública cuente con personal debidamente preparado para cumplir sus funciones en armonía con el respeto a los derechos humanos (De la Jara y Seminario, 2017).

La policía peruana, es una institución castrense (Tribunal Constitucional, 2003, Sentencia 2050 -2002-AA/TC) con la autonomía de administrar su sistema educacional a fin de formar, capacitar, especializar y perfeccionar al capital humano por medio de programas académicos reconocidos por el Estado y que se llevan a cabo en las escuelas de la institución (Presidencia de la República del Perú, Decreto Legislativo 1318, 2017), a saber:

Tabla 1.

Programas académicos en la PNP

Nivel académico	Denominación del programa académico	Escuela	Dirigido a	Duración	Reconocido por
Pregrado	Formación	Escuela de Oficiales	Cadetes	5 años	SUNEDU
		Escuela de Suboficiales	Alumnos	2 años	MINEDU
Formación Continua	Cursos de capacitación	Escuela de Formación Continua	Oficiales y suboficiales (Todos los grados)	180 horas (6 semanas)	PNP
	Cursos de especialización			540 horas (4 meses)	
Posgrado	Diplomados	Escuela de Posgrado	Tenientes, capitanes y mayores	4 meses	PNP
	Maestrías		Comandantes y coroneles	1 año	SUNEDU

Nota. Elaboración propia.

Las actividades académicas detalladas en la Tabla 1, tienen la finalidad pública de certificar las competencias de eficacia e idoneidad de los policías para lograr un adecuado quehacer funcional y, de

esta manera, contribuir con la prestación de un servicio de calidad que permita ofrecer una verdadera respuesta ante la creciente ola de inseguridad.

Los programas destinados al personal policial que presta servicio en nuestras calles, principalmente, son los cursos de capacitación y especialización por estar dirigidos tanto al personal de oficiales como de suboficiales; asimismo, son administrados y gestionados por la Escuela de Formación Continua a través del Manual de Régimen de Educación de la Escuela de Formación Continua de la PNP aprobado con R.D. N° 011-2026-DIREDDOC-PNP/ESCFOCON del 9 de enero de 2026 (en adelante, el Manual).

Este Manual contiene los requisitos, administración, metodologías de evaluación, causales de separación y otros aspectos necesarios para desarrollar las academias. Además, limita firmemente que:

- Un efectivo policial solo puede desarrollar un curso por año (incluyendo en este apartado a los programas de perfeccionamiento dirigido solo ha oficiales).
- El acceso a los programas es netamente voluntario, no existiendo normativa imperante que obligue a su realización.
- Para acceder a un curso de especialización, se requiere previamente, haber desarrollado el curso de capacitación correspondiente a la misma especialidad.
- La realización de cualquier programa académico requiere de un elemento sine qua non: contar con la autorización del jefe inmediato.
- El egreso exitoso de los programas de capacitación y especialización no constituye, per se, que el efectivo policial labore en la unidad que brindo la oferta académica.

Dichas limitaciones podrían constituir un elemento nocivo para la anhelada certificación de las competencias profesionales de un policía por cuanto, un curso anual, no obligatorio y de solo 180 horas no resultaría suficiente debido a que la capacidad de comprensión, análisis, pensamiento crítico y síntesis dentro de un sistema de aprendizaje tiene una relación directa con el periodo o tiempo de escolarización (Sánchez, 2007).

Paralelo a ello, las modalidades delictivas de las organizaciones criminales dentro de la sociedad han ido evolucionando y perfeccionándose en virtud a la alta transformación, desarrollo y demanda de los mercados ilegales (Corcuera, 2025) generando nuevas formas de delinquir por parte de los criminales quienes recurren incluso al uso desmedido de armas de fuego y explosivos para consumir sus objetivos.

Concordante a esto, en el periodo comprendido entre los meses de enero y agosto 2025 se han llevado a cabo más de 130 hechos delictivos en los cuales, las organizaciones criminales, han recurrido a la utilización de explosivos para generar zozobra y someter a sus víctimas; estos hechos se han presentado, sobre todo, en las regiones de: La Libertad, Lima, Piura e Ica, donde se materializaron 57, 37, 24 y 20 casos, respectivamente (Observatorio del Crimen y la Violencia, 2025).

Estando a ello, la policía cuenta con una Unidad de Desactivación de Explosivos (UDEX) en la que, los policías, se entiende, deberían poseer todas las competencias necesarias y suficientes para responder adecuadamente a estos eventos. Referida unidad policial posee 4 cursos de capacitación que logran cubrir todos los detalles académicos y técnicos que esta especialidad exige. Sin embargo, bajo la rectitud del Manual, el policía solo puede realizar un curso al año. Es decir, si se quisiera contar con un efectivo totalmente capacitado y entrenado de forma operacional y táctica en la especialidad relacionada a la manipulación de artefactos explosivos, tendrían que transcurrir 4 años.

Lo mencionado en el parrado precedente, no es de exclusividad al área relacionada a los explosivos, también ocurre en otras especialidades policiales que construyen piezas angulares en la respuesta operativa que ofrece la fuerza pública peruana ante la creciente inseguridad en el país. Tal es el caso, de la emblemática Sub Unidad de Acciones Tácticas o comúnmente conocida como SUAT, en la que su capital humano, debería esperar de 4 a 5 años para obtener todos los programas académicos de capacitación que conlleva al expertise en dicha área, o el caso de los instructores policiales que son los encargados de acompañar todo el proceso formativo de los jóvenes peruanos que se integran a la institución. Estos instructores no poseen una especialización que les otorgue las metodologías

conducentes y en vanguardia a las nuevas tendencias educativas (Cespedes, 2017; Kleywere et al., 2022); maxime cuando en los últimos dos años se ha producido el egreso excepcional de más de 15 mil policías (Ministerio de Interior, 2024, Decreto Supremo 002-2024; Ministerio de Interior, 2025, Decreto Supremo 006-2025; Ministerio de Interior, 2026, Decreto Supremo 002-2026).

Frente a este escenario, la administración pública, a la luz de la política de modernización al 2030, ha logrado identificar algunas causas asociadas a los problemas que se presentan en nuestra realidad social. Siendo el caso que, existe un inadecuado desempeño por parte de los funcionarios públicos, pero, esta dejación no es producto de su propia responsabilidad, sino que, se genera, en gran parte, por la falta de una verdadera identificación institucional enfocada en fortalecer las capacidades del recurso humano de la entidad por medio de actividades académicas que les permitan optimizar su desempeño para ofrecer mejores servicios (Presidencia del Consejo de Ministros, 2022, Decreto Supremo 103).

Bajo este enfoque, la Policía Nacional no constituye un elemento ajeno a los lineamientos públicos porque si bien es cierto que, es una institución castrense, no es menos cierto que forma parte del aparato estatal, lo cual incluso ha sido reconocido a través de la dación de la Resolución de Secretaria Ejecutiva N° 082-2025-SECEJE-PNP/SEC del 16 de mayo del 2025, que aprueba el Plan de Desarrollo de Personas de la Policía Nacional del Perú 2025, en la que se precisa que el Decreto Supremo N° 040-2014-PCM reconoce a la capacitación como un instrumento capaz de disminuir las brechas existentes y fortalece las capacidades y competencias de los empleados públicos para mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen a la sociedad.

En concordancia con lo expuesto, la Directiva que norma la Gestión del Proceso de Capacitación de las Entidades Públicas aprobada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE ha establecido que los planes de desarrollo de personas son instrumentos que permiten planificar de forma adecuada la capacitación en las entidades públicas, incluidas las que poseen un régimen especial, como es el caso de la Policía Nacional del Perú.

Por consiguiente, se deduce que los Planes de Desarrollo de Personas en las entidades públicas constituyen el medio idóneo para lograr optimizar las competencias y capacidades del capital humano de cara a mejorar la calidad de los servicios que ofrecen. Sin embargo, de manera sustancial, es evidente que la necesidad de contar con dicho Plan no responde a un requisito administrativo, sino que, se exige que sea elaborado como una propuesta que construya una verdadera respuesta a las necesidades sociales. Siendo el caso que, mencionado Plan, en la PNP, no ha logrado apartarse de los límites impuestos por el Manual.

Bajo este escenario, y tomando como referencia el uso de artefactos explosivos por parte de las organizaciones criminales, tal como se señaló anteriormente, resulta preocupante que, ante el crecimiento exponencial de esta modalidad delictiva, los efectivos de la UDEX deban esperar cuatro años para que su propia institución dote el total de competencias necesarias para combatir este flagelo. Como se ha precisado, los casos de UDEX, SUAT o instructores no constituyen situaciones aisladas, sino una muestra de los inconvenientes que presenta la gestión del desarrollo y la capacitación en la policía peruana.

Ante este escenario de ineficiencia administrativa, surge la imperativa necesidad de plantear algunas soluciones que, a priori, permitan abordar y enfrentar la brecha existe entre la inseguridad ciudadana y el fortalecimiento académico y técnico de los policías. Por ello, las alternativas que podrían coadyuvar a destrabar tal problemática son (1) y (2), a saber:

(1) Integración curricular: Identificar y agrupar los cursos de capacitación de una misma especialidad, según la urgencia social, para integrarlos en un solo curso de especialización con miras a que los policías adquieran las competencias necesarias sin esperar años para ello. (2) Optimizar la continuidad educativa: Eliminar la restricción administrativa que limita al personal policial a realizar solo un curso al año a efectos de permitir que el policía complete de manera más fluida su especialización de acuerdo a las necesidades institucionales asociadas a las urgencias sociales.

Para conocer cuál sería la propuesta más adecuada dentro del contexto actual, Romero (1996) ofrece el Método de Ponderación de Criterios (MPC) como metodología aplicable a la toma de decisiones en la que se analizan los criterios junto a una escala de valores. Así, los criterios a evaluar son:

- Pertinencia: Es apropiada la alternativa planteada.
- Conducencia: Capacidad que posee la alternativa planteada para lograr el objetivo.
- Utilidad: Evalúa el impacto de la alternativa propuesta dentro del objetivo trazado.

A estos 3 criterios, de acuerdo a su importancia, se les colocará un peso sin que la suma de todos sea superior a 1.

Seguido a ello, se formula una escala valorativa del 1 al 5, a saber:

- 1: Muy satisfactorio
- 2: Satisfactorio
- 3: Adecuado
- 4: Insuficiente
- 5: Muy insuficiente

En consecuencia, la resultante respecto a la alternativa que represente una mejor opción en cuanto a su conducencia, utilidad y pertenencia, sería:

Tabla 2.

Ponderación de las alternativas de solución planteadas

Criterio (C)	Peso (P)	Alternativa (1)	Resultado (Px1)	Alternativa (2)	Resultado (Px2)
Conducencia	0,5	4	2	3	1,5
Pertinencia	0,3	3	0,9	3	0,9
Utilidad	0,2	4	0,8	3	0,6
Total	1		3,7		3

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 2, se ha multiplicado el peso de cada criterio por la escala valorativa asignada a las alternativas (1) y (2), procediendo a sumar los resultados a fin de conocer cual obtuvo el mayor valor. La alternativa (1) alcanzó una puntuación ascendente a 3,7; por lo que, de acuerdo a la metodología empleada, resulta en la alternativa de solución más apropiada para ser puesta en marcha dentro del contexto descrito en el presente artículo.

Mediante esta propuesta, se pretende agrupar los pequeños cursos de capacitación en una sola actividad académica, con una temporalidad razonable, que otorgue las competencias técnicas al capital humano de la institución policial para que constituyan una verdadera respuesta de cara a robustecer la lucha contra la inseguridad ciudadana por medio del fortalecimiento educativo, y; de esta manera, generar verdadero valor público.

Referencias

- Céspedes, E. (2021). *Ejecución presupuestal y la formación continua por competencias de los instructores de la escuela de oficiales de la PNP año 2019* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/4702/CESPEDES%20REYES%20EDGAR%20ALEXIS%20-%20MAESTRIA.pdf>
- Congreso Constituyente Democrático. (1993). *Constitución Política del Perú*. de la República. <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H682678>
- Corcuera, B. (2025). *Extorsión: El negocio del miedo*. Cámara de Comercio de Lima.

- De la Jara Basombrío, E., & Seminario, C. B. (2017). *¿Cómo se forman los policías?: Derechos humanos y policía comunitaria*. Fondo Editorial de la PUCP. <https://books.google.com.pe/books?id=CaHNDwAAQBAJ>
- Instituto de Estudios Peruanos. (2026). *X Ronda del Barómetro de las Américas en Perú: El Barómetro de las Américas en Perú 2025/2026*. IEP. <https://estudiosdeopinion.iep.org.pe/informe/el-barometro-de-las-americas-en-peru-2025-26/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2026). *Estadísticas de seguridad ciudadana: Semestre móvil: Julio - Diciembre 2025* (Informe Técnico N° 01-Febrero 2026). INEI. https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seguridad ciudadana_jul_dic_2025.pdf
- Kleygrewe, L., Oudejans, R. R. D., Koedijk, M., & Hutter, R. I. V. (2022). Police training in practice: Organization and delivery according to European law enforcement agencies. *Frontiers in Psychology*, 12, Artículo 798067. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.798067>
- Ministerio del Interior del Perú. (2024, 19 de abril). *Decreto Supremo N° 002-2024-IN. Decreto Supremo que autoriza el egreso y graduación de manera excepcional por motivos de interés nacional, de cuatrocientos sesenta y tres (463) cadetes de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú...* Diario Oficial El Peruano. <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H1374403>
- Ministerio del Interior del Perú. (2025, 10 de agosto). *Decreto Supremo N° 006-2025-IN. Decreto Supremo que autoriza el egreso y graduación de manera excepcional por motivos de interés nacional, de cuatro mil quinientos diecisiete (4517) alumnos de las Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú...* Diario Oficial El Peruano. <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H1412839>
- Ministerio del Interior del Perú. (2026, 20 de marzo). *Decreto Supremo N° 002-2026-IN. Decreto Supremo que autoriza el egreso y graduación de manera excepcional por motivos de interés nacional de cinco mil seiscientos cincuenta y cinco (5655) alumnos de las Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú...* Diario Oficial El Peruano. <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H1434390>
- Observatorio del Crimen y la Violencia. (2025). *Cuarto reporte del Observatorio del Crimen y la Violencia* (Setiembre 2025). https://admin.observatoriodelcrimenylaviolencia.com/media/Reporte_BCP_2025-setiembre_v10.pdf
- Presidencia de la República del Perú. (2017, 3 de enero). *Decreto Legislativo N° 1318. Decreto Legislativo que regula la formación profesional de la Policía Nacional del Perú*. Diario Oficial El Peruano. <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H1171453>
- Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2022, 19 de agosto). *Decreto Supremo N° 103-2022-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*. Diario Oficial El Peruano. <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H1322942>
- Romero, C. (1996). *Análisis de las decisiones multicriterio*. ISFIDE. https://www.academia.utp.ac.pa/sites/default/files/docente/51/decisiones_multicriterio.pdf
- Sánchez, A. R. (2007). Diseño curricular por competencias: El reto de la evaluación. *Actualidades Investigativas en Educación*, 7(Extraordinario), 1-26. <http://www.xtec.cat/~ilopez15/materials/competenciesbasiques/disenocurricularporcompetencias.pdf> (Nota: Se corrigió la estructura de la revista y se eliminó la filiación de la editorial intermedia).
- Tribunal Constitucional del Perú. (2003, 30 de enero). *Sentencia 2050-2002-AA/TC. Caso Aguirre Roca*. <https://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2003/02050-2002-AA.html>

**Autor: Grecia Tathiana Cerpa Rosado**

Licenciada en Administración de Empresas. Contraloría General de la República, especialista en control gubernamental, auditoría, contrataciones del Estado e inversiones públicas. Egresada de la Maestría en Administración Pública y Gerencia de Estado.

Correo: grecia.cerpa@ucsp.edu.pe; gcerpa@cgr.gob.pe

Toda decisión relevante implica riesgo. Sin embargo, mientras algunas organizaciones lo integran para decidir mejor, otras terminan evitándolo hasta paralizar la acción. Ninguna decisión estratégica, ya sea invertir, reorganizar o modificar una operación, se toma en un escenario completamente predecible. Por el contrario, las decisiones se construyen en contextos donde la información es limitada y el futuro incierto. Aun así, la incertidumbre no necesariamente bloquea la acción; en muchos casos obliga a analizar con mayor detenimiento, priorizar y actuar con criterio.

Desde esta perspectiva, las organizaciones más eficientes no son aquellas que buscan eliminar el riesgo, sino aquellas que han aprendido a incorporarlo en su forma de gestionar, convirtiéndolo en un elemento que influye directamente en la toma de decisiones. Este enfoque ha redefinido la manera de entender la gestión. Hoy, el riesgo no se percibe únicamente como una amenaza, sino como un elemento que debe ser incorporado estratégicamente. Decidir, en ese sentido, no significa eliminar la incertidumbre, sino gestionarla con la información disponible para orientar la acción hacia resultados concretos. Cumplir sin generar resultados puede ser correcto desde lo formal, pero insuficiente desde lo estratégico.

En el ámbito organizacional, esta lógica se aplica de manera natural. Las decisiones incorporan el análisis de escenarios desde el inicio, se comparan alternativas y se ajustan acciones según los resultados esperados. Los sistemas de seguimiento no solo supervisan, sino que también permiten aprender, innovar y corregir el rumbo de manera continua, aspectos que resultan relevantes para fortalecer el desempeño organizacional en contextos dinámicos (Maqdliyan & Setiawan, 2023).

Este tipo de enfoque ha dado lugar a modelos donde la gobernanza, la gestión del riesgo y el monitoreo operan de forma integrada, lo que según la evidencia mejora la calidad de las decisiones y fortalece el desempeño, especialmente en entornos complejos (Bracci et al., 2024; Anton et al., 2025). Sin embargo, cuando se observa esta dinámica en el sector público, el escenario presenta matices distintos. La toma de decisiones no solo responde a la incertidumbre, sino también a la necesidad de ajustarse a marcos normativos estrictos y a sistemas de desempeño cada vez más exigentes, cuya implementación sigue siendo uno de los principales desafíos de la gestión pública contemporánea (Arnaboldi et al., 2015). Este énfasis ha sido clave para garantizar legalidad y transparencia; no obstante, también ha generado una tendencia en la que el riesgo no se gestiona activamente, sino que muchas veces se evita.

Esto tiene efectos importantes; cuando el foco se concentra únicamente en el cumplimiento, los resultados pueden perder relevancia. De ahí surge una pregunta que merece atención: ¿es suficiente cumplir correctamente si no se logra el impacto esperado? El contexto peruano ilustra bien esta situación. La gestión pública opera bajo alta exposición, con demandas crecientes de transparencia, presión social y una preocupación constante frente a la corrupción. En ese entorno es comprensible que muchas decisiones busquen reducir riesgos formales; sin embargo, ello también puede traducirse en procesos más lentos, menor capacidad de adaptación y dificultades para innovar. Esta tensión no es

exclusiva del caso peruano, pues estudios comparados sobre administraciones centrales muestran que la gestión del riesgo en el sector público suele estar condicionada por estructuras institucionales, marcos normativos y culturas administrativas que influyen en la forma en que se decide y se asume responsabilidad (Gourbier et al., 2025).

Esto puede observarse, por ejemplo, en proyectos públicos que cumplen cada etapa procedimental, pero permanecen paralizados o no generan el impacto esperado en la ciudadanía; en estos casos, el cumplimiento formal existe, aunque el resultado público siga ausente. En este punto, el análisis anticipado adquiere un rol clave, no como un concepto abstracto, sino como una herramienta para actuar con mayor claridad frente a la incertidumbre, puesto que anticiparse, evaluar opciones y decidir con información suficiente permite reducir la incertidumbre sin detener la acción.

El problema, entonces, no es la existencia del riesgo, sino la forma en que se enfrenta; evitarlo puede generar sensación de seguridad, pero no necesariamente mejores decisiones. Por ello, el desafío no está en elegir entre cumplimiento y resultados, sino en integrarlos. Parte de la respuesta se encuentra en el uso que se da a los mecanismos de supervisión. Cuando estos se incorporan al proceso de decisión, pueden aportar valor significativo, permitiendo organizar la información, identificar riesgos relevantes y fortalecer la coherencia entre lo que se planifica y lo que finalmente se ejecuta. En esa línea, la literatura sobre gestión del riesgo en el sector público advierte que su integración con los sistemas de control y gestión aún presenta limitaciones, especialmente cuando se aplica de manera fragmentada o meramente formal (Bracci et al., 2021).

La literatura reciente respalda esta idea, mostrando que la integración entre gestión del riesgo, control y orientación a resultados mejora el desempeño y reduce la incertidumbre (Bracci et al., 2022; Rana, 2021), algo especialmente relevante en el sector público, donde cada decisión tiene consecuencias directas en la ciudadanía. Bajo esta lógica, el reto consiste en articular tres elementos fundamentales: información, riesgo y resultados. La información permite comprender el entorno, el riesgo ayuda a evaluar alternativas y los resultados otorgan sentido a la acción.

Un ejemplo ayuda a entenderlo mejor. En una organización privada, la decisión de invertir en un nuevo proyecto, como abrir una nueva línea de negocio, implica evaluar distintos escenarios antes de ejecutarse. Se proyectan resultados, se identifican posibles impactos negativos y se definen medidas para reducirlos. Todo ello no detiene la decisión; por el contrario, la fortalece al permitir actuar con mayor claridad sobre lo que se espera lograr.

En el sector público, una decisión comparable, como la ejecución de una obra de infraestructura, suele centrarse principalmente en el cumplimiento de procedimientos, como la aprobación de expedientes, los procesos de contratación o las validaciones formales. Estos pasos son indispensables, pero cuando la atención se concentra exclusivamente en evitar errores administrativos, puede perderse de vista el propósito central de la intervención: generar valor y resolver una necesidad concreta de la ciudadanía. La diferencia, entonces, no radica en la naturaleza de la decisión, sino en cómo se incorpora el riesgo dentro del proceso: como un elemento que orienta la acción o como un factor que se evita para reducir exposición.

La evidencia muestra que las organizaciones que logran integrar riesgo, decisión y resultados presentan mayor capacidad de adaptación, mejores niveles de desempeño y mayor sostenibilidad (Bracci et al., 2024; Mahama et al., 2020). Asimismo, la calidad de las métricas de desempeño y la confianza en los sistemas de medición influyen en la forma en que las organizaciones utilizan la información para orientar decisiones y mejorar sus resultados (Van Elten et al., 2024), lo que representa un aprendizaje particularmente valioso para la gestión pública.

Al final, la diferencia entre lo público y lo organizacional no está en la naturaleza de sus decisiones, sino en la forma en que enfrentan el riesgo y definen sus resultados. Mientras en un ámbito el riesgo se integra para decidir mejor, en el otro muchas veces se evita para decidir menos. Y es precisamente en esa diferencia donde se abre una oportunidad de transformación.

La gestión del riesgo y la orientación a resultados no son elementos independientes, sino dos dimensiones que, cuando se articulan, permiten construir un puente real entre ambas formas de

gestionar. No se trata de copiar modelos de un ámbito a otro, sino de comprender que decidir con información, asumir el riesgo con criterio y orientar la acción hacia resultados es una necesidad también para la gestión pública.

Porque, en esencia, gestionar no es elegir entre cumplir o generar resultados, sino lograr que el cumplimiento tenga sentido en los resultados que produce. El riesgo no desaparece cuando se evita; simplemente cambia de forma: aparece en decisiones que no se toman, en problemas que no se resuelven o en oportunidades que se pierden. Y es ahí donde el enfoque cambia. Cuando el riesgo deja de ser visto como una amenaza que debe evitarse y empieza a asumirse como una condición inherente a cualquier decisión relevante. Cuando los resultados dejan de ser un efecto esperado para convertirse en el propósito que guía la acción.

En ese punto, la gestión pública deja de girar únicamente en torno al procedimiento y empieza a orientarse hacia el impacto, mientras que el control, lejos de limitar la decisión, se convierte en un soporte que permite tomarla con mayor claridad. Tal vez, entonces, la verdadera reflexión no está en cómo reducir el riesgo, sino en cómo tomar mejores decisiones a pesar de él. Porque, al final, el riesgo más peligroso para la gestión pública no siempre está en la decisión que se toma, sino en todas aquellas que nunca llegan a tomarse.

En un entorno donde evitar errores muchas veces pesa más que generar resultados, quizá la verdadera transformación empiece cuando el miedo a decidir deje de ser más fuerte que la necesidad de actuar. Y entonces, la gran pregunta ya no será cómo controlar el riesgo, sino cuánto futuro puede perder un Estado cuando decide no avanzar.

Porque detrás de cada decisión postergada no solo hay expedientes detenidos o procesos inconclusos, sino oportunidades que desaparecen, necesidades que permanecen sin respuesta y ciudadanos que continúan esperando soluciones. Tal vez ahí se encuentre el punto más crítico de la gestión pública contemporánea: comprender que decidir implica asumir exposición, pero no decidir también tiene consecuencias. Y que, en ciertos contextos, la inacción puede terminar siendo mucho más costosa que el propio riesgo que se intentó evitar.

Referencias

- Anton, C., Baba, C., & Bucşoiu, A. (2025). Perspectives on integrating risk management and sustainability for financial performance: A systematic literature review. *Sustainability*, 17(8), Artículo 3456. <https://doi.org/10.3390/su17083456>
- Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: The ultimate challenge. *Financial Accountability & Management*, 31(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/faam.12049>
- Bracci, E., Bruno, A., D'Amore, G., & Ievoli, R. (2024). The integration of performance management and risk management in the public sector: An empirical case. *Journal of Management Control*, 35(1), 137–163. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00369-2>
- Bracci, E., Tallaki, M., Gobbo, G., & Papi, L. (2021). Risk management in the public sector: A structured literature review. *International Journal of Public Sector Management*, 34(2), 205–223. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2020-0049>
- Bracci, E., Tallaki, M., Gobbo, G., & Papi, L. (2022). Risk management in the public sector: A systematic literature review. *Public Money & Management*, 42(3), 205–213. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1963071>
- Gourbier, L., Iacuzzi, S., Padovani, E., & Saliterer, I. (2025). Risk management in the public sector: A comparative analysis of central government settings in France, Germany, and Italy. *Financial Accountability & Management*. Publicación en línea anticipada. <https://doi.org/10.1111/faam.12416>
- Mahama, H., Elbashir, M., Sutton, S., & Arnold, V. (2020). Enabling enterprise risk management maturity in public sector organizations. *Public Money & Management*. Publicación en línea anticipada. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1769314>

- Maqdliyan, R., & Setiawan, D. (2023). Organizational innovation and performance in the public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4), Artículo 100178. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100178>
- Rana, T. (2021). Embedding a risk management framework in public sector governance, performance, and accountability practices. In Z. Hoque (Ed.), *Public sector reform and performance management in developed economies* (pp. 163–181). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003024933-11>
- Van Elten, H. J., van Rinsum, M., & Wouters, M. (2024). Performance management, metric quality, and trust in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 44, Artículo 100198. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2024.100198>

Hard Discount vs. Bodega de barrio en Islay 2026: ¿Competencia desleal o evolución necesaria del retail tradicional?



Autor: Jimmy Cutipa Rodriguez

Licenciado en Administración, egresado de la maestría en Ciencias de la Administración MBA con mención en Gerencia de Marketing y Ventas. Docente de pregrado en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa y Universidad Tecnológica del Perú.

Correo: crjimmy11@gmail.com

A nivel global, la sección de retail y ventas, han asumido el modelo de Hard discount, la moda emergente de bienes de consumo masivo. Esta tendencia ha llevado a la estrategia donde hogares buscan maximizar su presupuesto adquiriendo productos básicos y económicos, permitiendo que las cadenas de descuento generen cuotas de mercado muy altas y dominen el segmento. Como señalan Abiralava y Akhvediani (2025), la rentabilidad superior de estos hard discount frente a la tienda de barrio tradicional no radica solo en el precio, sino en una estructura de costos simplificada que redefine el concepto de "valor por dinero" en mercados tradicionales.

En Latinoamérica, la experiencia de los mercados como el colombiano sugiere que el hard discount genera empleo y habito de compra, obligando a las bodegas de barrio tradicional a adoptar estrategias iguales o similares para no desaparecer (Medina-Rendón & González-Marín, 2025). Es fenómeno se repite en nuestro país, donde según reportes de Gestión (2026), el formato de descuento ya representa más del 14% del canal moderno, impulsado por una expansión agresiva que busca saturar zonas emergentes y provincias que antes eran segmentos exclusivos de las bodegas tradicionales.

A nivel nacional, el 2025 marca un escenario de alta competencia entre tiendas consolidadas y nuevos entrantes. Mientras tiendas de descuento como Tienda Mass, 3A del Grupo AJE, y otros; mantiene su liderazgo, el sector de las tiendas de barrio se ha dinamizado con estrategias similares y con alta competitividad (El Comercio, 2026). La alta competencia se libera en el corazón de los barrios, donde el hard discount tiene marcas propias y precio disruptivos para desafiar a las bodegas de barrio tradicionales, estos últimos ven afectadas no solo sus ventas de abarrotes y limpieza, sino también como principal punto de abastecimiento de las familias peruanas (Peru Retail, 2025).

En la Provincia de Islay, este escenario se manifiesta con una tensión particular. Ciudades como Mollendo y Matarani, tradicionalmente servidas por bodegas familiares, enfrentan hoy la llegada de estos gigantes del descuento bajo una legalidad comercial plena, pero percibida por muchos microempresarios como una amenaza a su subsistencia.

El desafío para el comercio en Islay radica en determinar si la bodega puede coexistir mediante la diferenciación y el servicio personalizado, o si el modelo de Hard Discount terminará absorbiendo el gasto del hogar, transformando de manera irreversible el ecosistema económico local.

Mientras cadenas como Tiendas Mass o Tiendas 3A operan bajo una lógica de optimización de costos, surtido limitado y marcas propias que permiten precios disruptivos, las bodegas de barrios en Mollendo e Islay existen por conveniencia inmediata, con fraccionamiento de pedido y confianza en el vecino. Este escenario genera una percepción de vulnerabilidad en el pequeño comerciante, quien interpreta la capacidad de escala de retail moderno no solo como competidor, sino como una fuerza que amenaza desplazar su modelo de subsistencia económica, fuente de ingreso de apoyo a tiempo parcial.

Bajo el escenario de la supervivencia del más apto, en un ecosistema donde la competencia legal es total, pero las condiciones son asimétricas y diferentes para el dueño de la bodega de barrio. Como

sostiene Talamas (2024), las tiendas de barrio no enfrentan solo una guerra de precios, sino un cambio en el paradigma de abastecimiento donde el consumidor prioriza la que puede ver, tocar y sentir (marketing relacional) del formato moderno. En la provincia de Islay nace el dilema estratégico: si la bodega se aferra estrictamente a la tradición sin adoptar herramientas de gestión mínima (como pagos digitales o diversificación de stock), la brecha de eficiencia se vuelve insalvable. Esta brecha, por lo tanto, reside en la capacidad de la bodega para evolucionar de un rol de "despacho de productos" a uno de "especialista en servicio local", evitando que la competencia legal se convierta en una sentencia de extinción comercial.

El modelo de Hard Discount en la Provincia de Islay opera bajo una estructura de costos optimizada que redefine los precios locales. Según Abbralava y Akhvlediani (2025), la rentabilidad de estos formatos no se basa en el margen de ganancia por producto, sino en una rotación de inventario superior y una cadena de suministro simplificada. Esta presión económica obliga a las bodegas tradicionales de Islay a abandonar el sobreprecio por conveniencia. Sin embargo, lejos de ser una condena, este fenómeno actúa como un regulador del mercado; las bodegas tradicionales que optimizan su logística y eliminan mermas logran sobrevivir, demostrando que la eficiencia del modelo de las tiendas por descuento eleva el estándar competitivo de toda la provincia.

A pesar del avance del retail moderno, que ya representa el 11% del canal moderno en Perú (Gestión, 2026), el poblador de Islay mantiene una lealtad estructural hacia la bodega de barrio debido a factores que el algoritmo no puede replicar: cercanía, confianza y flexibilidad financiera. La bodega tradicional cumple un rol socioeconómico vital a través del "fiado" y el fraccionamiento (venta por unidad), cubriendo la "misión de compra diaria" que el Hard Discount descuida en su búsqueda de estandarización y precios bajos. Como sostiene Delgado-Prieto (2024) las tiendas tradicionales mantienen una ventaja competitiva relacional; el consumidor de la provincia utiliza el formato moderno para el abastecimiento planificado, pero regresa a la bodega tradicional por el trato personalizado y el acceso inmediato a productos frescos de la zona, validando una coexistencia basada en necesidades diferenciadas. La guerra por el mercado de Islay se libra entre la eficiencia logística de las grandes cadenas y la personalización extrema de las bodegas tradicionales. Mientras Tiendas 3A (del Grupo AJE) aprovecha la infraestructura de distribución masiva para saturar los barrios con precios competitivos (La República, 2025), las bodegas locales están respondiendo con un "marketing de guerrilla" centrado en la curaduría de productos locales y la digitalización (Levinson, 1984). La adopción de pagos digitales y el uso de redes sociales para pedidos directos ha permitido que la bodega tradicional acorte la brecha tecnológica. Según Spatium (2026), aunque la expansión inmobiliaria del Hard Discount es agresiva, la bodega tradicional que evoluciona hacia una gestión profesional logra capitalizar su mayor activo: el conocimiento profundo del cliente y la agilidad para adaptar su stock en tiempo real.

Un sector de la opinión pública en Islay considera que el Hard Discount es una amenaza legalmente desleal que busca el monopolio mediante la asfixia del pequeño comerciante por su mayor capital financiero. No obstante, la evidencia empírica en mercados similares sugiere que estos formatos no eliminan a la bodega, sino que eliminan la ineficiencia. Según Peru Retail (2025), la entrada de estos competidores dinamiza la economía local al atraer mayor flujo de consumidores a las zonas comerciales y profesionalizar el empleo. La supuesta "amenaza" según Froulík (2023) se refuta al observar que la bodega de barrio posee una resiliencia intrínseca basada en el capital social; por lo tanto, el Hard Discount no es el verdugo del retail tradicional en Islay, sino el catalizador que fuerza una evolución necesaria hacia un comercio más competitivo y orientado al cliente.

La disposición estratégica de los tres locales de Hard Discount en Mollendo, ubicados en el centro comercial, paradero el Obelisco y el extremo de la ciudad, ha generado un fenómeno de "cerco competitivo" que redefine el flujo del gasto local. Esta ubicación táctica permite a cadenas como Tiendas Mass o 3A interceptar al consumidor en sus momentos de mayor tránsito, capturando la compra por impulso y de conveniencia (Delgado-Prieto et al., 2024). Según Gestión (2026), esta agresiva expansión inmobiliaria busca saturar los puntos de mayor rotación para desplazar al comercio tradicional de su

rol de abastecedor primario, forzando a las bodegas circundantes a una reevaluación inmediata de su propuesta de valor para no perder relevancia en el ecosistema urbano.

El impacto más tangible se observa en la estructura de precios, donde la eficiencia logística de estas cadenas permite ofrecer productos básicos con descuentos de hasta el 30% frente a la bodega tradicional (El Comercio, 2026). En Mollendo, esto ha generado una dinámica de mercado inusual: las bodegas de barrio, en lugar de intentar una competencia frontal de precios imposible de ganar, han optado por convertir al competidor en aliado, adquiriendo productos por mayor en estas tiendas para reabastecer sus propios anaqueles. Este comportamiento confirma la tesis de Abiralava y Akhvlediani (2025), quienes señalan que la rentabilidad del discounter beneficia indirectamente al micro-minorista al actuar como un distribuidor mayorista de facto con precios altamente competitivos.

Más allá del factor económico, la influencia del Hard Discount en Mollendo ha catalizado una revolución en la experiencia de compra. La noción del autoservicio, donde el cliente tiene la libertad de escoger y comparar productos antes de pagar, ha roto el paradigma del mostrador cerrado que predominaba en las bodegas mollendinas. Esta tendencia ha impulsado a los bodegueros locales a modernizar la presentación de sus locales, adoptando mejores sistemas de iluminación y una organización de productos más intuitiva. Como indica Peru Retail (2025), el formato de descuento no solo compete con precios, sino que eleva la vara de higiene y orden, obligando a las bodegas a profesionalizar su infraestructura visual para mantener la fidelidad de un cliente ahora más exigente.

En el nodo del Obelisco, donde la alta rotación de gente es constante, la fricción entre ambos formatos ha potenciado el marketing de servicios. Mientras el Hard Discount ofrece una transacción rápida y estandarizada, las bodegas locales están respondiendo con una atención personalizada y el fortalecimiento de la confianza comunitaria. Según Talamas (2024), las tiendas de barrio poseen una ventaja relacional inalcanzable para el retail moderno; en Mollendo, esto se traduce en servicios que el gigante no puede ofrecer, como el fraccionamiento de productos y el trato directo por nombre, factores que equilibran la balanza frente a la frialdad operativa de los locales de descuento.

Finalmente, este escenario en la Provincia de Islay demuestra que el Hard Discount actúa como un motor de formalización y evolución necesaria (Lopez et al., 2023). La coexistencia de tres locales estratégicos frente a cientos de bodegas de barrio no ha resultado en una extinción masiva, sino en una especialización del canal tradicional. Las bodegas que sobreviven y prosperan en este 2026 son aquellas que han entendido que la competencia legal las obliga a ser mejores gestoras. En conclusión, la llegada del retail moderno a Mollendo ha profesionalizado la noción de "compra de barrio", beneficiando al consumidor final con un mercado más competitivo, ordenado y eficiente.

Referencias

- Abiralava, A., & Akhvlediani, I. (2025). Comparative profitability analysis of discounter and standard supermarket/neighborhood store. *Works of Georgian Technical University*, (1), 45–55.
- Delgado-Prieto, L., Otero-Cortés, A., & Calderón, A. (2024). *The impact of hard discount stores on local labor markets: Evidence from Colombia* (Working Paper N° 123).
- El Comercio. (2026, 15 de marzo). Ahorra Food Depot llega a Perú: Su estrategia para enfrentar a Mass y 3A con precios hasta 30% más bajos. *El Comercio Perú*. <https://elcomercio.pe/economia/>
- Gestión. (2026, 5 de febrero). Tiendas de descuento ya pesan 10% en canal moderno: Proyecciones. *Diario Gestión*. [https://gestion.pe/...](https://gestion.pe/)
- Froulík, R., Zdeněk, R., & Lososová, J. (2023). The economy of retail chains in the FMCG sector: The case of Czechia. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 25(1), 12–24.
- La República. (2025, 20 de noviembre). Tiendas 3A, el nuevo contrincante del formato de hard discount en Perú. *La República*. <https://larepublica.pe/>
- Levinson, J. C. (1984). *Guerrilla marketing: Secrets for making big profits from your small business*. Houghton Mifflin.
- Lopez, R., Marchesi, K., & Steinbach, S. (2023). Dollar store expansion and independent grocery retailer contraction. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 45(3), 112–128.

- Medina-Rendón, A. R., & González-Marín, Y. O. (2025). Colombian neighborhood stores: Strategic adaptation in the hard discount era. *Ad-gnosis*, 24, Artículo 3812. <https://doi.org/10.21158/21459452.n24.2025.3812>
- Peru Retail. (2025). *Hard discount avanza en Perú: ¿Cuál es su impacto real en el canal tradicional?* <https://www.peru-retail.com/>
- Peru Retail. (2025, 22 de diciembre). Hard discount avanza en Perú con Tiendas Mass y nuevos jugadores: ¿Cuál es su impacto? *Peru Retail News*. <https://www.peru-retail.com/>
- Spatium. (2026). *Expansión del segmento Hard Discount en Perú: Nuevos competidores y proyecciones de mercado*. [Nombre de la consultora/editorial]. <https://www.spatium>
- Talamas, M. A. (2024). *Surviving competition: Neighborhood shops vs. convenience chains* (IDB Working Paper Series No. IDB-WP-01521). Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0005521>

La administración de empresas en la época actual, y la tecnología como medio de comunicación masivo, en un mundo pensante, capitalista e individualista



Autor: Luis Enrique Ramírez Núñez

Ingeniero en Administración de Empresas. MBA Executive por ITAE España y Neumann School. Especialista en Marketing por la UNSA y la UCPS. Técnico en Administración Bancaria por IFB CERTUS. Especialista en Neuromarketing por Corp. RN Business Company. Gerente General de Corp. RN Business Company.

Correo: enrique_rrnn@hotmail.com

Las estrategias de planificación, organización, dirección y control en un mundo pensante, capitalista, individualista y oportunista como en el que nos encontramos, se encuentran estancadas, porque como vivimos en un mundo “pensante”, aún seguimos pensando, buscando, ideando y comprendiendo, y “creando” los “pensamientos” que nuestra tecnología ya ha “creado” y transformado en productos, innovando y vendiendo al mundo entero, y dichas estrategias, aun no se han descubierto.

El siguiente artículo de opinión no está en contra de los pensamientos e ideologías comunistas, socialistas o capitalistas, o de la evolución de la tecnología, y mucho menos de los métodos, técnicas, y herramientas que la administración de empresas aún sigue descubriendo, como ciencia actualizada, por medio de los mejores científicos, y estudiantes del medio; el siguiente artículo intenta generar un proceso diferencial, en donde podamos analizar, cómo es que la administración de empresas en la época actual, está relacionada con la tecnología, en un mundo pensante, con el capitalismo, y con el individualismo, para que así, nosotros, como profesionales y licenciados de nuestras áreas, podamos adquirir un conocimiento resumido sobre el porqué de la problemática actual que acontece a todos los países del mundo entero, y poder así, sobrevivir ante este caos latente que acecha no solo a nuestros hogares, sino, también a nuestros niños, en los ámbitos del dinero, del trabajo, de la tecnología, y del pensamiento global que la UE, ASEAN, MERCOSUR, TLCAN, EEE, CEI, OEA, han creado en nuestro sentir diario, por su preocupación, por la globalización y por la paz mundial; y nosotros, como profesionales preocupados y apasionados por nuestro trabajo del día a día, no nos queda más que, preocuparnos también por lo mismo. (ECONOMIPEDIA, 2025)

Entonces, en la actualidad, la problemática con la que convivimos, nos conduce a mantener una postura defensiva, dentro y fuera de nuestras organizaciones, y hogares, para que nuestros procesos administrativos en nuestras organizaciones y en nuestros hogares, puedan llevarse a cabo en una anualidad de tiempo, con éxito; este es el objetivo del artículo en desarrollo, para que nosotros podamos permanecer informados y crear un plan de contingencia, para toda la lista de problemas que puedan surgir en el futuro ya esperado, por las tendencias actuales de la política, economía, del socialismo, tecnología, y de lo legal, dentro y fuera de nuestras organizaciones, y hogares; un punto a resaltar en este artículo, está en que el proceso administrativo empresarial, el famoso PODC (planificación, organización, dirección y control), porque se supone que, en la época actual, ya se está ejecutando o implementando también en nuestros hogares el PODC, con el presupuesto destinado para nuestros trabajadores de casa, “nuestras esposas, nuestros esposos, hijos y familia”, para su sobrevivencia y felicidad perdurable e innegable en el tiempo; es la razón por la que debemos poner “énfasis” en el siguiente artículo. (MINOLTA, 2023)

El énfasis proviene de las ventas, y para vender hay que saber administrar una empresa en la época actual; el término énfasis, proviene del latín “emphasis”, que significa apariencia, reflejo, fuerza de expresión, entonces, es la acción de destacar algo, como un producto, por ejemplo, en las ventas con

nuestro negocio; el énfasis en las ventas, nos enseña a vender mejor, porque si vendemos nuestros productos o servicios de nuestra organización, sin las etimologías de origen, el producto, tú producto, no será destacado, ni a nadie le importará, porque la palabra énfasis pasó de ser interior a exterior, es por eso que, con el tiempo las ventas se volvieron más exteriores emocionalmente que interiores; las ventas se transformaron en speech burocráticos, sin sentimientos, solo por querer ganar dinero; esto es lo que pasó realmente con la administración, y en la época actual, ya nadie habla haciendo uso de los términos etimológicos de origen de la administración y de las ventas; desde ahora en adelante, queridos lectores, enfatizamos lo que tiene que ser enfatizado, desde nuestro corazón, porque si no, la historia se repetirá, y lo que era interior, se transformara en exterior, y las ciencias progresaran a la inversa, para el mal. (SPIRITUAL, 2020)

Es por eso que la administración y sus estrategias se encuentran estancadas, porque los términos no se enfatizan, solo se venden por vender, y creemos que la preocupación es “ayudar”, cuando en realidad, la preocupación, va mucho más allá en las etimologías de origen; “¿cómo vamos a vender algo si ni siquiera nos preocupamos por nuestros compradores, ni por su corazón, ni por sus sentimientos, etimológicamente hablando?”; porque la etimología nos explica que, si tú eres el vendedor, y tu comprador se acerca a ti, es porque algo le atrajo de ti a él, entonces, la etimología profunda explica que, si a nosotros también nos pasa lo mismo, cuando queremos comprar algo, nos atrae, entonces, si nos pasa lo mismo, es porque el vendedor y el comprador, en una organización, o en nuestros hogares, padre, hijo o esposa, son iguales, sienten las mismas emociones, y esa atracción es la fuerza del amor que nos lleva a progresar en nuestras organizaciones y hogares, solo así, se logran vender los productos, por los sentimientos de compra y venta, para nuestra subsistencia, pero, cuando el énfasis, coloquialmente hablando, se transforma de interior a exterior, es como cuando una empresa pasa de ser comunista, por inercia, a capitalista, y es un proceso que solo se puede detener redactando estos artículos, por medio de los científicos y estudiantes de hoy, publicándolos a nivel nacional e internacional (UTA, 2026).

El proceso de transformación del comunismo al capitalismo, se da por medio de sus sistemas económicos, y los sistemas económicos son las estructuras que usa una sociedad para gestionar sus recursos para obtener dinero, entonces, definamos dichos conceptos: el comunismo es una doctrina política porque tiene que ver con la religión de cada país, y que busca crear una sociedad sin clases sociales, mientras que el capitalismo, se basa en la propiedad privada, y su principal objetivo es lucrar, entonces, si recordamos el término “etimología”, nos daremos cuenta, con solo pronunciarlo, que el comunismo proviene de “comunidad”, porque las etimologías, por medio de las palabras, desarrollan nuestro desarrollo cognitivo, y con solo ver las palabras, nos daremos cuenta de su significado real y oculto, o codificado, porque el capitalismo, proviene de “capital”, es decir, de dinero para comprar la fuerza del progreso, la fuerza del amor, y en este caso, estos dos términos se convertirían en dos estrategias muy importantes para la administración de empresas en la época actual, ya que el comunismo (comunidad) sería el ataque, y el capitalismo (capital) sería la defensa, y para que una empresa pueda sobrevivir en el mercado, haciendo bien las cosas, actuando con profesionalismo y responsabilidad, necesitan atacar, es decir, aprender como doctrina que, las etimologías siempre deben perdurar en el tiempo, como comunidad, para que todos seamos iguales, sin diferencias, y actuemos así, porque sin las etimologías, dijimos que lo bueno pasaría a ser malo, y en cuestión de segundos, de interno a externo, porque solo pronunciaremos las palabras que nos gustan, mas no las que deberíamos usar, por ejemplo, una cosa es comer saludable (lo feo), y otra cosa es comer comida chatarra (lo rico), entonces, en la época actual, lo bueno está en lo malo, y lo malo estaría en lo bueno, es por ello que, debemos enfatizar, para poder defendernos, y atacar, es decir, vender para generar nuestra propia economía, con un trato desde el corazón hacia nuestros clientes, y así, ellos puedan comprender que el trabajo en comunidad es mejor, y la mejor forma para transformarnos en seres capitalistas, para invertir bien el dinero, y no gastar por gastar el dinero en los placeres cotidianos de la vida real; el capitalismo como defensa, es ser en este mundo “competitivo, individualista y no colectivista”, en este mundo en el que vivimos, porque solo defendemos la fuerza con la que actuamos por el progreso de nuestras

organizaciones, y hogares; entonces, primero aprendamos a ser comunistas, para luego ser capitalistas; entonces, los gobiernos capitalistas, ¿se supone que ya han experimentado el comunismo primero?, evaluemos ello a partir de hoy, para tener un gobierno soberano correcto y equilibrado (FUND, 2001).

El individualismo, se da por la carencia de ciencia e innovación en las universidades, y en las organizaciones del futuro, pero, más que todo, se da por la competencia que actualmente existe entre organizaciones y entre personas, por sus talentos, y por la creación de los productos indolentes que solo causan daños y estragos a la sociedad; el individualismo en términos empresariales, es el mundo, el mundo es uno, así como nosotros somos uno, ¿cómo podemos aceptar la idea de que somos más que uno en este mundo?; la creación génesis del mundo estuvo en contra del colectivismo y a favor del individualismo por mucho tiempo, porque así como las empresas tienen sus barreras de entrada, ante la competencia actual, también la unidad en el origen del todo, por los idiomas, pensamientos, y esencias; el individualismo se ha hecho menos fuerte gracias a los descubrimientos de grandes investigadores, como lo son: Henri Fayol y Frederick Taylor, gracias al proceso administrativo y a la mejora de la productividad, por la administración de los tiempos, porque, el conocimiento religioso, siempre nos ha llevado a caminar por las sendas del bien, es decir, a administrar nuestra vida para poder “recién” administrar una empresa, es por ello que, hoy, nos preocupamos por los sistemas de cada empresa, porque creemos que son las áreas de nuestro hogar, y por la mejora de la productividad, por medio de la administración del tiempo, y el tiempo solo se aprovecha cuando somos felices; es difícil asimilar que, vivimos en un mundo en constante evolución, pero, aun así, debemos otorgar a la ciencia actual, lo mejor de nuestros descubrimientos, para que “el todo” evolucione correctamente, con los sistemas adecuados, y en el menor tiempo posible (CERTUS, 2025).

La tecnología cumple el papel de hacer que, obligatoriamente, introdujamos información a las redes informáticas, y eso es “crear”, a costa de un pensamiento acertado o no acertado, en la época actual; porque la tecnología son nuestros pensamientos llevados a la pantalla, con imágenes y sonidos, así como las radios, para que de esta manera, por medio de la religión y ciencia, podamos seguir descubriendo un poco más, acerca del destino de la vida, y de la administración empresarial, pero, lo malo con esto, es que, ya han pasado más de 50000 años desde que se han creado estos sistemas que nos permiten seguir realizando descubrimientos, y los sistemas políticos y gubernamentales también siguen igual; “la tecnología sigue haciendo el intento, por televisión y radio, de enviarnos los mensajes que realmente las personas necesitan ver y escuchar, mientras que muchas personas sufren en sus casas por falta de educación, salud y felicidad”, entonces, la tecnología no es un mal producto, lo que sucede es que los mensajes que debemos proyectar por imágenes y sonidos, aun no tienen sentido, y esto sucede desde hace más de 50000 años, entonces, ¿algo tenemos que hacer nosotros como profesionales para que esto cambie radicalmente en nuestro país?, la respuesta la tiene cada uno de nosotros, por medio de este artículo; creo que ha llegado la hora del cambio en nuestro hogar, llamado “tierra” (CONCEPTO, 2023).

La tecnología está a favor de todas las ciencias sin exclusión, porque hasta existen páginas prohibidas para mayores de edad, entonces, en otras palabras, aquí podemos tocar el punto de la tecnología negra; la pregunta es, si se han dado cuenta, ¿por qué la tecnología es de color negro?, ¿lo negro es lo malo?, ¿lo negro es lo agresivo?, muchas personas asocian el color oscuro, o lo negro, con la agresividad y con la maldad, pero no es así; unos estudios recientemente realizados por Konica Minolta revela que uno de los materiales más oscuros es el Vantablack, y este material absorbe el 99.6% de la luz, (mirar este color, es como mirar un vacío negro exponencial), y si nos ponemos a pensar, y deducimos una respuesta con el sol, espacio, universo y el planeta tierra, nos preguntaremos lo siguiente: ¿acaso el sol no es la luz y la tierra es un punto en la oscuridad, o universo, o espacio, así como en un computador?, entonces, podemos decir que, en la tecnología sobrevive lo bueno y lo malo, pero, si nosotros nos preocupamos por nuestros hogares e hijos en este año 2026 y 2027, y creo que ustedes pensarán u opinarán lo mismo, creo que debemos reducir los porcentajes de oscuridad que nosotros mismos nos hemos creado, en nuestro mundo, y así, agregar más materiales de luz, por nuestra salud, vida, y felicidad, en las redes informáticas actuales (MINOLTA, 2023).

La administración de empresas en la época actual, y la tecnología como medio de comunicación masivo, en un mundo pensante, capitalista e individualista, debe favorecer rotundamente a los profesionales que se preocupan por la globalización, pero, etimológicamente haciendo uso de la palabra, porque la tecnología se preocupa por ello, pero, sin énfasis, sin la etimología real, y esto poco a poco, se va perdiendo en el espacio oscuro de los pensamientos, y del universo, y de nuestros recuerdos más profundos, por medio de nuestras acciones de afecto hacia nuestros seres más queridos; y los sistemas, entidades, y empresas que se preocupan por la globalización, a nivel mundial, nos han inyectado una dosis de preocupación por la paz del mundo, y su bienestar, por medio de nuestros niños, que son el futuro del país; es por ello que, todos nosotros, esperamos, con mucha fe en Dios, que esto no cambie para mal, más sino, se fortalezca, y madure, hacia el futuro paradisíaco que todos queremos ver, en nuestro mundo, país y hogar (SPIRITUAL, 2020).

Bibliografía

- Certus. (2025, 15 de octubre). *¿Qué es el proceso administrativo?* Blog de Certus. <https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-proceso-administrativo>
- Concepto. (2023, 16 de julio). *Tecnología: Qué es, tipos, evolución y características.* <https://concepto.de/tecnologia>
- Key Differences. (2020, 12 de enero). *Difference between Fayol and Taylor's theories of management.* <https://keydifferences.com/difference-between-fayol-and-taylor-theories-of-management.html>
- Economipedia. (2025, 27 de mayo). *Sistema económico.* <https://economipedia.com/definiciones/sistema-economico.html>
- El Orden Mundial. (2021, 19 de octubre). *¿Qué es el comunismo?* EOM. <https://elordenmundial.com/que-es-comunismo/>
- International Monetary Fund. (2001, septiembre). *What is capitalism?* Finance & Development. <https://www.imf.org/en/publications/fandd/issues/series/back-to-basics/capitalism>
- Konica Minolta. (2023). *Midiendo el color más oscuro del mundo.* Sensing Konica Minolta Blog. <https://sensing.konicaminolta.us/mx/blog/cincuenta-sombras-de-negro>
- Quora. (2023). *¿Qué define nuestra época actual?* [Hilo de discusión]. <https://es.quora.com/Qué-define-nuestra-época-actual>
- John David Spiritual. (2020, enero). *La mente pensante.* John David Satsang International. <https://johndavidsatsang.international/es/blog-posts-es/la-mente-pensante>
- Universidad de Tarapacá. (2026). *Carrera vespertina: Ingeniería en Administración de Empresas.* Admisión UTA. <https://admisión.uta.cl/index.php/carrera-vespertina-ingenieria-en-administracion-de-empresas>

**Autor: Andrea Verónica Alvear Miraval**

Egresada de la Maestría en Gestión Pública y licenciada en Administración y Negocios Internacionales. Con estudios en Publicidad y formación en docencia universitaria. Experiencia en gestión administrativa, apoyo a la investigación, voluntaria certificada por SENAJU y actualmente trabajadora CAS.

Correo: miravalvam@gmail.com

1. Introducción

Las instituciones públicas peruanas generan hoy volúmenes crecientes de registros administrativos y reportes técnicos. Sin embargo, gran parte de esa masa informativa permanece en formatos tradicionales hojas de cálculo, PDF o informes estáticos que limitan su aprovechamiento para la investigación, transparencia, la gestión y la toma de decisiones. Este artículo sostiene que el problema no es la escasez de datos sino su presentación y gobernanza; la consolidación de observatorios institucionales y dashboards interactivos constituye una transición necesaria para convertir datos almacenados en conocimiento utilizable por investigadores, gestores y ciudadanía.

2. Desarrollo argumentativo

2.1. Sobreproducción de información institucional y subutilización

El Estado produce datos a ritmo acelerado: registros administrativos, censos, padrones, informes sectoriales y estadísticas operativas. Esa “sobreproducción” no garantiza valor público. Datos dispersos, desordenados o encerrados en PDFs generan costos de búsqueda, replicación de esfuerzos y errores en la toma de decisiones. La sobreabundancia sin estructura es ruido, no evidencia llamado también como datos fríos.

2.2. Necesidad de datos abiertos, limpios, categorizados y actualizados

La transformación informativa exige estándares: apertura (licencias y accesibilidad), limpieza (calidad y consistencia), categorización (metadatos) y actualización frecuente. Sin estas condiciones, los datos no son interoperables ni confiables para análisis longitudinales o intersectoriales. Datos abiertos no es solo publicar planillas: es garantizar trazabilidad, fortalecer condiciones mínimas que permitan la adecuada gestión, procesamiento, almacenamiento, publicación y acceso abierto a los datos institucionales (GOB, 2026a).

2.3. Dos tipos de investigadores que se observan hoy en día

Modalidad 1: Investigación para grado académico, que requieren series temporales completas, documentación metodológica y accesibilidad reproducible para tesis y publicaciones. Su trabajo demanda estabilidad de variables, metadatos y citas precisas.

Modalidad 2: Soy investigador, en su mayoría docentes universitarios, profesionales con grado maestría o doctoral, investigadores RENACYT que son personas con vocación por resolver o mejorar una parte de la actualidad por lo que constantemente se atreven a ver al mundo como podría ser y no como es, la última vez que estuve animando a una persona porque soy de las que cree que todos pueden investigar solo falta avivar ese fuego dependiendo de la persona entenderán estos ejemplos, un colega me pregunta: a que te refieres con investigar, le digo: imagina que tienes un hijo y te dicen que la única

manera de saber con certeza si tiene apendicitis es con una cirugía que solo cuando tengan enfrente su apéndice sabrán el grado de complejidad, uno que es una situación traumática porque nadie quiere que te corten para una certeza pero ahí viene la investigación y si se averigua una técnica de identificar ello ya sea solo con un examen de sangre, saliva o quien sabe solo por una inserción de una aguja pero menos traumático y así continuamente nuevas técnicas o como el otro ejemplo que me dio un nutricionista me dice: el adulto mayor que tiene la enfermedad de ser obeso por más que van a consulta no bajan, así que quiero hacer una investigación cualitativa (para ello contexto por lo general estas investigación suele ser más largas porque requiere de recolectar información de charlas que puede durar media hora, una hora o más y luego identificar las palabras idénticas o como decimos categorizar) y pasarlo a publicidad, ¿cómo así? se preguntarán por ejemplo si de 10 entrevistas identificamos que la mayoría dice que quiere bajar por salud en primera pero escarbas preguntando más y te dicen es porque quiero caminar en la boda de mi hija, quiero cargar a mis nietos, quiero seguir saliendo a pasear con mi esposo, quiero lanzar la pelota a mi mascota pues esto se puede volver en una campaña de salud con gráficos y videos audiovisuales que lleguen a impactar a las personas en el corazón y cambien sus hábitos y sea eso que avive el fuego de uno mismo y les llegue no solo al corazón sino a lo más interno de cada uno, que les permita mejorar pero así como esto hay muchas otras formas de poder resolver este problema de la obesidad porque es claro que esto no impacta en un niño, esta campaña, así que como digo esta sería otra idea otra población para investigar, a lo que voy es la forma en la que se requiere herramientas de consulta rápida y tableros que integren indicadores para monitoreo y toma de decisiones operativas. Su prioridad es la actualidad de los datos, interoperabilidad entre sistemas y capacidades de visualización para comunicar hallazgos a decisores.

En ambas modalidades se benefician cuando las instituciones adoptan estándares abiertos y dashboards interactivos: los primeros para reproducibilidad académica, los segundos para operacionalización y respuesta rápida.

2.4. Identificación de problemas de investigación a partir de estadísticas poblacionales

Los investigadores modernos a menudo inician proyectos observando patrones en estadísticas poblacionales: picos en mortalidad, brechas educativas por distrito, concentración de quejas ciudadanas, o variaciones en el empleo formal. Estos signos, visibles en series y visualizaciones, orientan preguntas causales y diseños metodológicos. Un buen observatorio convierte una curiosidad en una hipótesis clara: por ejemplo, una tasa de abandono escolar elevada en determinados distritos puede disparar investigación mixta que combine análisis espacial, encuestas y entrevistas cualitativas. Además de identificar brechas (SERVIR, 2026a).

3. **Análisis del cambio hacia dashboards interactivos**

3.1. Del reporte estático al tablero dinámico

Los dashboards representan una evolución de la publicación estadística: no sustituyen la rigurosidad metodológica, sino que la amplifican. Mientras un PDF resume hallazgos en un momento, un dashboard permite filtrar, comparar y actualizar indicadores en tiempo real, explorar correlaciones y exportar subconjuntos de datos para análisis más profundos. Este salto reduce la fricción entre datos y conocimiento útil.

3.2. Funciones clave de los dashboards institucionales

- Visualización exploratoria: detectar tendencias, anomalías y patrones espaciales.
- Interactividad: filtrar por tiempo, territorio o población objetivo.
- Transparencia: enlazar indicadores con metodologías y fuentes.
- Reproducibilidad: permitir descarga de datos.
- Comunicación: facilitar la comprensión para decisores y ciudadanía.

3.3. Riesgos y condiciones para su efectividad

Un dashboard mal diseñado puede ocultar sesgos, fomentar interpretaciones erróneas o reproducir desigualdades (por ejemplo, cuando datos faltantes se traducen en invisibilización). Por eso la gobernanza de datos, la alfabetización estadística y la documentación son condiciones sine qua non.

Ejemplos reales de observatorios públicos (casos peruanos)

- Dashboard ProInversión (ProInversión). El panel de ProInversión permite visualizar proyectos de inversión pública, etapas y montos, facilitando la priorización y fiscalización ciudadana (ProInversión, s. f.). Este ejemplo muestra cómo la visualización de portafolios y cronogramas mejora la asignación estratégica y el monitoreo.
- Observatorio SENAJU (Ministerio de Educación). El Observatorio de Juventud del MINEDU concentra indicadores sobre educación, empleo juvenil y participación, dotando a investigadores y gestores de datos desagregados y actualizados para políticas dirigidas a la juventud (MINEDU, s. f.).
- Observatorio SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil). El observatorio del servicio civil ofrece indicadores sobre gestión de recursos humanos, concursos y perfiles profesionales, contribuyendo a la transparencia del empleo público y a la planificación institucional (SERVIR, 2026b).
- Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana (MININTER). Este observatorio integra información sobre delitos, denuncias y patrullaje, permitiendo análisis territoriales que sustentan decisiones en seguridad y prevención (Mininter, 2026).
- Sala Situacional COVID-19 (Minsa). El caso emblemático de la Sala Situacional del COVID-19 mostró cómo un dashboard público en contexto de crisis habilita seguimiento en tiempo real de contagios, camas y vacunación, demostrándose como herramienta de política pública, comunicación de riesgo y colaboración entre entes (Minsa, 2023).
- El Observatorio de subvenciones de PROCENCIA permite consultar proyectos financiados, resultados y tendencias de inversión en ciencia e innovación, mostrando el potencial de los datos abiertos para fortalecer la transparencia, la gestión pública y la investigación aplicada (PROCENCIA, 2026).

Estos casos ilustran que los observatorios institucionales no son una moda, sino herramientas operativas que favorecen investigación, gestión y transparencia cuando se diseñan con criterios de calidad, accesibilidad y uso. En la actualidad, esta información se viene difundiendo la tendencia de datos abiertos a una escala estatal desde universidades, direcciones, ministerios entre otras, como puede apreciarse en la Plataforma Nacional de Datos Abiertos (PNDA), la cual organiza y pone a disposición del público una amplia variedad de conjuntos de datos distribuidos por categorías como gobernabilidad, economía y finanzas, desarrollo social, educación, salud, medio ambiente, transporte y otras áreas estratégicas para la gestión pública y la investigación (GOB, 2026b). Un ejemplo concreto es el portal de datos abiertos del Ministerio de Economía y Finanzas, donde se publican conjuntos de información etiquetados bajo categorías como Gasto, Consulta Amigable, Ingreso, Devengado, Presupuesto, Programas Sociales, Transferencias, Proyectos, Inversión y otras etiquetas temáticas vinculadas al presupuesto público, lo que evidencia el potencial de los datos abiertos para el análisis, la fiscalización y la toma de decisiones en el sector público (MEF, 2026).

4. Reflexión crítica del autor

La transformación digital del Estado peruano está en un punto de inflexión: las instituciones poseen la materia prima datos, pero frecuentemente carecen de las condiciones para convertirla en conocimiento. El desafío técnico (infraestructura, interoperabilidad) convive con el desafío institucional (capacidades analíticas, cultura de datos, incentivos para publicar). Además, la democratización de la información plantea tensiones: la apertura sin contexto puede inducir a malas interpretaciones; la apertura parcial puede reproducir asimetrías entre usuarios con capacidades analíticas dispares.

Propongo una mirada integrada: fortalecer observatorios institucionales como nodos de gobernanza de datos que combinen:

- Gobernanza y estándares (metadatos).
- Infraestructura técnica (repositorios, programa y seguridad).
- Capacitación y cultura (alfabetización de gestores y ciudadanía).
- Mecanismos de retroalimentación (canales para que investigadores y sociedad reporten errores y pidan nuevos indicadores).

Cuando el diseño del observatorio incorpora a potenciales usuarios académicos, gestores, organizaciones civiles se favorece la relevancia de los indicadores y la sostenibilidad del esfuerzo.

5. Conclusiones propositivas

- **Priorizar observatorios institucionales con enfoque de ciclo de datos:** Crear observatorios que integren recolección, limpieza, catalogación, publicación y actualización periódica. No basta publicar datasets; se requiere mantenerlos, documentarlos y actualizados.
- **Estándares y APIs como infraestructura pública:** Adoptar formatos interoperables y APIs abiertas para facilitar el acceso programático por parte de investigadores y centros de investigación. Esto reduce redundancias y mejora la reproducibilidad.
- **Diseño centrado en usuarios:** Construir dashboards co-diseñados con usuarios reales (investigadores para grado, analistas institucionales, sociedad civil) para que las visualizaciones respondan a preguntas concretas y no solo a indicadores institucionales.
- **Capacitación y apertura responsable:** Invertir en alfabetización de datos en universidades y dependencias públicas, y acompañar la apertura con documentación contextual que prevenga interpretaciones erróneas.
- **Incentivos institucionales:** Establecer métricas de desempeño que valoren la publicación y mantenimiento de datos, así como el uso efectivo de observatorios en decisiones de política pública.
- **Fomentar la colaboración entre academia y Estado:** Crear espacios permanentes de trabajo conjunto donde la academia ayude a explotar los observatorios para investigación aplicada y el Estado incorpore evidencia a sus decisiones.

La evidencia ya existe: los dashboards peruanos citados (ProInversión; Observatorio SENAJU; Observatorio SERVIR; Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana; Sala Situacional COVID-19) demuestran que transformar datos en visualizaciones interactivas multiplica el valor público de la información. Investigar hoy comienza muchas veces observando estadísticas abiertas. Si dejamos atrás las hojas muertas y apostamos por observatorios vivos, el Estado ganará en gobernanza, la ciencia en relevancia, y la ciudadanía en transparencia.

Bibliografía

- Gobierno del Perú. (2026a). *Plataforma digital única del Estado Peruano: Datos abiertos*. <https://www.gob.pe/datosabiertos>
- Gobierno del Perú. (2026b). *Portal de datos abiertos de la administración pública peruana*. <https://www.datosabiertos.gob.pe/>
- Ministerio de Educación. (s. f.). *Observatorio de la Juventud*. <https://observatorio-juventud.minedu.gob.pe/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s. f.). *Datos abiertos del MEF*. <https://datosabiertos.mef.gob.pe/>
- Ministerio del Interior. (s. f.). *Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana*. <https://observatorio.mininter.gob.pe/>

- Ministerio de Salud. (2023). *Sala situacional COVID-19 Perú*.
https://covid19.minsa.gob.pe/sala_situacional.asp
- Prociencia. (2026). *Observatorio de subvenciones*. Concytec.
<https://observatorio.prociencia.gob.pe/subvenciones>
- ProInversión. (s. f.). *Dashboard ProInversión: Obras por Impuestos*.
<https://www.investinperu.pe/dashboard-app-pa-oxi>
- Servir. (2026a, 12 de marzo). *Servir lanza el Observatorio del Servicio Civil*. Plataforma digital única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/servir/noticias/1352257-servir-lanza-el-observatorio-del-servicio-civil>
- Servir. (2026b). *Observatorio del Servicio Civil*. Autoridad Nacional del Servicio Civil.
<https://observatoriodelserviciocivil.servir.gob.pe/>

**Autor: Dayam E. Pineda Molina**

Licenciada en Administración por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, MBA en Dirección de Empresas, con maestrías en Gerencia Pública y en Filosofía con mención en Ética y Filosofía Política. Cuenta con experiencia en gestión pública municipal, administración, emprendimiento social y docencia.

Correo: dpinedamolina@gmail.com

1. Introducción

La vasta bibliografía que respecto a la corrupción existe se circunscribe a aspectos jurídicos, de gestión, económicos o institucionales. Se habla de delitos, sanciones, sistemas de control, integridad, transparencia, conflictos de intereses, etc. Aunque necesarios, no es suficiente. La corrupción es, en primera instancia, una degradación moral de la función pública.

La colusión, la negociación incompatible, el soborno, el enriquecimiento ilícito, la aceptación de ventajas indebidas tienen una formulación jurídica específica; sin embargo, a nivel moral expresan algo más intangible pero evidente: deslealtad, traición y envilecimiento.

La corrupción no puede simplemente comprenderse solo como falla del procedimiento o debilidad del control. También debe ser interpretada como un fracaso de la conciencia moral. El funcionario corrupto no solo calcula una ventaja; previamente ha renunciado a su dignidad o a la dignidad de su cargo. No solo perjudica al Estado y al ciudadano; vulnera la idea misma de servicio público, la contradice.

Esta reflexión propone incorporar la variable “moral” o “conciencia moral” como elemento ético disuasivo frente a la corrupción de funcionarios públicos. Si el enfoque económico del delito postula que un individuo puede cometer un delito cuando el beneficio esperado supera con creces el costo de la sanción y la probabilidad de ser descubierto, es imperativo preguntarse: ¿qué ocurre cuando en esa ecuación desaparece el costo moral de la deshonra?

2. La fórmula de la corrupción

El premio Nobel Gary Becker (1974), desde su teoría de la elección racional y concretamente el análisis económico del crimen, planteó que una persona puede decidir cometer un delito cuando la utilidad esperada de esa conducta supera la utilidad que obtendría destinando su tiempo y recursos a actividades lícitas. Bajo esa lógica, el infractor pondera beneficios, costos, probabilidad de ser descubierto y severidad de la sanción.

Este enfoque resulta útil porque permite comprender por qué ciertos sistemas institucionales débiles favorecen la corrupción. Si la probabilidad de detección es mínima, si la sanción es minúscula y si el beneficio es alto, el cálculo racional puede inclinarse hacia la conducta corrupta.

Sin embargo, trasladado al ámbito de la función pública, ese análisis queda incompleto si no incorpora la variable moral. El funcionario no es únicamente un agente que maximiza beneficios. Es una persona investida de responsabilidad pública. Sus actos no solo producen consecuencias patrimoniales, sino también consecuencias éticas y sociales.

Por ello, frente a la pregunta económica “¿cuánto puedo ganar y qué probabilidad tengo de ser sancionado?”, la ética introduce otra pregunta: “¿en qué clase de persona me convierto al aceptar esta ventaja indebida?”. Esta segunda pregunta es decisiva, porque allí aparece el costo moral.

El problema surge cuando el funcionario teme la cárcel, pero no la deshonra; teme la sanción, pero no la pérdida de dignidad; teme ser descubierto, pero no la traición. En ese escenario, el control externo puede resultar insuficiente, porque el límite interior ya ha sido vencido.

3. Cuando el costo moral tiende a cero

Una sociedad moralmente débil puede condenar la corrupción y, al mismo tiempo, admirar al que “se sale con la suya”. Puede repudiar al corrupto cuando perjudica a otros, pero envidiarlo cuando parece exitoso. Allí se revela una contradicción cínica: no siempre se odia la injusticia por amor a la justicia, sino por el temor de padecerla (Platón, (s/f), pág. 17).

Platón, en la discusión sobre la justicia, deja entrever esta tensión cuando se plantea si los hombres son justos por convicción o solo por miedo a sufrir injusticia. La pregunta sigue siendo actual. Una comunidad puede reclamar honestidad al funcionario y, al mismo tiempo, celebrar la viveza, la ventaja indebida, la recomendación informal o el privilegio.

En ese entorno, la corrupción deja de ser vista como degradación moral y se convierte en habilidad social. El corrupto ya no aparece como indigno, sino como astuto. El íntegro ya no aparece como virtuoso, sino como ingenuo. Esa inversión de valores es peligrosa, porque cuando la sociedad ridiculiza la virtud y premia la viveza, el costo moral de corromperse disminuye.

Aquí resulta pertinente citar a José Ingenieros. En *El hombre mediocre*, Ingenieros contrapone la mediocridad al ideal. El mediocre no aspira a la excelencia moral; se adapta, es doméstico; imita, es rutinario; calcula, es hipócrita; obedece a la conveniencia, es servil. No necesariamente es incapaz de distinguir el bien del mal, pero carece de fuerza interior para preferir el bien cuando el mal ofrece recompensa.

El funcionario corrupto puede ser visto desde este ángulo: No siempre es un gran criminal en sentido espectacular; muchas veces es un hombre mediocre que “peca por la paga” (de la Cruz, (s/f)), que transa la dignidad por el beneficio, que convierte la función pública en ventaja personal. Su falta no es solo jurídica: es una renuncia moral.

4. Agravación moral del daño

No toda corrupción produce el mismo grado de repudio moral en la conciencia pública. Toda corrupción es reprochable, pero hay contextos que agravan moralmente el daño. No es lo mismo defraudar al Estado en una operación ordinaria que hacerlo durante una pandemia.

Por eso la corrupción en tiempos de emergencia genera una indignación distinta. No se trata solo de pérdida económica, sino de envilecimiento. Allí la variable moral se vuelve más evidente: cuanto mayor es la vulnerabilidad de las personas, mayor es la gravedad ética de la traición.

El derecho puede medir el daño mediante tipos penales, sanciones y responsabilidades. La ética cualifica la calidad moral del acto y del agente. Pregunta qué revela ese acto sobre el carácter de quien lo comete. Pregunta qué ocurre con una institución cuando quienes debían servir se sirven de ella.

5. La mediocridad moral del funcionario corrupto

Ingenieros (1913) sostiene que no debe confundirse la incapacidad para el mal con la virtud (pág. 33). Ser virtuoso no consiste en no delinquir porque no hubo oportunidad o por miedo al castigo. La virtud se manifiesta cuando, pudiendo beneficiarse indebidamente, el sujeto elige conservar su dignidad.

Desde esa perspectiva, la corrupción degrada al funcionario en varios sentidos. Primero, lo vuelve servil, porque vende su decisión al interés privado. Segundo, lo vuelve rutinario, porque reproduce prácticas informales que paralizan la innovación, la eficiencia y la meritocracia. Tercero, lo vuelve hipócrita, porque proclama legalidad mientras negocia excepciones en privado. Finalmente, lo aleja de la virtud, porque en lugar de procurar el bien público, se conforma con evitar el peor castigo.

La corrupción también produce una falsa moral comparativa. Algunos pretenden minimizarla diciendo que existen delitos peores, más violentos o más visibles. Pero esa comparación empobrece el juicio ético. La corrupción no necesita parecerse al sicariato para ser moralmente grave. Su daño es

distinto: “Erosiona la justicia, socava los derechos humanos y es un obstáculo para el alivio de la pobreza” (INACAL, 2017, pág. 9). Castiga al honesto y premia al oportunista.

El corrupto gana beneficios, pero pierde autoridad moral. Puede conservar cargo, apariencia o bienes, pero ha hipotecado algo más profundo: su honor. Si la sociedad no percibe esa pérdida como un costo real, la corrupción se vuelve más barata.

6. Estado, ciudadanía y funcionario: una corresponsabilidad moral

La variable moral no debe recaer únicamente sobre el individuo aislado. La corrupción también expresa fallas del Estado y de la cultura ciudadana.

El Estado incurre en contradicción cuando exige integridad, pero actúa sin integridad; cuando pide cumplimiento a los administrados, pero demora pagos a proveedores calificados, genera dependencia, tolera arbitrariedades o permite trámites diseñados para empujar al ciudadano hacia la informalidad (SERVIR, 2022, pág. 18). Una institución que no honra su palabra debilita su autoridad ética para exigir rectitud.

La ciudadanía también tiene responsabilidad cuando normaliza la ventaja indebida, busca atajos o “trámites de facilitación”, celebra al “roba, pero hace obras” o condena la corrupción solo cuando no participa de sus beneficios. Una sociedad que admira el éxito sin preguntarse por los medios termina formando funcionarios de la misma talla.

Pero nada de ello absuelve al funcionario. Precisamente porque el entorno puede ser corrupto, la integridad exige mayor audacia moral. Como advertía Ingenieros (1947), no todos nacen con temperamento de mártires; sin embargo, la vida pública exige al menos una disposición mínima a resistir la presión. En una sociedad plagada de mediocridad, el funcionario íntegro puede parecer incómodo, exagerado o inclusive ingenuo. En palabras de Moliere (1981), “se soportan fácilmente las críticas, pero no se soporta la mofa. Se puede ser perverso, pero no se quiere ser ridículo”. Pero esa incomodidad es necesaria porque la administración pública no debiera ser únicamente técnica, también es carácter.

7. La variable moral como disuasivo ético

Incorporar la variable moral no significa reemplazar sanciones, controles, auditorías o reformas institucionales. Significa reconocer que ninguna de esas herramientas será suficiente si el funcionario solo teme ser descubierto, pero no considera deshonroso corromperse.

La ética pública no puede reducirse al cumplimiento formal, pues supone principios de probidad, idoneidad, veracidad y lealtad frente al interés general (Ley N° 27815, 2002, pág. art. 6). Por ello, la variable moral no es un añadido ornamental, sino el fundamento interior que da sentido a la norma ética y evita que esta se convierta en una declaración vacía.

La variable moral debe operar como costo interno. Debe hacer que la corrupción sea percibida no solo como riesgo legal, sino como pérdida de dignidad. Para ello, la formación ética no puede reducirse a charlas protocolares ni a códigos decorativos. Debe formar criterio, conciencia, sentido del deber y comprensión del bien público.

También se requiere liderazgo institucional. Una oficina que premia al que incumple procedimientos, margina al honesto o ridiculiza al íntegro reduce el costo moral de la falta. Por el contrario, una cultura organizacional que reconoce la rectitud, protege al denunciante, respeta el mérito y sanciona la ventaja indebida eleva el costo moral de corromperse.

La variable moral también exige recuperar palabras que parecen antiguas, pero siguen siendo indispensables: honor, dignidad, virtud. Sin ellas, la gestión pública puede volverse técnicamente eficiente, pero éticamente vacía. Puede cumplir metas, ejecutar presupuesto y producir indicadores, mientras pierde el alma institucional.

8. Conclusión

La corrupción de funcionarios públicos no puede entenderse únicamente como una operación de costo-beneficio. Es cierto que el corrupto calcula beneficios, probabilidades y sanciones. Pero una

sociedad que aspire a la integridad debe añadir otra dimensión: el costo moral de traicionar la función pública.

La variable moral permite recordar que el funcionario no solo administra expedientes, recursos o decisiones; administra confianza. Cuando se corrompe, no solo infringe la ley: degrada su dignidad, debilita la institución y empobrece moralmente a la sociedad.

Por ello, la lucha contra la corrupción no debe agotarse en castigos externos. Debe formar personas capaces de sentir la deshonra como pérdida, la dignidad como límite y el servicio público como deber. Sócrates afirmaba que es mejor padecer la injusticia que cometerla. Y si alguno llama dichoso al corrupto impune, habría que responder que ignoramos el verdadero estado de su alma (Gorgias, 1871, pág. 174).

Bibliografía

- Becker, G. (1974). *Crimen y castigo: Un enfoque económico* (E. Landes & W. M. Landes, Eds.). <http://www.colby.edu/economics/faculty/thowell/ec473/Becker1968.pdf>
- De la Cruz, S. J. (s. f.). *Hombres necios que acusáis* [Poema]. Gavilan College Department of Spanish. https://www.gavilan.edu/academic/spanish/gaspar/html/4_08.html
- INACAL. (2017). *NTP-ISO 37001:2017. Sistemas de gestión antisoborno: Requisitos con orientación para su uso*. Instituto Nacional de Calidad. <https://www.sbn.gob.pe/Repositorio/public/files/2025/11/ntp-iso-37001-2025-11-12-1762977815.pdf>
- Ingenieros, J. (1913). *El hombre mediocre*. Editorial Losada. <https://www.mendoza.edu.ar/wp-content/uploads/2022/04/El-hombre-mediocre-Jose-Ingenieros.pdf>
- Ingenieros, J. (1947). *Proposiciones relativas al porvenir de la filosofía*. Editorial Losada.
- Congreso de la República del Perú. (2002, 13 de agosto). *Ley N° 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/828190-27815>
- Molière. (1981). *El tartufo* (Ediciones Colihue, Ed.). Universidad de Buenos Aires. <http://eventosacademicos.filo.uba.ar/index.php/CIL/VI-2014/paper/viewFile/2173/1025>
- Platón. (s. f.). *La república* (Patricio de Azcárate, Trad.). Universidad Nacional de San Martín. <https://circulosemiotico.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/platc3b3n-la-republica.pdf>
- Platón. (1871). *Gorgias* (Patricio de Azcárate, Trad.). Medina y Navarro Editores. <https://www.filosofia.org/cla/pla/img/azf05115.pdf>
- Servir. (2022). Contrataciones públicas: ¿Qué pasa cuando el Estado no paga a tiempo? *Revista Sinergia Sapientia*, (93), Artículo 92. <https://revista.enap.edu.pe/index.php/ss/article/view/93/92>


Autor: Alexander Dario Maydana Aguilar

Licenciado en Administración. Estudios de Doctorado en Derecho Escuela de Posgrado de la UNSA Arequipa. Maestro en Contabilidad y Administración con mención en Gestión Pública de la UNA Puno. Diplomado en Gestión Pública. Docente de Posgrado MBA y Pregrado en la UNSA Arequipa. Docente de la Unidad de Capacitación, Producción y Servicios. Programa Gestión Pública UNSA Arequipa. Ex Gerente General de EMAPA Yunguyo S.R. Ltda. Puno. Ex Gerente de Administración Tributaria de la MPY-Puno.

Correo: amaydana@unsa.edu.pe

Resumen

El liderazgo empresarial constituye uno de los pilares esenciales para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones modernas. Más que dirigir personas, liderar implica orientar decisiones estratégicas, interpretar escenarios complejos y movilizar recursos humanos hacia metas compartidas. La calidad de las decisiones organizacionales depende, en gran medida, de la capacidad del líder para integrar análisis, experiencia, criterio ético e inteligencia emocional (Goleman, 1998). En contextos marcados por la incertidumbre, la innovación y la transformación digital, el liderazgo se convierte en un factor decisivo para anticipar riesgos, aprovechar oportunidades y asegurar resultados sostenibles (Kotter, 1996). El presente trabajo analiza la relación entre liderazgo y toma de decisiones desde una perspectiva estratégica, colaborativa y orientada a la creación de valor.

Palabras clave: liderazgo empresarial, decisiones estratégicas, gestión, innovación, sostenibilidad

Abstract

Business leadership is one of the essential pillars of sustainability and competitiveness in modern organizations. More than simply managing people, leadership involves guiding strategic decisions, interpreting complex scenarios, and mobilizing human resources toward shared goals. The quality of organizational decisions depends, to a large extent, on the leader's ability to integrate analysis, experience, ethical judgment, and emotional intelligence (Goleman, 1998). In contexts marked by uncertainty, innovation, and digital transformation, leadership becomes a decisive factor in anticipating risks, seizing opportunities, and ensuring sustainable results (Kotter, 1996). This paper analyzes the relationship between leadership and decision-making from a strategic, collaborative, and value-creation-oriented perspective.

Keywords: business leadership, strategic decisions, management, innovation, sustainability

1. Liderazgo como eje de la dirección estratégica

Dentro de toda organización, el liderazgo representa la fuerza que articula visión, acción y resultados. Su relevancia no radica únicamente en la autoridad formal, sino en la capacidad de influir positivamente sobre los miembros del equipo para orientar conductas y esfuerzos hacia objetivos institucionales (Yukl, 2013). Desde la perspectiva de la gestión contemporánea, un líder eficaz interpreta el entorno, reconoce amenazas y detecta oportunidades antes que se conviertan en problemas críticos. Esta lectura estratégica del contexto fortalece la calidad de las decisiones y mejora la capacidad adaptativa de la empresa (Drucker, 2001).

Asimismo, el liderazgo estratégico permite consolidar ventajas competitivas sostenibles mediante la adecuada planificación y coordinación de recursos humanos y tecnológicos. En organizaciones dinámicas, la capacidad de adaptación del líder constituye un elemento indispensable para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales (Robbins & Coulter, 2018).

2. La toma de decisiones en la dinámica organizacional

Decidir es una actividad permanente dentro de la empresa. Cada proceso administrativo, operativo o financiero implica elegir entre varias alternativas posibles. Por ello, la toma de decisiones constituye el núcleo funcional de la gestión organizacional (Daft, 2015).

El proceso decisional suele comprender la identificación del problema, análisis de información, evaluación de opciones, selección de la alternativa más conveniente, ejecución y seguimiento. En cada etapa, el liderazgo aporta claridad metodológica y seguridad en la implementación (Chiavenato, 2017).

De igual manera, la correcta toma de decisiones requiere información confiable y capacidad analítica. Cuando las decisiones son adoptadas de manera improvisada o sin fundamentos técnicos, las organizaciones enfrentan mayores riesgos financieros y operativos (Bateman & Snell, 2013).

3. Influencia de los estilos de liderazgo

No todos los líderes deciden de la misma manera. El estilo adoptado condiciona la velocidad, profundidad y aceptación de la decisión.

- Liderazgo autocrático: útil en escenarios de urgencia y control.
- Liderazgo participativo: favorece consenso y compromiso.
- Liderazgo transformacional: impulsa innovación y visión.
- Liderazgo situacional: adapta la decisión al contexto.

La efectividad surge cuando el líder identifica qué estilo resulta más pertinente según la complejidad del problema y la madurez del equipo (Bass, 1985). Además, el liderazgo transformacional fomenta motivación, creatividad y compromiso organizacional, elementos necesarios para afrontar entornos competitivos y cambiantes (Northouse, 2021).

4. Inteligencia emocional y objetividad decisional

Uno de los factores menos visibles, pero más determinantes, es la inteligencia emocional. La capacidad de regular emociones, gestionar presión y comprender a los demás reduce errores derivados del impulso, la ansiedad o los sesgos cognitivos (Goleman, 1998).

Un líder emocionalmente competente mantiene serenidad frente a escenarios críticos, escucha posiciones divergentes y decide con mayor equilibrio. Esta competencia fortalece las relaciones laborales y mejora el clima organizacional, favoreciendo una cultura de confianza y cooperación (Robbins & Judge, 2017). Además, la inteligencia emocional facilita la resolución de conflictos y permite que las decisiones sean aceptadas con mayor facilidad por los colaboradores, incrementando así la efectividad organizacional.

5. Decisiones estratégicas y sostenibilidad

Las decisiones estratégicas impactan directamente el futuro de la organización. La expansión de mercados, incorporación de tecnologías, rediseño de procesos o alianzas corporativas requieren líderes con visión de largo plazo (Kotter, 1996). En este nivel, el liderazgo debe integrar sostenibilidad, reputación institucional y responsabilidad social como criterios fundamentales para decidir. Las organizaciones que consideran el impacto económico, social y ambiental de sus decisiones logran fortalecer su legitimidad y permanencia en el mercado (Porter & Kramer, 2011).

La sostenibilidad empresarial también exige innovación constante y capacidad de adaptación frente a los cambios tecnológicos y sociales. Por ello, los líderes modernos deben promover culturas organizacionales orientadas al aprendizaje continuo y la mejora permanente.

6. Participación del talento humano

La toma de decisiones mejora cuando incorpora múltiples perspectivas. Equipos interdisciplinarios, especialistas y mandos medios enriquecen el análisis y disminuyen el riesgo de error. El liderazgo colaborativo promueve espacios de diálogo, innovación y corresponsabilidad, lo que fortalece la ejecución posterior (Chiavenato, 2017). Asimismo, la participación activa de los trabajadores incrementa la motivación y el sentido de pertenencia hacia la organización. Cuando los colaboradores perciben que sus opiniones son valoradas, aumenta el compromiso con los objetivos institucionales y se fortalece el desempeño colectivo.

7. Tecnología, datos y criterio humano

La analítica de datos, la inteligencia artificial y los sistemas de información han optimizado la precisión en la toma de decisiones. Sin embargo, la tecnología solo proporciona evidencia; la interpretación estratégica sigue siendo una competencia humana (Daft, 2015). El líder contemporáneo debe combinar información cuantitativa con juicio gerencial, experiencia y lectura ética del entorno. De igual manera, la transformación digital obliga a las organizaciones a desarrollar nuevas capacidades para competir en mercados globalizados y altamente dinámicos. En consecuencia, el liderazgo empresarial requiere equilibrio entre innovación tecnológica y sensibilidad humana, garantizando decisiones eficientes y responsables.

8. Conclusión

El liderazgo empresarial influye de manera decisiva en la calidad de las decisiones organizacionales. La combinación de visión estratégica, participación, inteligencia emocional y ética fortalece la competitividad y sostenibilidad institucional. Asimismo, la incorporación de tecnologías y metodologías modernas exige líderes capaces de adaptarse a escenarios complejos y dinámicos. En consecuencia, formar líderes con capacidad analítica, pensamiento estratégico y sentido humano representa una prioridad para las organizaciones orientadas al éxito sostenible.

Bibliografía

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2013). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2015). *Management* (12th ed.). Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (2001). *The essential Drucker*. Harper Business.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.



Autor: Melva Atoche Francia

Licenciada en Gestión. Docente universitaria de posgrado. Magister en Gerencia Social, candidata a Doctora en Gobernabilidad y Gestión Pública Estratégica. Vice presidenta del comité electoral regional CORLAD Arequipa

Correo: matoche@pucp.edu.pe

El presente artículo de opinión analiza las transformaciones estructurales del management en 2026, caracterizadas por la integración de sistemas autónomos en la toma de decisiones y la reconfiguración del capital humano. Se examina cómo la gobernanza algorítmica y la sostenibilidad no solo actúan como imperativos éticos, sino como pilares de resiliencia operativa. El análisis concluye que el éxito organizacional en este bienio depende de la síntesis entre la eficiencia computacional y la inteligencia emocional estratégica.

1. El paradigma de la gestión aumentada

Al arribar al segundo trimestre de 2026, la administración de organizaciones ha trascendido la fase de experimentación digital para consolidarse en un modelo de "Gestión Aumentada". Este fenómeno representa una reingeniería de lo que significa gestionar recursos y personas. La convergencia de la Inteligencia Artificial (IA) generativa avanzada y la presión socio-ambiental ha forzado a los directivos a abandonar los modelos lineales por marcos de agilidad dinámica.

2. Tendencias del Management 2026

2.1. Gobernanza algorítmica y autonomía decisional

La tendencia predominante es la transición de la IA como soporte y agente de gobernanza. Las organizaciones líderes han implementado sistemas de aprendizaje automático (machine learning) que no solo procesan macrodatos (big data), sino que ejecutan decisiones mediante:

- Contratos Inteligentes: Ejecución automatizada de acuerdos.
- Organizaciones Autónomas Descentralizadas (OAD): Estructuras de gestión sin jerarquía central tradicional.

Esta delegación plantea un desafío: la interpretabilidad de los modelos. El gestor actual debe auditar la "caja negra" de la IA para evitar sesgos que puedan alienar a la fuerza laboral. Cuando hablamos de "Caja negra" nos referimos a sistemas, generalmente de deep learning o aprendizaje profundo, donde el proceso interno de toma de decisiones es indescifrable, incluso para sus desarrolladores. Se introducen datos (entrada) y se obtienen resultados (salida), pero los mecanismos de ponderación intermedios permanecen ocultos. La eficiencia ahora se mide por la precisión ética de los datos, es decir combina la exactitud técnica de la información (que refleje la realidad sin errores) con principios morales (transparencia, consentimiento y justicia) en todo su ciclo de vida. Garantizando así que los datos sean confiables, consistentes y no causen daños, prejuicios o discriminación a personas o comunidades.

2.2. El resurgimiento del humanocentrismo y el bienestar radical

Paradójicamente, a medida que la tecnología penetra cada estrato, el factor humano recupera una centralidad académica sin precedentes. El "Bienestar Laboral" ha evolucionado hacia el "Bienestar Radical", donde la salud mental es central, representando un cambio de paradigma fundamental, donde el cuidado del empleado deja de ser una serie de beneficios periféricos (fruta en la oficina, yoga) para convertirse en el núcleo central de la estrategia de la Empresa

La ventaja competitiva en 2026 reside en las Habilidades Blandas (Soft Skills) de alto nivel:

- Pensamiento crítico, Diane F. Halpern (2014) lo conceptualiza como el uso deliberado de habilidades cognitivas que incrementan la probabilidad de obtener resultados deseables en la resolución de problemas y la toma de decisiones.
- Empatía situacional. Daniel Goleman (2006) señala que la empatía efectiva en contextos organizacionales requiere sensibilidad situacional para interpretar adecuadamente señales emocionales en contextos dinámicos y complejos.
- Negociación compleja. William Ury (1993) destaca que en contextos complejos es fundamental trascender posiciones para centrarse en intereses subyacentes y generar opciones de beneficio mutuo.

En un entorno donde la IA puede redactar informes y programar código, la capacidad humana para gestionar la ambigüedad es el activo más escaso.

2.3. Sostenibilidad y criterios sociales, y de gobernanza ASG como vectores de rentabilidad

La gestión ha dejado de ver los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) como un simple reporte de cumplimiento para integrarlos al núcleo financiero. Las empresas con modelos circulares y trazabilidad de su huella de carbono, que es el rastreo detallado de las emisiones de gases de efecto invernadero a lo largo del ciclo de vida de un producto o actividad, desde la materia prima hasta su disposición final, mediante(blockchain) o cadena o cadena de bloque, que es una base de datos descentralizada, distribuida e inmutable que registra transacciones de forma segura, transparente y cronológica. Funciona como un "libro de contabilidad" y poseen un menor costo de capital.

La resiliencia estratégica, se mide ahora por la diversificación automatizada, la capacidad de la cadena de suministro para resistir choques mediante la relocalización cercana (nearshoring) que es una estrategia empresarial de sub-contratación en la que una empresa traslada sus procesos productivos o servicios a un país cercano.

3. Conclusión

El management en 2026 es, en esencia, una disciplina híbrida. El éxito de las corporaciones contemporáneas no emana de la superioridad tecnológica por sí misma, sino de la capacidad de orquestrar una interdependencia efectiva entre la capacidad de procesamiento de los sistemas expertos y la visión teleológica del ser humano. Nos encontramos ante el fin del liderazgo jerárquico tradicional y el nacimiento de una gestión distribuida, transparente y profundamente consciente de su impacto eco sistémico. Aquellos directivos que no logren desaprender las estructuras del siglo XX es decir cuestionar, abandonar y dejar de aplicar creencias, hábitos, modelos mentales y comportamientos heredados que funcionaron en el pasado (como la jerarquía estricta, la especialización extrema o la linealidad), pero que ya no son efectivos ni útiles en el mundo complejo, rápido y digital del siglo XXI, quedarán obsoletos ante una realidad que exige sensibilidad humana para problemas complejos y rigor técnico, acelerado soluciones de crecimiento rápido.

Bibliografía

- Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2024). *Poder y predicción: La economía disruptiva de la inteligencia artificial*. Harvard Business Review Press.
- Foro Económico Mundial. (2026). *Informe sobre el futuro del empleo 2026*. WEF Publications.

- Gartner. (2025). *Principales tendencias tecnológicas estratégicas para 2026: La era de la autonomía*. Gartner Research.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2025). *Competir en la era de la IA: Estrategia y liderazgo cuando los algoritmos y las redes dirigen el mundo* (2nd ed.). Harvard Business Review Press.
- Laloux, F. (2026). *Reinventar las organizaciones: Una guía para crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana* (10th anniversary ed.). Nelson Parker.
- McKinsey & Company. (2026). *El estado de las organizaciones 2026: Diez cambios que están transformando las empresas*. McKinsey Global Institute.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2025). *El gerente inteligente y conectado: Nuevas reglas para la competencia*. Free Press.
- Senge, P. M. (2026). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (Rev. ed.). Doubleday.
- Ury, W. (2013). *Supere el no: Cómo negociar con personas difíciles*. Editorial Norma.
- Velásquez, M. G. (2026). *Ética en los negocios: Conceptos y casos* (9.^a ed.). Pearson.


Autor: Luis Antonio Oviedo Carpio

Lic. En Gestión Mención Gestión Pública Universidad nacional de San Agustín. Egresado Segunda Especialidad en Ingeniería de Sistemas, Universidad nacional de San Agustín. Vice Decano Colegio de Licenciandos en Administración – Arequipa 2026 -2027. Máster Universitario De 1º Nivel En Alta Dirección y Gestión Empresarial Universidad de Cassino y del Lacio Meridional- Italia. MBA Dirección y Administración de Empresas Ceren Internacional Business School – España.

El sector educación a lo largo de muchas décadas ha servido para los gobernantes de turno un laboratorio de múltiples experimentos y muchos de ellos han derivado en políticas educativas temporáneas, que solo sirvieron para maquillar el trasfondo educativo nacional en instituciones públicas, privadas y de convenio, con inadecuados ambientes educativos, acordes a los avances tecnológicos y estándares educativos del nuevo milenio, con una deficiente infraestructura de nulo acceso hacia ambientes educativos para población estudiantil vulnerable, falta de transporte en lugares alejados para los estudiantes de los tres niveles en EBR y otras modalidades en: inicial, primaria y secundaria, escasa alimentación e inadecuados espacios para su consumo, falta de espacios para el desarrollo de las habilidades de los estudiantes, escaso material educativo y entrega retrasada antes de iniciar el año escolar y así podría enumerar series deficiencias en el sector educación tras las políticas educativas que se implantaron y solo han servido para tener al Perú en un retraso en la educación básica regular, donde el estado tendría que tener un rol protagónico, estableciendo con prioridad políticas educativas duraderas para varios años acompañadas con fuentes de financiamiento sostenibles.

Como he descrito al inicio del artículo, todo esto se podría resumir como unas inadecuadas y deficientes políticas aplicadas en la Administración de nuestra educación. Este artículo pretende brindar estrategias palpables y aplicables, para tener un objetivo e interés común nacional, el cual debiera ser que una vez concluidos los estudios de los alumnos de EBR, continúen su desarrollo académico en educación superior, alcanzando sus objetivos planificados; para ser futuros ciudadanos que lleven al Perú a un crecimiento cultural y económico, ser una nación en desarrollo con aptitudes y valores que nos permitan alcanzar objetivos al mediano y largo plazo con un plan de trabajo, programación, diseño institucional y planeamiento estructurado. Desde esta percepción enumero las acciones factibles de aplicar en el sector:

- 1) Los tres primeros puestos de cada especialidad de la facultad de educación y escuela superior pedagógica particular o estatal, deberían tener nombramiento directo al titularse y colegiarse en su respectivo colegio de profesores de su región (si un policía o militar acabada su educación y preparación, va a las calles a brindarnos seguridad interna y externa porque no un docente puede enseñar a un colegio del estado).
- 2) Todos los profesores titulados de educación pública y privada en E.B.R. deberían ser colegiados y habilitados porque tienen nivel de funcionario público.
- 3) Los colegios profesionales de profesores, deben ser los encargados de brindar capacitación continua y permanente en coordinación con los estándares pedagógicos del ministerio de educación.

- 4) Aplicar pruebas psicológicas y de salud a los postulantes a la carrera de educación como parte de su evaluación, conjuntamente con su examen de conocimientos.
- 5) Exigir a los docentes contratados y nombrados pruebas psicológicas y de salud cada tres años para evaluar su situación de seguir impartiendo conocimientos en aula.
- 6) Invitar a los docentes contratados o nombrados mínimo con maestría y con más de 20 años de experiencia en aula, para ser docentes de educación superior en instituciones públicas o privadas en el sector educación.
- 7) Reactivar la evaluación de desempeño como política inapelable.

La administración en la educación básica regular en el Perú, exige tener un liderazgo educativo permanente, teniendo la firme decisión generalizada en todos sus estratos de que la calidad educativa generara un liderazgo educativo significado y por lo consiguiente de mucha importancia para nuestros estudiantes. El sector educación requiere líderes y gestores eficaces para brindar la mejor educación, los gobernantes tienen que darse cuenta que su principal activo es su gente y que mantenerse o volverse competitivos depende cada vez más del desarrollo de una fuerza laboral altamente calificada. Esto requiere directores, docentes y administrativos capacitados y comprometidos con los objetivos educativos nacionales, respetando los espacios culturales de cada región que es una riqueza que nuestro Perú siempre debiera conservar y difundir.

Bibliografía

- Alcalde, L. A. S., Méndez, M. A. P., & Sánchez, J. R. T. F. (2025). Desigualdad de los resultados educativos en el Perú: Un enfoque espacial. *Educación*, 34(67), 251–274.
- Benavides, M. (2007). Lejos (aún) de la equidad: La persistencia de las desigualdades educativas en el Perú. En *Investigación, políticas y desarrollo en el Perú* (pp. 457–483). Grupo de Análisis para el Desarrollo.
- Campó, N. M., Campó, A. M., Franco, Y. J. H., & Bernal, R. G. T. (2026). Dificultades y perspectivas de las políticas educativas en el Perú: Una revisión sistemática. *European Public & Social Innovation Review*, 11, Artículo e556. <https://doi.org/10.31637/epsir.11.1>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (s. f.).
- Consortio de Investigación Económica y Social. (2021, abril). *Políticas para una educación equitativa e inclusiva* [Informe de política]. CIES. <https://cies.org.pe/investigacion/politicas-para-una-educacion-equitativa-e-inclusiva/>
- Díaz, H. (2015, agosto). *Mejoras en la educación peruana: Informe de educación de INIDEN*. Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo de las Naciones.
- Instituto de Estudios Peruanos. (2021). *Análisis Perú Debate 2021: Preocupación por incremento de desigualdad y brechas en sistema educativo*. IEP. <https://iep.org.pe>
- Ministerio de Educación del Perú. (2025). *Estadísticas de la educación básica regular*. Portal ESCALE - MINEDU. <https://escale.minedu.gob.pe>
- Sánchez-Alayo, F. (2022, 7 de febrero). *¿Cómo mejorar la calidad educativa en el Perú?* Fidel Sánchez Alayo Blog. <https://fidelsanchezalayo.com/como-mejorar-la-calidad-educativa-en-el-peru/>