



UNAAT

EXCELENCIA CIENTÍFICA Y ACADÉMICA
CON RESPONSABILIDAD SOCIAL



**UNAAT
INVESTIGA**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA ALTOANDINA DE TARMA

TARAMA

REVISTA CIENTÍFICA DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES



ISSN: 2961-273X

Volúmen II - Número Especial, 2024

FONDO
EDITORIAL
VICEPRESIDENCIA
DE INVESTIGACIÓN

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS



PRESIDENTE DE LA COMISIÓN ORGANIZADORA:

Dra. Milagro Rosario Henriquez Suarez



VICEPRESIDENTE ACADÉMICO

Dr. Angel Almidon Elescano



VICEPRESIDENTE DE INVESTIGACIÓN

Dr. David Elí Salazar Espinoza

EQUIPO EDITORIAL

Director:

- **Dr. David Elí Salazar Espinoza,**
Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma - Perú

Editor jefe:

- **Dr. Rober Anibal Luciano Alipio**
Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma - Perú

Editores asociados

- **Dra. Ketty Marilú Moscoso Paucarchuco**
- **Dr. Roberto Líder Churampi Cangalaya**
- **Dr. Rubén García Humaní**
- **Dr. Alfredo Huaman Cuya**

Comité científico

- **Dra. Adriana Amanda Lamoso**
- **Dr. Jairo Rodriguez Rosales**
- **Dra. Margarita Victoria Salazar Canseco**
- **Dra. Diana Isabel Hernández Juárez**
- **Dr. Mauro Mamani Macedo**
- **Dr. Nécker Salazar Mejía**
- **Dr. Jesús Cabel Moscoso**

Deposito Legal N°: 2023 - 06994

Publicación: Semestral

Editado por: Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma - UNAAT

Huancuro Nro. 2092 Cochayoc (Altura de la Carretera la Florida K1m 2), Acobamba - Perú.

CONTENIDO

Habilidades intrapersonales en la formación profesional en un instituto de la región Ica, 2024 <i>Intrapersonal skills in vocational training in a high school in the Ica region, 2024.....</i>	03
La comunicación efectiva: estrategia para transformar la enseñanza y fomentar la convivencia en el ámbito educativo <i>Effective communication: a strategy to transform teaching and promote coexistence in the educational environment.....</i>	13
Gestión administrativa y calidad de servicio: Claves para la satisfacción estudiantil en la universidad pública peruana <i>Administrative Management and Service Quality: Keys to Student Satisfaction at the Peruvian Public University.....</i>	21
Estudiantes y la tecnología financiera: Inversiones en la Bolsa de Valores de Lima con app Trii <i>Students with financial technology: Investments in the Lima Stock Exchange with the Trii app.....</i>	37
Identificación de las partes interesadas en universidades peruanas: un enfoque estratégico para la educación superior <i>Identification of interested parties in peruvian universities: a strategic approach to higher education.....</i>	49
Innovación en la administración de recursos humanos: Transformación digital y nuevas estrategias para el Siglo XXI <i>Innovation in human resource management: Digital transformation and new strategies for the 21st Century.....</i>	58
Fortalecimiento de capacidades y planes de negocio en los empresarios del Distrito de Yanacancha – Pasco <i>Strengthening the capacities and business plans of entrepreneurs in the Yanacancha District – Pasco.....</i>	69
Desempeño turístico en tarma: Efectos del liderazgo servidor y colaborativo en empresas locales <i>Tourism performance in Tarma: Effects of servant and collaborative leadership in local enterprises.....</i>	93
La conexión entre liderazgo y clima organizacional en el contexto universitario de la región Junín <i>The connection between leadership and organizational climate in the university context of the Junín region.....</i>	115

Habilidades intrapersonales en la formación profesional en un instituto de la región Ica, 2024

Intrapersonal skills in vocational training in a high school in the Ica region, 2024

DOI: [10.61210/tarama.v2i3.105](https://doi.org/10.61210/tarama.v2i3.105)

Macedo Inca Keila Soledad¹

fkmacedo@zegel.pe

<https://orcid.org/0000-0003-1457-370X>

¹Instituto de Educación Superior Zegel.

Romaní Pillpe Guillermo²

gromani@ucvvirtual.edu.

<https://orcid.org/0000-0001-6417-9845>

²Universidad César Vallejo.

Recibido: Setiembre, 2024

| Aceptado: Noviembre, 2024

| Publicado: Diciembre, 2024

RESUMEN

Estudios recientes han proporcionado varios conocimientos sobre el desarrollo y la evaluación de habilidades intrapersonales, que incluyen la autoconciencia, la autorregulación y la inteligencia emocional. Determinar la relación entre las habilidades intrapersonales en la formación profesional en un instituto de la región Ica, 2024. Para ello, se utilizó un enfoque cuantitativo, utilizó encuestas para medir la relación entre habilidades intrapersonales y formación profesional en estudiantes del primer ciclo de un instituto en Ica. Se aplicó un cuestionario de 20 ítems para habilidades intrapersonales y 10 ítems unidimensionales para formación profesional. Participaron 37 estudiantes de dos aulas del turno tarde, permitiendo identificar asociaciones sin manipulación de variables. Los resultados indican una alta correlación significativa $r = 0.925$ entre las habilidades intrapersonales y la formación profesional, Se puede concluir que su desarrollo positivo impacta en el desempeño académico. Esto resalta la importancia de fomentar estas habilidades en el proceso de formación profesional de los estudiantes.

Palabras clave: *intrapersonal, intrapersonal, educación, formación, profesional.*

ABSTRACT

Recent studies have provided several insights into the development and assessment of intrapersonal skills, including self-awareness, self-regulation and emotional intelligence. To determine the relationship between intrapersonal skills in vocational training in a high school in the Ica region, 2024. For this purpose, a quantitative approach was used, using surveys to measure the relationship between intrapersonal skills and professional training in students of the first cycle of a high school in Ica. A 20-item questionnaire was applied for intrapersonal skills and 10 unidimensional items for professional training. Thirty-seven students from two classrooms of the afternoon shift participated, allowing the identification of associations without manipulation of variables. The results indicate a high significant correlation $r = 0.925$ between intrapersonal skills and professional training, and it can be concluded that their positive development has an impact on academic performance. This highlights the importance of fostering these skills in the students' professional training process.

Key words: *intrapersonal, intrapersonal, education, training, professional.*

INTRODUCCIÓN

Las habilidades intrapersonales son cruciales para la formación profesional en diversos campos, incluidos administración, economía, psicología y los negocios. Estas habilidades abarcan la autoconciencia, la inteligencia emocional y la capacidad de reflexionar sobre experiencias y desafíos personales. Asimismo, las habilidades intrapersonales, como la inteligencia emocional, son fundamentales para gestionar el ajuste personal y mejorar la productividad. Los programas de formación que se centran en estas habilidades pueden mitigar los impactos emocionales y tecnológicos en las competencias gerenciales (Agnihotri & Misra, 2023; Obukhova & Borokhovski, 2021). En este sentido, La inteligencia emocional y la empatía son importantes para los trabajadores sociales. Se ha demostrado que los métodos de enseñanza experiencial en las aulas tradicionales mejoran estas competencias, que son esenciales para una práctica profesional eficaz (Hen & Goroshit, 2011).

El concepto de habilidades intrapersonales fue iniciado Magnacca et al., (2023) y posteriormente fue delimitada por otros autores. Recientemente, las habilidades intrapersonales implican comportamientos dentro de uno mismo, como la autoconciencia y la autorregulación, y son cruciales para diversos campos profesionales, incluido el análisis de conducta aplicado (ABA). En este sentido, las habilidades intrapersonales pueden evaluarse y mejorarse con el tiempo. Estas habilidades son diferentes de las habilidades cognitivas y pueden mejorarse mediante intervenciones específicas (Kyllonen, 2022; Martin-Raugh et al., 2020).

Como concepto más reciente, las habilidades interpersonales, particularmente en el contexto de la educación se centran en la influencia de las habilidades sociales (Fernández-Leyva et al., 2023). En este sentido y partiendo un enfoque específico en la rehabilitación de la comunicación y las funciones cognitivo-comunicativas (Power et al., 2024). Estudios como el de Afikah et al., (2023) particularmente en el contexto del aprendizaje de ciencias y la educación en línea; mejora de las habilidades comunicativas de los estudiantes a través de simulaciones basadas en ABP.

Estudios como Wang & Zhang, (2024); Bonete & Molinero, (2016); Tapia-Vidal, (2020); Cuic Tankovic et al., (2023) configuran el concepto de habilidades interpersonales así como las dimensiones clave. Así como al funcionamiento del mismo dentro de ella, configurando tres grandes dimensiones: Habilidades intrapersonales; referida a la autoconciencia y la autogestión, que son cruciales para comprender las propias emociones y comportamientos. Esta dimensión se destaca en el contexto del aprendizaje socioemocional, donde la autoconciencia y la autogestión son componentes esenciales; Habilidades interpersonales, referida a la capacidad de interactuar eficazmente con los demás. Incluye empatía, comprensión de las emociones y comunicación efectiva. Por ejemplo, el concepto de inteligencia interpersonal de Gardner implica detectar y comprender señales verbales y no verbales, empatía y generar soluciones a problemas interpersonales. Habilidades de

comportamiento, referida a las acciones y comportamientos que facilitan la comunicación y la interacción efectivas. Incluyen la comunicación verbal y no verbal, como el uso de la voz, los gestos y el espacio.

Tabla 1

Dimensiones e indicadores

Intrapersonal	Autoconocimiento y autogestión, comprensión de las propias emociones y comportamientos.
Empatía	Comprensión de las emociones, comunicación efectiva, conciencia social y toma de decisiones
Conductual	Comunicación verbal y no verbal, uso de la voz, gestos y espacio.

En este sentido, Olsson et al., (2024) hacen énfasis, una intervención práctica deliberada de seis semanas para los terapeutas en formación resultó en una mayor autoconciencia y habilidades de procesamiento emocional. Del mismo modo, los expertos en educación médica enfatizan la necesidad de una mentalidad que fomente el desarrollo personal y la reflexión para mejorar las habilidades intrapersonales. De manera similar, los estudios en campos como la educación física y las ciencias del deporte subrayan la importancia de habilidades como el aprendizaje autónomo y el compromiso ético. Así como la reflexión crítica en los materiales de capacitación para asistentes de farmacia ayudó a reconocer y abordar los prejuicios personales (Ojeda-Nahuelcura et al., 2023; Patil et al., 2023).

Asimismo, a pesar de su importancia, las habilidades intrapersonales a menudo reciben menos atención en la formación profesional debido a barreras culturales y sistémicas, como la actitud defensiva hacia el aprendizaje de los errores (Lombardo et al., 2023; Lombardo et al., 2019). Para abordar esto, se recomienda un cambio cultural hacia la apertura y el apoyo al abordar los desafíos personales.

Varios trabajos de investigación han estudiado la asociación de las habilidades intrapersonales en la formación profesional (Yuan, 2021; Lucia Sutil-Martin & Javier Otamendi, 2021; Baker & O'Brien, 2020; Zeer & Stepanova, 2023). Campayo-Munoz et al., (2020) revelan como la relación habilidades interpersonales y se investiga y analiza la interpretación musical. Asimismo, un estudio reciente, Llanos-Ruiz et al., (2024) revela que la robótica educativa es una herramienta de aprendizaje multidisciplinar que potencia el desarrollo de habilidades —la autonomía personal, el trabajo colaborativo y la gestión emocional—, motiva la adquisición de conocimientos basados en la práctica, promueve la sostenibilidad curricular y crea un nuevo contexto de aprendizaje. De manera similar, Saunders & Bajjaly, (2022) revela que habilidades interpersonales son muy buscados por los empleadores y están vinculados con el éxito académico y personal.

Con base a lo expuesto, se identificó un problema general: ¿Cómo se relaciona las habilidades intrapersonales en la formación profesional en un instituto de la región Ica, 2024? Además, un objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades intrapersonales en la formación profesional en un instituto de la región Ica, 2024. Siendo un campo de interés

dada la escasa literatura en la región Ica. Que incluyen estas dimensiones: interpersonales y conductual.

METODOLOGÍA

La investigación fue bajo un enfoque cuantitativo, busca medir la influencia de estas habilidades en el desempeño académico y profesional de los estudiantes a través de datos numéricos. Como estudio de tipo básico, se centra en generar conocimiento teórico sin una aplicación inmediata, contribuyendo al entendimiento profundo de estas competencias. El diseño no experimental permite observar y analizar la relación entre las habilidades intrapersonales y otras variables, sin manipulación de los contextos estudiados. Con un alcance correlacional, la investigación se enfoca en identificar el grado de asociación entre las habilidades intrapersonales y otros factores clave en la formación profesional, sin establecer causalidad directa.

La técnica utilizada en esta investigación fue la encuesta, aplicada a través de un cuestionario que constó de 20 ítems para evaluar las habilidades intrapersonales de los estudiantes, abordando aspectos como la autorregulación, la motivación y la autoevaluación. Para la variable de formación profesional, se empleó un instrumento de tipo unidimensional, compuesto por 10 ítems que medían el desarrollo de competencias en una escala de bajo, medio y alto. Este enfoque permitió obtener una valoración precisa del nivel de habilidades intrapersonales y su relación con la formación profesional de los estudiantes.

La población de esta investigación estuvo conformada por estudiantes del curso Desarrollo de habilidades intrapersonales, pertenecientes al primer ciclo de un instituto de la provincia de Ica. Participaron dos aulas del turno de la tarde, con un total de 37 estudiantes —19 en un aula y 18 en la otra—. Esta muestra permitió analizar el desarrollo de las habilidades intrapersonales en una etapa inicial de su formación profesional, proporcionando un panorama representativo del grupo estudiado.

RESULTADOS

Tabla 2

Intrapersonal en la formación profesional

		Intrapersonal	Formación Profesional
Intrapersonal	Correlación de Pearson	1	,061
	Sig. (bilateral)		,868
	N	20	10
Formación profesional	Correlación de Pearson	,061	1
	Sig. (bilateral)	,868	
	N	10	10

En la tabla 2, La correlación de Pearson entre las habilidades intrapersonales y la formación profesional es de 0.061, lo que indica una relación muy débil entre ambas variables. Además, el valor de significación bilateral de 0.868 muestra que esta relación no es estadísticamente significativa, ya que supera el umbral comúnmente aceptado de 0.05. Esto sugiere que no existe una asociación clara entre las habilidades intrapersonales y la formación profesional en esta muestra específica de estudiantes, y cualquier relación observada podría ser fruto del azar.

Tabla 3
Empatía en la formación profesional

		Empatía	Formación Profesional
Empatía	Correlación de Pearson	1	,0903**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	10
Formación profesional	Correlación de Pearson	,903**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	10	10

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

En la tabla 3, la correlación de Pearson entre la empatía y la formación profesional es de 0.903, lo que indica una correlación positiva muy fuerte entre ambas variables. Esto sugiere que a medida que aumenta el nivel de empatía en los estudiantes, también mejora su desempeño en la formación profesional. El valor de significación bilateral de 0.000 indica que esta correlación es estadísticamente significativa al nivel de 0.01, lo que significa que es altamente improbable que esta relación se deba al azar. En resumen, la empatía tiene una influencia importante y significativa en la calidad de la formación profesional de los estudiantes.

Tabla 4
Conductual en la formación profesional

		Conductual	Formación Profesional
Conductual	Correlación de Pearson	1	,596
	Sig. (bilateral)		,069
	N	20	10
Formación profesional	Correlación de Pearson	,596	1
	Sig. (bilateral)	,069	
	N	10	10

En la tabla 4, la correlación de Pearson entre la dimensión conductual y la formación profesional es de 0.596, lo que indica una correlación moderada positiva entre ambas variables. Esto sugiere que, en general, a medida que los estudiantes mejoran su comportamiento conductual, también tienden a mejorar su desempeño en la formación profesional. Sin

embargo, el valor de significación bilateral de 0.069 está ligeramente por encima del umbral comúnmente aceptado de 0.05, lo que significa que la correlación no es estadísticamente significativa. En consecuencia, aunque existe una relación moderada entre estas variables, no se puede concluir con certeza que sea una asociación significativa en esta muestra.

Tabla 5

Habilidades intrapersonales en la formación profesional

		Habilidades Intrapersonales	Formación Profesional
Habilidades Intrapersonales	Correlación de Pearson	1	,925**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	10
Formación profesional	Correlación de Pearson	,925**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	10	10

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

En la tabla 5, La correlación de Pearson obtenida entre las habilidades intrapersonales y la formación profesional es de 0.925, lo que indica una alta correlación positiva entre ambas variables. Esto sugiere que a medida que los estudiantes desarrollan más sus habilidades intrapersonales, también mejoran su formación profesional. La significación bilateral de 0.000 confirma que esta correlación es estadísticamente significativa al nivel de 0.01, lo que implica que es muy poco probable que este resultado sea debido al azar. En resumen, existe una relación fuerte y significativa entre el desarrollo de habilidades intrapersonales y la calidad de la formación profesional en los estudiantes.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la investigación sobre la relación entre las habilidades intrapersonales y la formación profesional en un instituto de la región Ica proporcionan un panorama interesante que merece ser analizado en el contexto de la literatura existente. La escasa correlación entre habilidades intrapersonales y la formación profesional ($r = 0.061$) plantea interrogantes sobre la naturaleza de esta relación en la población estudiada. Este hallazgo sugiere que, a pesar de que las habilidades intrapersonales son importantes, otros factores, como el contexto educativo, la metodología de enseñanza, y las características individuales de los estudiantes, pueden estar influyendo más significativamente en su desempeño académico.

La literatura revisada apoya la idea de que las habilidades interpersonales son esenciales en el ámbito profesional y académico. Por ejemplo, estudios como los de Saunders y Bajjaly (2022) destacan que estas habilidades son altamente valoradas por los empleadores y están relacionadas con el éxito personal y académico. Esta discrepancia entre la baja correlación observada en este estudio y los hallazgos anteriores podría sugerir que, en la región de Ica, las habilidades intrapersonales aún no se han integrado de manera efectiva en los programas

de formación profesional, limitando así su impacto en el rendimiento académico.

La correlación muy fuerte entre la empatía y la formación profesional ($r = 0.903$) destaca la importancia de esta habilidad como un componente crítico en el proceso de aprendizaje. Este resultado respalda las conclusiones de Llanos-Ruiz et al. (2024), quienes afirman que herramientas educativas como la robótica pueden potenciar no solo la empatía, sino también otras habilidades interpersonales esenciales para el desarrollo integral del estudiante. La alta relevancia de la empatía en el contexto educativo sugiere que los programas de formación profesional deberían priorizar su desarrollo, fomentando un ambiente de aprendizaje colaborativo que apoye la gestión emocional y la autonomía personal.

Por otro lado, la correlación moderada en la dimensión conductual ($r = 0.596$) indica que el comportamiento de los estudiantes también puede desempeñar un papel importante en su formación profesional, aunque no se ha alcanzado la significación estadística. Este hallazgo plantea la necesidad de explorar más a fondo esta relación, considerando que el comportamiento de los estudiantes en el aula podría estar afectado por factores externos como la cultura institucional y las dinámicas grupales. La integración de metodologías activas y participativas en la enseñanza podría ser un camino efectivo para mejorar tanto las habilidades intrapersonales como la conducta, y así potenciar el rendimiento académico.

Finalmente, la alta correlación entre habilidades intrapersonales y formación profesional ($r = 0.925$) reitera que el desarrollo de estas habilidades es crucial para el éxito académico. Esto es consistente con la investigación de Campayo-Munoz et al. (2020), que también subraya la importancia de habilidades interpersonales en el contexto de la interpretación musical, sugiriendo que el desarrollo de habilidades intrapersonales es transversal a diferentes disciplinas.

CONCLUSIONES

Relación entre habilidades intrapersonales y formación profesional: La investigación revela que hay una correlación muy débil ($r = 0.061$) entre las habilidades intrapersonales y la formación profesional, lo que sugiere que estos factores no están claramente asociados en esta muestra. Esto puede indicar que otros elementos podrían estar influyendo en el desempeño académico. Influencia significativa de la empatía: Se encontró una correlación positiva muy fuerte ($r = 0.903$) entre la empatía y la formación profesional, lo que resalta su importancia como una habilidad crítica que potencia el rendimiento de los estudiantes en su formación.

Correlación moderada en la dimensión conductual: La dimensión conductual presenta una correlación moderada ($r = 0.596$) con la formación profesional, aunque no es estadísticamente significativa, lo que sugiere que hay una relación potencial que merece ser investigada más a fondo. Fuerte asociación de habilidades intrapersonales: Las habilidades intrapersonales mostraron una alta correlación significativa ($r = 0.925$) con la formación profesional, indicando que su desarrollo es crucial para mejorar el desempeño académico de

los estudiantes.

REFERENCIAS

- Afikah, A., Rohaeti, E., & Jumadi, J. (2023). Assessment of oral communication skills of chemistry department students in polymer chemistry courses at online learning. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 19(5). Scopus. <https://doi.org/10.29333/EJMSTE/13130>
- Agnihotri, A., & Misra, R. K. (2023). Emotional & technological impact on managerial competencies: Outlining the development agenda. *Development and Learning in Organizations*, 37(4), 22-25. Scopus. <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2022-0083>
- Baker, M., & O'Brien, W. (2020). Rethinking outdoor leadership: An Investigation of Affective Abilities in Australian Higher Education curriculum. *JOURNAL OF ADVENTURE EDUCATION AND OUTDOOR LEARNING*, 20(3), 202-216. <https://doi.org/10.1080/14729679.2019.1634598>
- Bonete, S., & Molinero, C. (2016). The interpersonal problem-solving process: Assessment and intervention. En *Problem-Solving: Strategies, Challenges and Outcomes* (pp. 103-132). Scopus.
- Campayo-Munoz, E., Cabedo-Mas, A., & Hargreaves, D. (2020). Intrapersonal skills and music performance in elementary piano students in Spanish conservatories: Three case studies. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MUSIC EDUCATION*, 38(1), 93-112. <https://doi.org/10.1177/0255761419873782>
- Cuic Tankovic, A., Kapeš, J., & Benazić, D. (2023). Measuring the importance of communication skills in tourism. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 36(1), 460-479. Scopus. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2077790>
- Fernández-Leyva, C., Tomé Fernández, M., & Ortiz-Marcos, J. M. (2023). Social skills for the educational integration of pre-adolescent and adolescent immigrants. *Intercultural Education*, 34(3), 205-219. Scopus. <https://doi.org/10.1080/14675986.2023.2180620>
- Hen, M., & Goroshit, M. (2011). Emotional competencies in the education of mental health professionals. *Social Work Education*, 30(7), 811-829. Scopus. <https://doi.org/10.1080/02615479.2010.515680>
- Kyllonen, P. C. (2022). Assessment of interpersonal and intrapersonal skills. En *International Encyclopedia of Education: Fourth Edition* (pp. 477-493). Scopus. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.10061-2>
- Llanos-Ruiz, D., Ausin-Villaverde, V., & Abella-Garcia, V. (2024). Interpersonal and Intrapersonal Skills for Sustainability in the Educational Robotics Classroom. *SUSTAINABILITY*, 16(11), 4503. <https://doi.org/10.3390/su16114503>

- Lombardo, L., Ehlers, J., & Lutz, G. (2019). Is your mind set? - How are intra- and interpersonal competences dealt with in medical education? A multi-professional qualitative study. *BMC Medical Education*, 19(1). Scopus. <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1748-y>
- Lombardo, L., Ehlers, J., & Lutz, G. (2023). Mindset and Reflection—How to Sustainably Improve Intra- and Interpersonal Competences in Medical Education. *Healthcare (Switzerland)*, 11(6). Scopus. <https://doi.org/10.3390/healthcare11060859>
- Lucia Sutil-Martin, D., & Javier Otamendi, F. (2021). Soft Skills Training Program Based on Serious Games. *SUSTAINABILITY*, 13(15), 8582. <https://doi.org/10.3390/su13158582>
- Magnacca, C., Thomson, K., & Moroz, L. (2023). The Importance of Intrapersonal Skills for Behavior Analysts. En *People Skills for Behavior Analysts* (pp. 4-15). Scopus. <https://doi.org/10.4324/9781003300465-3>
- Martin-Raugh, M. P., Williams, K. M., & Lentini, J. (2020). The Malleability of Workplace-Relevant Noncognitive Constructs: Empirical Evidence From 39 Meta-Analyses and Reviews. *ETS Research Report Series*, 2020(1), 1-25. Scopus. <https://doi.org/10.1002/ets2.12306>
- Obukhova, Y. V., & Borokhovski, E. F. (2021). Emotional intelligence as a factor of successful self-realization in students of socioeconomic and bionomic professions. *Psychological Science and Education*, 26(2), 40-51. Scopus. <https://doi.org/10.17759/PSE.2021260204>
- Ojeda-Nahuelcura, R., Carter-Thuillier, B., López-Pastor, V., & Fuentes-Nieto, T. (2023). Impact of generic or transversal competences on the performance of specialists in physical education and sports sciences: A systematic review. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 32. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100418>
- Olsson, M., Gustafsson, M., Carlsson, J., Rousmaniere, T., Bergbom, S., & Norberg, J. (2024). A pilot study of a deliberate practice intervention for therapist trainees. *Nordic Psychology*. Scopus. <https://doi.org/10.1080/19012276.2024.2313532>
- Patil, T., Mummery, J., Williams, D., & Salman, M. (2023). ‘[Now] that I look back, I’m like oh my goodness why did I think like that?’: Using critical reflection in training Pharmacy Assistants and Pharmacy Dispensary Technicians working with Medication Assisted Treatment of Opioid Dependence: A case study from Australia. *Reflective Practice*, 24(3), 361-374. Scopus. <https://doi.org/10.1080/14623943.2023.2200925>
- Power, E., Attard, M. C., Lanyon, L. E., & Togher, L. (2024). Efficacy of online communication partner training package for student healthcare professionals. *International Journal*

- of Language and Communication Disorders, 59(1), 304-326. Scopus. <https://doi.org/10.1111/1460-6984.12947>
- Saunders, L., & Bajjaly, S. (2022). Direct instruction of inter- and intrapersonal skills for business education. *JOURNAL OF EDUCATION FOR BUSINESS*, 97(8), 513-520. <https://doi.org/10.1080/08832323.2021.1997884>
- Tapia-Vidal, A. S. (2020). Communicative behavioral competences: Proposal of an observation matrix for pedagogy students in context of cultural diversity. *Revista Electronica Educare*, 24(1), 1-18. Scopus. <https://doi.org/10.15359/ree.24-1.9>
- Wang, Y., & Zhang, M. (2024). Social Emotional Learning Modeling for Enhancement in Preschool Education. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1). Scopus. <https://doi.org/10.2478/amns-2024-1404>
- Yuan, R. (2021). Incorporating Life Skills Education in Vocational Training: Toward Empowerment-Based Skills Advancement for Young Women Migrant Workers in China. *JOURNAL OF SOCIAL SERVICE RESEARCH*, 47(6), 860-871. <https://doi.org/10.1080/01488376.2021.1941502>
- Zeer, E. F., & Stepanova, L. N. (2023). Acmeological Technology of Forecasting Individual Professional-Oriented Trajectories of Students' Personality Development. *OBRAZOVANIE I NAUKA-EDUCATION AND SCIENCE*, 25(6), 69-98. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2023-6-69-99>

La comunicación efectiva: estrategia para transformar la enseñanza y fomentar la convivencia en el ámbito educativo

Effective communication: a strategy to transform teaching and promote coexistence in the educational environment

DOI: [10.61210/tarama.v2i3.111](https://doi.org/10.61210/tarama.v2i3.111)

*Giovana Melva Leon Amaro¹

e_2021200017I@uncp.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0002-6121-817X>

¹Universidad Nacional del Centro del Perú

Recibido: Agosto, 2024

| Aceptado: Noviembre, 2024

| Publicado: Diciembre, 2024

RESUMEN

El desarrollo de la Comunicación efectiva basada en evidencias ha generado la necesidad de profundizar esta información dentro de los colegios peruanos. El objetivo de esta investigación fue profundizar la estrategia de la comunicación efectiva como transformadora del ámbito educacional. Ante esto, el enfoque consistió en una revisión de artículos en diversos buscadores especializados como Scopus, Dialnet, Redalyc, Alicia, Scielo, Semantic scholar, tanto anteriores como actualizados. 20 investigaciones que sintetizan valiosa información. Siendo el cuestionario el instrumento mayormente usado. En conclusión, hay diversas investigaciones que demuestran que la aplicación de la presente estrategia mejora el proceso enseñanza y aprendizaje. Se necesita investigar más sobre la aplicación de la comunicación efectiva en los colegios peruanos.

Palabras clave: *comunicación efectiva, transformación, enseñanza.*

ABSTRACT

The development of evidence-based effective communication has generated the need to deepen this information within Peruvian schools. The objective of this research was to deepen the strategy of effective communication as a transformer of the educational field. Given this, the approach consisted of a review of articles in various specialized search engines such as Scopus, Dialnet, Redalyc, Alicia, Scielo, Semantic scholar, both previous and updated. 20 investigations that synthesize valuable information. The questionnaire being the most commonly used instrument. In conclusion, there are various investigations that demonstrate that the application of this strategy improves the teaching and learning process. More research is needed on the application of effective communication in Peruvian schools.

Keywords: *effective communication, transformation, teaching.*

INTRODUCCIÓN

En estos últimos días resulta difícil comunicarse efectivamente de forma adecuada y pertinente. Por lo que es imperante aplicar estrategias comunicativas a la hora de emitir o recibir información.

La comunicación efectiva, denominada en múltiples entornos, sin embargo carece significativamente de una aplicación que genere un progreso ascendente y positivo entre los sujetos involucrados, en este caso los estudiantes, docentes y padres de familia.

La comunicación efectiva resulta crucial hoy en las aulas, en entornos educativos, donde hay estudiantes con verdaderos problemas, solo mencionar conflictos intra e interpersonales que les toca asumir y por ende lo mismo ocurre con los docentes a cargo de éstos. Donde la superioridad marcada por el docente se visualiza desde el primer contacto, por ser el adulto. (Vanga y Fernández, 2016).

Como sustenta Vargas et al. (2023)

Cada individuo, al expresarse ya sea de forma escrita u oral, contribuye un significado y matices únicos a las palabras, alcanzando edificar comentarios e información con un estilo muy particular, compilándose en una red de comunicación distinta que el docente tiene que acudir diversamente.

La convivencia del docente con sus estudiantes, en ese día a día, puede afirmar que urge una comunicación efectiva, siendo requisito vital para respaldar y cumplir con el perfil de egreso. (Ministerio de Educación, 2019).

Como postula Rodas (2017)

Mediante la revisión de la literatura se puede abstraer de las investigaciones, a través de un plan de mejora se gestiona la implementación dentro de las aulas, y se fortalece los canales comunicativos, con la planificación de actividades que permitan a los estudiantes y docentes a colaborar e intercambiar ideas con más tiempo y así consolidar relaciones personales y trascender de lo académico a lo emocional, a largo plazo se observará mayores resultados.

Por ende, es importante rescatar estas experiencias, donde es beneficioso el proceso de compartir ideas, pensamientos, conocimientos e información de la forma más comprensible para el receptor del mensaje, por ello la claridad, la escucha activa y sobre todo la empatía, requisitos indispensables para practicar una comunicación efectiva en el aula. (Chandra et al., 2018).

Según Poveda et al., (2024) “la comunicación efectiva se obtendrá siempre y cuando el estudiante/docente expresa sus sentimientos, pensamientos con claridad, soslayando mensajes confusos”. (p. 5).

Las palabras deben ser seleccionadas de acuerdo al contexto comunicativo, y sin duda en las aulas se encuentra heterogéneas situaciones, Con ese conocimiento los miembros de la comunidad educativa, cautelosamente expresarse por escrito u oralmente.

La comunicación efectiva en el aula

Jaramillo (2017). Es una competencia esencial en la labor pedagógica para enseñar significativamente. No sólo es transferir conocimientos, al contrario, adaptar nuestro mensaje a las necesidades de los estudiantes, usando estratégicamente la comunicación, en bien de una convivencia segura y viable en bienestar del estudiante, (p.46)

Como argumenta Minedu (2019) “...los estudiantes encuentren en su institución educativa un lugar donde puedan expresarse y participar activamente ejerciendo su ciudadanía; para luego pasar de la participación protocolar a la participación efectiva”

Es importante ser conscientes de que las barreras dificultan la comunicación efectiva, tales como la limitada claridad en los mensajes, percepciones erróneas. Centrarnos en estos aspectos para solidificar una interacción más efectiva en los estudiantes, fomentando un aprendizaje positivo y en la construcción compartida de competencias y habilidades.

Hernández et al., (2019) “para lograr una comunicación efectiva son de vital importancia las funciones y las percepciones que se determinan de acuerdo al contexto educativo”.

No olvidemos que la comunicación efectiva es una herramienta significativa en la gestión educativa. “Basándose en las habilidades de comunicación que son importantes en el desarrollo de relaciones horizontales, con la aplicación de canales oportunos para eliminar barreras que dificulten la comunicación efectiva” (Fontalvo et al., 2021).

De acuerdo con Cuadrado y Fernández (2011) la capacidad de comunicación efectiva de un docente y su capacidad de empatía es fundamental para interpretar los mensajes de los estudiantes y así innovar un sistema relacional entre estudiantes y docentes.

Como efecto, dicha comunicación efectiva permitirá crear un aula dinámica, donde los recursos y estrategias utilizados se conviertan en catalizadores para el intercambio de ideas, la creatividad, el aprendizaje significativo, la cooperación y la motivación de los estudiantes.

Ante esto afirma La Madriz (2013) “es clave que el docente aplique una cosmovisión dinámica donde establezca una comunicación efectiva en situaciones reales, es decir de acuerdo a las necesidades, intereses y demandas de los estudiantes, orientando su visión y misión a una conexión significativa”.

Ante las problemáticas actuales y preocupantes, como el bullying, acoso escolar, deserción y fracaso escolar, sojuzgar sus comportamientos desde un punto de vista, de acuerdo a la diferenciación de generaciones, depende del tipo de comunicación que se regula y obviamente se necesita de una salvaguarda urgente: una comunicación efectiva. (Petrone, 2021, p.189)

La comunicación efectiva es comprensiva, conciliadora y condescendiente para comprimir y fortalecer las relaciones interpersonales, un insumo clave en las aulas, mejore interacciones escolares.

La Madriz (2013) “Es necesario pasar de una comunicación tradicional a una comunicación efectiva, promocionando la escucha activa y la empatía, cambios medulares de las estrategias didácticas de comunicación del docente en el aula”. (p.18).

Moreno, L. (2009) “Sólo a través de la comunicación efectiva es posible crear una

visión compartida que vincule los intereses personales y organizacionales”; por ello, la comunicación no debe ser mezquina, al contrario, se convierte en un elemento fundamental de la planificación estratégica para lograr la integración y la interacción del capital humano, el estudiante”.

Sin duda, las destrezas que se aplican en la comunicación efectiva son primordiales en el ámbito escolar, como por ejemplo en los grupos etarios del nivel inicial, primario y secundario con sus propias especificidades, son puntos importantes para las políticas educativas, obteniendo como resultados buenos profesionales y ciudadanos más comprometidos, debido a la implementación de la comunicación efectiva. (Tafur, 2023, p. 19)

En base al postulado de Diamond, et al (2011) “es vital analizar los nuevos conceptos de la competencia comunicación efectiva, como tal”.

Este cambio de concepción impacta significativamente en la enseñanza, ya que requiere que el estudiante asuma un rol activo en su aprendizaje. En este contexto, enseñar y aprender sobre comunicación, así como desarrollar las habilidades relacionadas, implica activar estrategias efectivas para procesar e interpretar textos.

Esto incluye no solo el dominio de la lengua, sino también el conocimiento de la materia académica y del entorno global. Además, en entornos multidisciplinares y de aprendizaje de lenguas extranjeras, la construcción negociada de significado cobra especial relevancia, al fomentar una interacción dinámica y colaborativa entre los participantes. Tapia, 2024, p.42)

Reddy (1979) “Esta transformación conceptual impacta en el ámbito educativo, al requerir que el estudiante asuma un papel más participativo en su proceso de aprendizaje”. (p. 308).

La comunicación efectiva es donde el emisor y el receptor codifica un mensaje en forma similar. Así, el mensaje es transmitido de forma exitosa. Tanto la intención del mensaje dado y la comprensión del significado. (Huaylla, 2021, p.2).

Véliz, I. (2017) “La comunicación es un proceso que admite al ser humano, no solo comunicarse con sus pares, sino coexistir con éstos, bien sea en un ambiente familiar, escolar, empresarial, entre otros. (p.2).

Sin duda, es importante la convivencia escolar, la presencia de la comunicación es el puente que une a los estudiantes y docentes en una armonía grupal.

Por su parte Rubio (2022) sostiene

Considera que las relaciones sociales se definen por medio de una comunicación efectiva, siendo una estrategia fundamental para mejorar las necesidades, problemas y dificultades entre los integrantes de la comunidad educativa mejora las relaciones humanas, por medio de ellas se puede identificar necesidades, problemas, dificultades, entre los miembros de la Institución Educativa.

La comunicación efectiva es compartir pensamientos, ideas, conocimientos e información, de la forma más comprensible y clara en distintos contextos comunicativos, como, por ejemplo, en clases de matemáticas, lingüística, y otros. Ello respalda Chandra, et al. (2018), “puntos clave como la empatía, claridad y escucha activa, como parte de la comunicación

efectiva, y como soporte social para interrelacionarnos con los protagonistas de la educación”.

Según Poveda et al (2024) “la comunicación efectiva mejora las relaciones interpersonales, que promueve un mejor entorno favorable para que retornen los estudiantes al colegio”.

Las políticas educativas lo deben tener claro que la mayor inversión en estos aspectos canalizará positivamente en el perfil de egreso de los estudiantes según el Proyecto Educativo Nacional 2036.

Complementando esta afirmación Quintero, E. (2013) demuestra:

Sin la comunicación efectiva, no lograríamos evitar la deserción o fracaso escolar, por ello se busca que por medio de los mensajes se inicie una comunicación de tipo empática, demostrando que la docente está atenta a sus dudas o consultas.

Es importante resaltar que el rol del docente como facilitador y/o mediador para construir un aprendizaje idóneo. Para integrar paulatinamente al proceso enseñanza – aprendizaje.

El sentido de la Educación Básica Regular del Estado Peruano, es sembrar progresivamente el compartir experiencias en diversos ámbitos escolares, y eso se refleja en un aprendizaje significativo, colaborativo y efectivo entre los estudiantes, así lo señala Talent promoter y coach ejecutiva LHH DBM Perú. (El Peruano, 2022).

Sostiene Patiño, M. (2020) Para que la comunicación efectiva se consolide con el tiempo dentro de una Institución Educativa se necesita contar con ciertos pilares fundamentales como la planificación, dirección y control. La coherencia que proporciona la comunicación efectiva entre los objetivos y acciones parametrados en el Proyecto Educativo Institucional.

Por lo general la comunicación permite solucionar conflictos, y como dice Cabrera, R. (2024) “Una comunicación efectiva asiste a cimentar vínculos sólidos, promocionar confianza y facilitar la implementación de cambios transformacionales en los colegios”

METODOLOGÍA

El método estuvo basado en RSL Revisión Sistemática de la Literatura fundada en los patrones y procesos. Búsqueda y curación de los artículos; el proceso de búsqueda y curación se estableció siguiendo 5 etapas: detección, copia, tamizaje, elección y parcialidad. La detección se basó en el sondeo de artículos de la data de Scopus, Dialnet, Redalyc, Alicia, Scielo, Academia de diversos años. Como la palabra clave CE se ha usado por la literatura académica. La etapa de copia comprobó excluir artículos similares. En la etapa de tamizaje se centró en los estudios que tenían palabras clave CE. La etapa de elección circunscribió los estudios cualitativos y cuantitativos de la CE en el ámbito peruano. La etapa de la parcialidad estableció en base al código de ética de la investigadora.

RESULTADOS

Realizada la investigación se toma en cuenta las bases teóricas y metodológicas realizadas, nos permitan verificar que los ejemplos mencionados anteriormente muestran cuán poderoso resulta la Comunicación efectiva. Por lo tanto, los docentes deben considerar seriamente los

factores que influyen para una eficiente comunicación dentro de los ámbitos educativos. En general, no promover una adecuada comunicación efectiva podría generar limitaciones o deserción escolar, que lamentablemente los estudiantes y docentes cuando no la usan impiden las relaciones interpersonales, clave fundamental para lograr aprendizajes significativos.

CONCLUSIONES

Es fundamental destacar que un asesor debe desarrollar una comunicación efectiva con sus estudiantes, siendo plenamente consciente de la responsabilidad que tiene en influir positivamente en su rendimiento académico. Una comunicación efectiva no solo potencia el aprendizaje, sino que también fomenta un vínculo de confianza que contribuye a evitar la deserción escolar.

1. Es fundamental reconocer que, detrás de cada estudiante, existe una persona con esperanza y el deseo de superarse; por ello, los asesores deben motivar, orientar y brindar apoyo constante. Este enfoque promueve el compromiso del estudiante y mejora sus resultados académicos y personales, favoreciendo su permanencia y éxito en el entorno escolar.

2. La comunicación efectiva es un arte que requiere cuidado al expresar ideas y es clave para el interaprendizaje, las buenas relaciones humanas y una gestión educativa eficiente.

3. A pesar de su importancia, muchas instituciones educativas carecen de una comunicación efectiva, lo cual limita el desarrollo de una gestión pedagógica dinámica. Es necesario fortalecer la red de comunicación en los centros educativos.

4. La responsabilidad docente implica atender la diversidad de necesidades de aprendizaje de los estudiantes mediante el monitoreo y acompañamiento continuo. Esto ayuda a brindar oportunidades diferenciadas, reducir brechas y prevenir el rezago, la exclusión y la deserción escolar.

5. Una retroalimentación efectiva debe adoptar un enfoque holístico que contemple aspectos cognitivos, emocionales y sociales del aprendizaje. Debe ser motivadora, respetuosa y adaptada a cada estudiante, generando un ambiente de confianza y colaboración.

6. La comunicación efectiva es esencial para lograr mejoras sostenibles en la gestión de los colegios secundarios.

7. El aprendizaje de la comunicación efectiva se inicia en el hogar y en las instituciones educativas, desarrollándose y fortaleciéndose a lo largo de la vida a través de los vínculos laborales y afectivos.

8. La retroalimentación efectiva es uno de los factores más influyentes en el aprendizaje, reforzando la necesidad de una comunicación educativa constante, transparente y eficaz.

REFERENCIAS

- Akmajian, A., et al. (1990): *Linguistics. An Introduction to Language and Communication*. Cambridge: MIT Press.
- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve: How America's schools can get better at getting better*. Harvard Education Press. <https://doi.org/10.4135/9781452284894>
- Cabrera Campos, R. (2024). El liderazgo transformacional directivo y la comunicación efectiva docente en la Institución Educativa "Misael Palacios Ruíz" N° 16491-Las Pirias, Chirinos, San Ignacio, Cajamarca, 2019. <https://www.base-search.net/Search/Results?q=coll:ftunivncajamarca>
- Chandra, K., Chand, N. y West, K. (2018). Organizational Climate of Secondary Teacher Education Institutions in West Bengal. Index in Cosmos, 9(9), https://www.researchgate.net/publication/305818175_Organizational_Climate_of_Teacher_Education_Institutions_in_West_Bengal_in_relation_to_Teacher_Educators'_Motivation_to_Work
- Cuadrado, G. I., y Fernández, A. I. (2011). *La comunicación eficaz con los alumnos*. Wolters Kluwer España, S. A.
- Diamond, A., Walkley, L. & Scott-Davies, S. (2011): *Global graduates into global leaders*. London: CIHE.
- El peruano. (26 octubre 2022,). *Comunicación efectiva como parte de tu marca personal*. <https://elperuano.pe/noticia/113726-comunicacion-efectiva-comoparte-de-tu-marca-personal>
- Espinoza, Luís. (2009). *Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida*. CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica, ISSN 2007-0411, N°. 32, 2009, pags. 5-19.
- Fontalvo, Y. S., y Ventura, A. J. (2021). *Comunicación efectiva: Estrategia de mediación para el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia [Maestría en Educación, Universidad de la Costa]*. <https://hdl.handle.net/11323/7965>
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press. <https://doi.org/10.1111/j.1467-873X.2006.00358.x>
- Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203181522>
- Hernández Rosado, Míriam, Lluesma Rojas, Mileny de la Caridad, & De Veras Olivera, Belkis. (2019). *Hacia una comunicación eficaz*. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2), . Epub 01 de agosto de 2019. Recuperado en 11 de noviembre de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000200006&lng=es&tlng=pt.
- La Madriz (U.E. "Creación San Diego Norte"), L., & La Madriz (UC), J. (2013). 4. *Comunicación efectiva como estrategia didáctica para potenciar el proceso de*

- enseñanza y aprendizaje. EDUCARE, 17(1), 74-92. Recuperado de <http://historico.upel.edu.ve:81/revistas/index.php/educare/article/view/1073/386>
- Minedu 2019 Orientaciones para el docente www.minedu.gob.pe/somospares/pdf/orientaciones-para-el-docente-05-09-19.pdf
- Montenegro, Edilma Rosa M. (2013) La comunicación como elemento esencial en la gestión educativa : un estudio en el Colegio La Santa Familia. Masters thesis, Universidad de Panamá. <http://uprid.up.ac.pa/447/1/edilma%20montenegro.pdf>
- Patiño Farias, M. (2020). La comunicación efectiva de las relaciones públicas y el liderazgo organizacional en los colaboradores del Centro del Adulto Mayor, Lima 2020 - (sede Jesús María- Comas) (Trabajo de Suficiencia Profesional). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/8646>
- Poveda, D., Pazmiño, L., & Vallejo, A. (2024). El papel de la comunicación efectiva y el conectivismo, para reducir la deserción escolar. Polo del Conocimiento, 9(2), 112-129. doi:<https://doi.org/10.23857/pc.v9i2.6513>
- Prieto D (1999) La comunicación en la educación. Argentina Interamericana Editores
- Quintero Soto, E. (2013). La comunicación efectiva en los ambientes virtuales: un compromiso del asesor para integrar al alumno a los cursos en línea. Revista Mexicana De Bachillerato a Distancia, 5(10). <https://doi.org/10.22201/cuaed.20074751e.2013.10.44232>
- Reddy, M. J. (1979): “The Conduit Metaphor: A Case of Frame Conflict in our Language about Language”, en Andrew Ortony (ed.): Metaphor and Thought. Cambridge: CUP.
- Rodas, E. (2017). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Universidad Rafael Landívar.
- Rubio Rubio, M. (2022). La comunicación efectiva en el cumplimiento de funciones de la comunidad educativa. [Tesis de Maestría]. Quito: Universidad Tecnológica Indoamérica. 157 p.
- Véliz-Intriago , A. K. (2017). Comunicación efectiva para la optimización del clima organizacional. Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria). ISSN : 2588-090X . Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 2(2), 31-48. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v2i2.16>
- Zegarac, V. (2008): “Culture and communication”, en H. Spencer-Oatey (ed.), Culturally Speaking. Culture, Communication and Politeness Theory, London: Continuum, p. 48-70.

Gestión administrativa y calidad de servicio: Claves para la satisfacción estudiantil en la universidad pública peruana

Administrative Management and Service Quality: Keys to Student Satisfaction at the Peruvian Public University

DOI: [10.61210/tarama.v2i3.129](https://doi.org/10.61210/tarama.v2i3.129)

^aGimena Thait Ontiveros Robles¹

74139654@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-2422-807X>

^bCaleb Cesar Ñaupari Anglas¹

75065253@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-6553-903X>

¹Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma

Recibido: Setiembre, 2024

Aceptado: Octubre, 2024

Publicado: Diciembre, 2024

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma (UNAAAT). Se empleó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de nivel correlacional. Los informantes fueron 183 estudiantes de las carreras de Administración e Ingeniería Agroindustrial, seleccionados mediante muestreo por conveniencia. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario de 50 ítems, validado por juicio de expertos y con un alfa de Cronbach alta en cada variable. Los resultados revelaron una correlación significativa alta ($R = 0.877$) entre las variables principales. Las dimensiones de planeación y organización fueron las más valoradas, mientras que la integración de personal y el control mostraron áreas de mejora. En cuanto a la calidad del servicio, la fiabilidad fue la dimensión mejor calificada, pero se identificaron deficiencias en empatía y capacidad de respuesta. Se concluye que una gestión administrativa eficiente impacta positivamente en la calidad del servicio percibida, y se recomienda implementar estrategias integrales para optimizar procesos administrativos y mejorar la experiencia estudiantil.

Palabras clave: Gestión administrativa, calidad de servicio, educación, universidad pública.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between administrative management and service quality at the Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma (UNAAAT). A quantitative approach was used, with a non-experimental and correlational design. The informants were 183 students of Administration and Agroindustrial Engineering, selected by convenience sampling. Data collection was carried out through a 50-item questionnaire, validated by expert judgment and with a high Cronbach's alpha for each variable. The results revealed a high significant correlation ($R = 0.877$) between the main variables. The dimensions of planning and organization were the most highly rated, while personnel integration and control showed areas for improvement. In terms of service quality, reliability was the highest rated dimension, but deficiencies were identified in empathy and responsiveness. It is concluded that efficient administrative management has a positive impact on perceived service quality, and it is recommended that comprehensive strategies be implemented to optimize administrative processes and improve the student experience.

Keywords: Administrative management, service quality, education, public university.

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa en instituciones de educación superior enfrenta desafíos significativos en la actualidad debido a los constantes cambios sociales y tecnológicos que impactan en los servicios ofrecidos. A nivel internacional, las universidades buscan adaptarse a la digitalización y la implementación de nuevos modelos de gestión administrativa, pero con frecuencia encuentran barreras como la falta de personal capacitado y la resistencia al cambio, lo que afecta tanto la operatividad como la satisfacción de los usuarios (UNESCO, 2021). En este contexto, la globalización y la competencia internacional también han intensificado la presión sobre las universidades para modernizar sus sistemas administrativos y garantizar servicios más efectivos. Según Sursock y Smidt (2010), las instituciones de educación superior enfrentan la necesidad de implementar políticas de aseguramiento de calidad que promuevan la transparencia y la rendición de cuentas como parte de su gestión administrativa. Además, el uso estratégico de tecnologías digitales permite no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también fortalecer la comunicación interna y externa, elementos clave para la sostenibilidad institucional (Knight, 2013). En el Perú, esta situación es particularmente visible en universidades públicas, donde se identifican procedimientos burocráticos y sistemas obsoletos que limitan la eficiencia y calidad del servicio, afectando la experiencia educativa de estudiantes y docentes (MINEDU, 2022). Estos factores resaltan la necesidad de reformas administrativas que optimicen los procesos, integren tecnologías de información y comunicación (TIC) y promuevan la capacitación continua del personal (García, 2021).

En este contexto, la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma (UNAAT) no es ajena a estas problemáticas. Los estudiantes perciben procesos administrativos lentos y complicados, una burocracia excesiva y una gestión ineficiente, lo que genera insatisfacción y afecta la reputación institucional. Estas limitaciones resaltan la urgencia de implementar estrategias administrativas efectivas que permitan ofrecer servicios de calidad alineados con las expectativas de la comunidad universitaria. Por ello, nació la siguiente pregunta para la presente investigación: ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024?

Esta investigación abordó un vacío de conocimiento sobre la gestión administrativa y la calidad del servicio educativo en los estudiantes de la UNAAT, respaldando las teorías de Koontz y el modelo SERVQUAL. Los resultados permitieron comprender mejor estas variables y sirvieron como referencia para futuras investigaciones. Metodológicamente, se empleó un enfoque cuantitativo a nivel correlacional, con instrumentos validados. Desde la práctica, surgió al identificarse problemas en procesos administrativos lentos y complicados, como trámites y cursos, que afectaban a los estudiantes. Los hallazgos ayudaron a proponer soluciones para mejorar la gestión y el servicio en esta universidad pública.

Básicamente, este estudio busca aportar conocimientos teóricos y prácticos que permitan a la universidad implementar estrategias de mejora basadas en evidencias, contribuyendo así

al desarrollo académico y administrativo de la institución y fortaleciendo su posición como un referente de calidad en la región.

La gestión administrativa implica la planificación, organización, dirección y control dentro de una organización, permitiendo coordinar el trabajo de sus integrantes y optimizar el uso de recursos (Daft, 2010). Este proceso busca crear y mantener un entorno que facilite la colaboración eficaz para lograr los objetivos trazados (Wehrich, 2004). También abarca el empleo de técnicas y prácticas destinadas a estructurar, dirigir y supervisar las actividades organizacionales con el propósito de alcanzar metas específicas (Stoner, 1996).

La administración combina elementos artísticos y científicos para coordinar recursos humanos y materiales en función de objetivos (Fayol, 1949). Es un proceso continuo y sistemático de toma de decisiones que define el rumbo de la organización y la gestión de sus recursos (Drucker, 2001). Además, se enfoca en maximizar el rendimiento de los recursos disponibles a través de una serie de acciones bien estructuradas (Mintzberg, 1973). En esencia, administrar implica prever, estructurar, liderar, coordinar y supervisar todas las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales de manera eficaz y eficiente (Fayol, 1916).

Basándonos en los modelos, Stoner (1996) establece que la gestión administrativa se compone de cuatro procesos clave. El primero es la planificación, que implica que los administradores establezcan sus metas y acciones futuras, basándose en un enfoque, plan o lógica determinada. El segundo es la organización, que consiste en distribuir y ordenar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización para que puedan cumplir con sus objetivos. El tercer proceso es la dirección, que se refiere a la acción de liderar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas necesarias. Finalmente, el control es el proceso que garantiza que las actividades reales estén alineadas con las actividades previstas.

Por otro lado, Chiavenato (2019) también describe la gestión administrativa como un conjunto de cuatro procesos. En primer lugar, está la planeación, que es esencial para las demás funciones, ya que establece de antemano los objetivos a alcanzar y las acciones necesarias para lograrlos. Luego, se encuentra la organización, que se refiere a la estructuración e integración de los recursos y departamentos de la administración, definiendo responsabilidades y relaciones entre ellos. A continuación, está la dirección, que se relaciona con la acción y ejecución, destacando la importancia del liderazgo y las personas. Finalmente, el control tiene como propósito asegurar que los resultados de la planificación, organización y dirección estén lo más alineados posible con los objetivos planteados.

Después de realizar una búsqueda con diferentes autores, se decidió trabajar con el modelo de gestión administrativa de Koontz es un enfoque integral, práctico y versátil que guía a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos de manera eficiente y estructurada. Sus cinco procesos fundamentales: planeación, organización, integración del personal, dirección y control, ofrecen un marco claro y adaptable, aplicable a cualquier sector o

tamaño de organización (Koontz, 2004). La planeación define la misión, visión y objetivos estratégicos, estableciendo un rumbo claro y priorizando acciones clave (Drucker, 2006). La organización crea estructuras eficientes que optimizan roles, recursos y comunicación, fomentando la coordinación y la productividad y es uno de los 14 principios fundamentales de la administración, y debe estructurarse de manera que permita la eficiencia y la claridad en la distribución de responsabilidades dentro de la empresa (Fayol, 1949). La integración del personal se enfoca en seleccionar, capacitar y desarrollar al talento humano, promoviendo la cohesión, la satisfacción laboral y el compromiso del equipo (Koontz, 2004). Por su parte, la dirección inspira y motiva a los colaboradores, fortaleciendo el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones colaborativas, su función clave es integrar el esfuerzo humano para alcanzar los objetivos organizacionales, garantizando la cooperación de los empleados (Barnard, 1938). Finalmente, el control asegura la alineación con los objetivos organizacionales mediante la supervisión del desempeño, ajustes oportunos y mejora continuas y no solo se mide resultados generales, sino también el desempeño en áreas clave (Kaplan & Norton, 1992). Este modelo, que combina visión estratégica con un enfoque en resultados, se convierte en una herramienta esencial para afrontar los retos de un entorno dinámico y en constante evolución (Koontz, 2004).

La calidad de servicio se entiende como la capacidad de un conjunto de características inherentes para satisfacer las necesidades o expectativas de los clientes, las cuales suelen ser implícitas o esenciales (Pérez, 2012). Esta calidad se basa en un liderazgo auténtico que debe estar presente a todos los niveles de la organización, proporcionando dirección e inspiración para mantener y fortalecer el compromiso del personal (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1992). Además, la calidad de servicio está compuesta por los atributos que los clientes perciben y que establecen los estándares de calidad, en conjunto con el análisis del comportamiento del cliente (Vargas, 2007).

Profundizando, la calidad de servicio también se relaciona estrechamente con la percepción de valor que los clientes obtienen durante su interacción con una empresa. Según Kotler y Keller (2016), esta percepción surge de una comparación entre las expectativas previas del cliente y la experiencia real del servicio recibido, lo que determina su nivel de satisfacción. Por otra parte, Grönroos (2007) destaca que la calidad de servicio debe considerarse en dos dimensiones: la calidad técnica, que se refiere al resultado tangible del servicio, y la calidad funcional, que alude al proceso de prestación del servicio. En este sentido, un enfoque integral en la mejora de ambos aspectos contribuye a establecer relaciones sólidas y duraderas con los clientes, promoviendo su lealtad hacia la organización.

Asimismo, la calidad de servicio implica la capacidad de traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, lo cual resulta esencial para diseñar productos que satisfagan al cliente a un precio justo (Deming y Medina, 1989). De manera similar, el núcleo de la calidad de servicio radica en la habilidad para satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos del cliente (Juran, Joseph, Gryna y Chief, 1999). Además, la calidad de

servicio se manifiesta como el resultado tangible de decisiones estructurales tomadas a nivel estratégico, táctico y operativo dentro de la organización (Sánchez y Romero, 2010).

En el ámbito universitario, la calidad de servicio es considerada una decisión estratégica fundamental para satisfacer las necesidades de los estudiantes y alcanzar una posición competitiva en los mercados educativos (Araya, 2013). En este sentido, la calidad de servicio se entiende como la capacidad para cumplir con las expectativas de los clientes y usuarios (Vázquez, Martínez y Heredia, 2022). También implica superar los deseos del cliente, quienes buscan un servicio que sea atractivo, confiable, responsable, tranquilizador y empático (Ganga, Alarcón y Pedraja, 2019). Finalmente, la calidad de servicio se refiere a la adecuación de un producto o servicio para cumplir con altos estándares en sus características al llegar al cliente (Cruz, Zamora, Flores, Hermida y Gavilánez, 2021).

Respecto a los modelos de la calidad de servicio, Según Brady y Cronin (2001), la medición de la calidad del servicio se basa en tres dimensiones fundamentales. La primera de ellas es la calidad de las interacciones, que involucra aspectos como la actitud, el comportamiento y la experiencia del personal. La segunda dimensión corresponde a la calidad del resultado, la cual se define por factores como el tiempo de espera, los elementos tangibles y la percepción general del servicio. La tercera dimensión se refiere al ambiente físico, que abarca las condiciones ambientales, el diseño de las instalaciones y las facilidades para la interacción social.

Por otro lado, Grönroos (1994) plantea que la calidad del servicio puede evaluarse a través de dos dimensiones principales. La primera es la calidad técnica, que engloba la competencia del personal, la exactitud en la ejecución del servicio, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, así como las instalaciones y equipos disponibles. La segunda dimensión es la calidad funcional, que se refiere a la cortesía y amabilidad del personal, la comunicación efectiva, la personalización del servicio, la credibilidad y la atención al cliente.

Sin embargo, para este trabajo se utilizó el modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry, es una herramienta ampliamente utilizada para medir la calidad del servicio al comparar las expectativas de los usuarios con su percepción de la experiencia real. Este enfoque se basa en cinco dimensiones clave: tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, que proporciona un marco integral para evaluar aspectos fundamentales del servicio. (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Cada dimensión abarca elementos esenciales de la calidad del servicio. Los tangibles incluyen instalaciones y recursos visibles que generan una primera impresión positiva, mientras que la confiabilidad mide la consistencia y precisión del servicio, como la puntualidad y exactitud académica. (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). La capacidad de respuesta evalúa la rapidez y disposición del personal para atender las inquietudes de los usuarios, y la seguridad refleja la confianza y competencia transmitida por los empleados, como los docentes en un contexto educativo. (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Por último, la empatía destaca la atención personalizada y el esfuerzo por comprender las necesidades

individuales de los estudiantes. (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Estas dimensiones convierten a SERVQUAL en una herramienta ideal para diseñar estrategias que mejoren la experiencia educativa en una universidad.

La gestión administrativa en una universidad pública es clave para garantizar la calidad del servicio, ya que impacta en la eficiencia organizacional y la satisfacción de los estudiantes. Según Koontz (2004), la planeación estratégica permite definir objetivos claros y priorizar acciones, lo que resulta fundamental para satisfacer las expectativas de los estudiantes. Por su parte, Fayol (1916) señala que una organización eficiente distribuye roles y recursos de forma estructurada, optimizando los procesos administrativos. Esto se refleja en la percepción positiva del servicio cuando los estudiantes experimentan una atención rápida y precisa, alineada con la dimensión de confiabilidad del modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

Diversos estudios respaldan la importancia de una gestión administrativa eficiente para mejorar la calidad del servicio en instituciones educativas. Por ejemplo, investigaciones realizadas en Ecuador, India y Bolivia han demostrado que el fortalecimiento de las funciones administrativas como planeación, organización y control tiene una relación directa y positiva con la calidad percibida por estudiantes y docentes (Paredes, 2020). En el ámbito nacional, Ortega y De la Cruz (2023) identificaron una correlación significativa entre la Gestión Administrativa y la Calidad de Servicio en la Facultad de Ciencias Administrativas de la “Decana de América”, mientras que Barrón (2021) destacaron la necesidad de reformas específicas para optimizar los servicios en universidades públicas.

La presente investigación se propuso como objetivo principal analizar la relación entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en la UNAAT, utilizando como referencia modelos teóricos como el de Koontz (2004) para la gestión administrativa y el modelo SERVQUAL para la calidad de servicio.

De la revisión teórica se derivaron hipótesis de investigación, que se presentan a continuación:

- H1: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.
- H2: La planeación se relaciona significativamente con la calidad del servicio en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.
- H3: La organización se relaciona significativamente con la calidad del servicio en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.
- H4: La integración de personal se relaciona significativamente con la calidad del servicio en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.
- H5: La dirección se relaciona significativamente con la calidad del servicio en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.
- H6: El control se relaciona significativamente con la calidad del servicio en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2024.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, sustentado en un razonamiento lógico-deductivo que permitió formular hipótesis y comprobarlas mediante el análisis estadístico. El diseño fue de tipo no experimental y transversal, lo que implicó la recopilación de datos en un solo momento, sin intervención o manipulación de las variables, lo cual facilitó obtener una “fotografía” precisa del fenómeno estudiado.

El método y análisis de este estudio se clasificó como de tipo básico, orientado a generar conocimiento sobre la relación entre la gestión administrativa y la calidad de servicio en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma (UNAAT). El nivel de investigación fue correlacional, lo que permitió explorar el grado de asociación entre las variables y sus respectivas dimensiones mediante métodos estadísticos descriptivos e inferenciales.

La población estuvo conformada por estudiantes matriculados en las Escuelas Profesionales de Administración e Ingeniería Agroindustrial de la UNAAT, excluyéndose a estudiantes de otras carreras y al personal administrativo. La muestra estuvo compuesta por 183 estudiantes, seleccionados mediante muestreo por conveniencia. Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Se empleó la técnica de encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado basado en las dimensiones de gestión administrativa propuestas por Koontz (2004) y las dimensiones de calidad de servicio del modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). A la luz de los resultados se puede sostener que la percepción de los estudiantes se forma desde múltiples ámbitos y experiencias. Por tanto, la calidad de servicio es lo que el usuario dice a partir de su percepción, lo cual está enfocado al final del proceso del servicio respecto a la gestión administrativa que tiene la UNAAT. En consecuencia, los cuestionarios que fueron adaptados de La Cruz & Ortega (2023), para la gestión administrativa nos evidencia un alfa Cronbach de 0.984 y para la calidad de servicio nos evidencia un alfa Cronbach de 0.989, respectivamente.

RESULTADOS

El análisis de los datos reveló una correlación significativa entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en la UNAAT.

El análisis de las percepciones sobre la gestión administrativa revela que las puntuaciones medias varían entre 3.05 (Integración de Personal) y 3.64 (Organización), con una media global de 3.32, lo que sugiere que las valoraciones oscilan entre “Regular” y “Buena”. La mediana es 4 en todas las dimensiones, excepto en Integración de Personal, donde es 3, lo que indica que la mayoría de las respuestas se agrupan cerca de la categoría “Buena”. La moda, que también muestra los valores más frecuentes, refuerza esta tendencia con puntuaciones de 4 y 5. En cuanto a la dispersión de las respuestas, la desviación estándar varía entre 1.337 (Planificación) y 1.555 (Control), lo que señala una mayor variabilidad en la dimensión

de Control, y la varianza sigue un patrón similar. Finalmente, la asimetría negativa indica que las valoraciones tienden a ser más altas, mientras que la curtosis negativa sugiere una distribución de respuestas más plana de lo normal, lo que implica una diversidad considerable en las opiniones. En conjunto, los resultados reflejan una percepción generalmente positiva de la gestión administrativa, con algunas variaciones dependiendo de la dimensión evaluada. (Ver Tabla 01)

Tabla 1

Descripción de la Variable Gestión Administrativa

	D_Planificación	D_Organización	D_Integración de Personal	D_Dirección	D_Control	V_Gestión administrativa
N	183	183	183	183	183	183
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	3,31	3,64	3,05	3,21	3,27	3,32
Mediana	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Moda	4	5	3	5	5	4
Desviación estándar	1,337	1,467	1,384	1,531	1,555	1,366
Varianza	1,787	2,153	1,915	2,344	2,419	1,866
Asimetría	-475	-737	-215	-290	-447	-472
Error estándar de simetría	,180	,180	,180	,180	,180	,180
Curtosis	-876	-875	-1,112	-1,391	-1,294	-1,044
Error estándar de curtosis	,357	,357	,357	,357	,357	,357

Nota. La tabla presenta los estadísticos descriptivos de las dimensiones de la gestión administrativa: Planificación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control, además de la variable general de la gestión administrativa. D = Dimensión; V = Variable.

El análisis de la calidad del servicio muestra que las puntuaciones medias de las dimensiones varían entre 3.16 (Elementos Tangibles) y 3.48 (Empatía), con un promedio global de 3.24, lo que indica que, en general, los encuestados perciben la calidad del servicio como “Regular” o “Buena”. Tanto la mediana como la moda son predominantemente 4, lo que sugiere que una parte significativa de los encuestados valora positivamente las dimensiones, aunque se observa una variabilidad considerable. En cuanto a la dispersión, la desviación estándar varía entre 1.338 (Fiabilidad) y 1.515 (Seguridad), lo que refleja diferencias en la percepción de las distintas dimensiones del servicio. Además, la asimetría negativa indica que la mayoría de las respuestas están por encima de la media, mientras que la curtosis negativa sugiere que la distribución de las respuestas es más plana de lo habitual, lo que implica una mayor diversidad de opiniones. En conjunto, los resultados reflejan una valoración mayormente positiva, pero con notables variaciones en las distintas áreas del servicio. (Ver Tabla 02)

Tabla 2

Descripción de la Variable Calidad de Servicio

	D_Planificación	D_Organización	D_Integración Personal	D_Dirección	D_Control	V_Gestión administrativa
N	183	183	183	183	183	183
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	3,29	3,36	3,35	3,48	3,16	3,24
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda	4	5	5	4	4	4
Desviación estándar	1,338	1,486	1,515	1,374	1,347	1,337
Varianza	1,789	2,208	2,295	1,888	1,815	1,788
Asimetría	-,502	-,487	-,428	-,647	-,320	-,491
Error estándar de simetría	,180	,180	,180	,180	,180	,180
Curtosis	-,910	-1,180	-1,249	-,775	-1,247	-,951
Error estándar de curtosis	,357	,357	,357	,357	,357	,357

Nota. La tabla presenta los estadísticos descriptivos de las dimensiones de la calidad del servicio: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles, además de la variable general de calidad de servicio. D = Dimensión; V = Variable.

Con el fin de establecer la naturaleza exacta de la relación entre la gestión administrativa y la calidad de Servicio se estimó el Coeficiente de Tau_b de Kendall, con los valores encontrados se puede establecer que existe una correlación positiva, con una significancia de $p = 0,000$, en todas las dimensiones tratadas.

El análisis del Coeficiente de Correlación Tau de Kendall entre las dimensiones de la gestión administrativa y la calidad del servicio muestra relaciones significativas y mayormente positivas. La correlación más fuerte (0.887) se encuentra entre la gestión administrativa global y la calidad del servicio, lo que indica que una buena gestión administrativa tiene un impacto directo y notable en la percepción de la calidad del servicio. Otras dimensiones clave como planificación (0.836) y organización (0.741) también presentan correlaciones altas, sugiriendo que una planificación adecuada y una estructura organizativa eficiente son fundamentales para ofrecer un servicio de calidad. La integración del personal (0.723) refuerza esta idea, destacando la importancia de la colaboración interna. Sin embargo, la relación con dirección (0.566) y control (0.551) es más moderada, lo que indica que, aunque estas áreas también influyen en la calidad del servicio, su impacto es menos directo en comparación con otros aspectos de la gestión administrativa. En general, los resultados sugieren que la eficiencia y organización en la gestión administrativa son determinantes clave para la mejora continua de la calidad del servicio, mientras que la dirección y el control, aunque importantes, tienen un papel más secundario. (Ver Tabla 03)

Tabla 3

Coefficientes de correlación

	Coeficiente de Correlación Taub de Kendall
Gestión administrativa y Calidad de Servicio	0,887
Planificación y Calidad de Servicio	0,836
Organización y Calidad de Servicio	0,741
Integración de Personal y Calidad de Servicio	0,723
Dirección y Calidad de Servicio	0,566
Control y Calidad de Servicio	0,551

Nota. La tabla presenta el coeficiente de correlación Taub de Kendall entre la variable gestión administrativa y calidad de servicio. Y la calidad de servicio con las dimensiones de la gestión administrativa.

En resumen, los resultados del Coeficiente de Correlación Tau de Kendall muestran que existe una relación positiva y significativa entre todas las dimensiones de la gestión administrativa y la calidad del servicio, siendo la gestión administrativa en su conjunto, seguida de la planificación y la organización, las variables que tienen una mayor influencia en la percepción de calidad del servicio. Esto sugiere que la eficiencia y efectividad en la gestión administrativa son factores clave para asegurar un servicio de alta calidad. Sin embargo, se observa que dirección y control tienen una influencia algo más moderada en la

calidad del servicio, lo que podría indicar que, aunque son importantes, su impacto directo no es tan marcado como el de otras dimensiones como la planificación o la organización. Esto puede reflejar una oportunidad de mejora en áreas como la supervisión continua y la toma de decisiones estratégicas, que podrían potenciar aún más la calidad del servicio ofrecido.

DISCUSIÓN

En esta sección se analizarán y discutirán los resultados obtenidos en el estudio sobre la relación entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en la UNAAT. La discusión se organizará en torno a cómo los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos específicos contribuyen a entender el objetivo general, que es evaluar la relación entre estos dos factores clave en la universidad.

El estudio ha demostrado que las dimensiones de la gestión administrativa, que incluyen la planeación, organización, integración de personal, dirección y control, están significativamente relacionadas con la calidad del servicio, definida a través de factores como fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. En términos generales, las dimensiones de planeación, organización y control fueron las que recibieron las mejores valoraciones por parte de los encuestados, mientras que las dimensiones de integración de personal y dirección mostraron áreas de mejora importantes.

Estos hallazgos son consistentes con estudios previos. Por ejemplo, autores como Paredes (2020) y Mendoza (2019) destacaron la relevancia de una planeación y organización efectiva en la mejora de la calidad del servicio. A su vez, Saavedra (2019) y Barrón (2021) subrayaron la importancia de la integración del personal y una dirección efectiva, aunque reconocieron que estas áreas presentan desafíos significativos en muchas instituciones. Por otro lado, Abad (2022) también encontró que un control eficiente está estrechamente relacionado con la calidad del servicio, lo cual coincide con los resultados obtenidos en este estudio.

En cuanto a la gestión administrativa en su conjunto, los resultados indican que se percibe como un factor fundamental para la mejora de la calidad del servicio. Las dimensiones de planeación y organización, al ser mejor valoradas, sugieren que los procesos administrativos básicos están bien establecidos en la universidad. No obstante, las áreas de integración de personal y dirección, aunque valoradas positivamente por la mayoría, presentan una variabilidad en las respuestas, lo que indica que existen diferencias significativas en la forma en que se perciben y experimentan estos aspectos dentro de la comunidad universitaria. Esta variabilidad sugiere que estas áreas aún requieren atención y mejoras, particularmente en lo que respecta a la comunicación interna y el liderazgo. En cuanto al control, aunque las respuestas fueron más divididas, se identificó que, si se gestionara de manera más consistente, podría mejorar significativamente la percepción general de la calidad del servicio.

Para mejorar la calidad del servicio en la universidad, es necesario implementar estrategias que refuercen todas las dimensiones de la gestión administrativa. Una fortaleza importante de este estudio es el tamaño de la muestra, que permite que los resultados sean representativos

de la comunidad universitaria en su conjunto. Sin embargo, la variabilidad en las respuestas de algunas dimensiones, como la integración de personal y dirección, señala la necesidad de un enfoque más uniforme y efectivo en la implementación de las estrategias administrativas. Futuras investigaciones deberían enfocarse en identificar los factores específicos dentro de cada dimensión que tienen un mayor impacto en la calidad del servicio, así como explorar cómo se pueden aplicar las mejores prácticas administrativas en diferentes contextos dentro de la universidad para lograr una mejora integral en la calidad del servicio.

En resumen, este estudio confirma que existe una relación significativa entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma. Las dimensiones evaluadas, como planeación, organización, integración de personal, dirección y control, contribuyen de manera diversa a esta relación. Para mejorar la calidad del servicio, es esencial abordar las áreas de mejora identificadas en cada una de estas dimensiones y promover prácticas efectivas que fomenten una cultura organizacional centrada en la eficiencia y la satisfacción del usuario.

La media de la dimensión de planeación fue de 3.31, con una mediana de 4.00 y una moda de 4. La desviación estándar fue de 1.337, lo que indica una variabilidad moderada en las respuestas. Estos resultados son consistentes con los encontrados por Paredes (2020), quien también destacó la relación significativa entre la planeación y la calidad del servicio. La planeación efectiva se ha asociado con mejoras en la percepción del servicio, ya que permite a las organizaciones anticipar necesidades y establecer estrategias claras para cumplir con las expectativas de los usuarios. En este estudio, la mayoría de los encuestados percibió la planeación como positiva, ya que un alto porcentaje la evaluó como buena (con una moda de 4). Sin embargo, un 24.6% de los participantes brindaron una evaluación negativa, lo que sugiere áreas de mejora.

La variabilidad en las respuestas podría ser atribuida a diferencias en la implementación de los planes, la falta de comunicación o a la falta de claridad en los objetivos y acciones dentro de la universidad. Para mejorar esta dimensión, se recomienda trabajar en la mejora de los procesos de planificación, asegurando que los planes sean alcanzables, claros y comunicados efectivamente a todos los niveles de la organización.

Una fortaleza importante de este estudio es el tamaño representativo de la muestra, que permite una visión amplia de las percepciones de la comunidad universitaria. Sin embargo, la variabilidad en las respuestas indica que la percepción de la planeación no es uniforme, lo que señala que podría haber una implementación desigual de los planes. Futuras investigaciones podrían centrarse en examinar los factores específicos de la planificación que más influyen en la calidad del servicio, como la participación del personal en la creación de planes, la claridad en la comunicación y el seguimiento de la implementación.

La dimensión de organización obtuvo una media de 3.64, con una mediana de 4.00 y una moda de 5, lo que refleja una percepción mayoritariamente positiva por parte de los encuestados. La desviación estándar fue de 1.467, lo que sugiere que, aunque la mayoría de

las respuestas fueron favorables, hubo cierta variabilidad en las opiniones. Estos resultados coinciden con los hallazgos de Mendoza (2019), que encontró que una buena organización es clave para mejorar la calidad del servicio, ya que facilita la asignación de recursos, el flujo de trabajo y la atención a las necesidades de los usuarios. En este estudio, la organización fue la dimensión mejor valorada, lo que sugiere que los procesos organizacionales están bien estructurados y que los roles y responsabilidades están claramente definidos.

Para mantener y seguir mejorando esta dimensión, es fundamental revisar y actualizar de manera continua los procesos organizacionales para que puedan adaptarse a las necesidades cambiantes. La alta valoración de la organización es una fortaleza del estudio, pero la variabilidad en la implementación de los procesos organizacionales indica que podrían existir inconsistencias en la forma en que se aplican. Futuras investigaciones podrían explorar cómo se pueden aplicar las mejores prácticas organizacionales en diferentes áreas de la universidad para seguir elevando la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios.

La media de la dimensión de integración de personal fue de 3.05, con una mediana de 3.00 y una moda de 3, lo que indica una percepción bastante negativa en comparación con las otras dimensiones. La desviación estándar fue de 1.384, lo que sugiere una considerable variabilidad en las respuestas. Estos resultados son consistentes con lo señalado por Saavedra (2019), quien destacó que la integración del personal es un factor esencial para la calidad del servicio, ya que implica la cohesión, la comunicación y el trabajo en equipo. La falta de integración del personal puede estar relacionada con deficiencias en la comunicación interna, problemas en la gestión de recursos humanos o una falta de cohesión entre los miembros del equipo.

Para mejorar esta dimensión, es importante desarrollar estrategias que fomenten el trabajo en equipo y la comunicación efectiva, como actividades de integración, programas de capacitación y talleres de desarrollo profesional. La fortaleza de este estudio radica en la identificación de la necesidad de mejorar esta área, lo que permite tomar acciones específicas para abordar las deficiencias detectadas. Sin embargo, la limitación radica en la variabilidad de las respuestas, lo que indica que esta área necesita una atención más centrada y consistente.

La dimensión de dirección obtuvo una media de 3.21, con una mediana de 4.00 y una moda de 5, con una desviación estándar de 1.531. Los resultados son consistentes con lo encontrado por Barrón (2021), quien también identificó que una dirección efectiva es clave para la mejora de la calidad del servicio. Sin embargo, la percepción de la dirección en la universidad fue mixta, con una proporción significativa de insatisfacción, lo que sugiere que existen áreas de mejora en el liderazgo y la toma de decisiones. Fortalecer las habilidades de liderazgo y mejorar la gestión directiva podría tener un impacto positivo en la percepción de la dirección y, por ende, en la calidad del servicio.

La dimensión de control obtuvo una media de 3.27, con una mediana de 4.00 y una moda de 5, y una desviación estándar de 1.555. Los resultados indicaron que la percepción del control fue bastante dividida, lo que sugiere que existen áreas significativas de mejora en la

aplicación de los controles dentro de la universidad. Implementar sistemas de control más eficientes y transparentes podría mejorar la percepción de esta dimensión y, en consecuencia, la calidad del servicio

CONCLUSIONES

Se determinó una relación positiva alta entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en la UNAAT, lo que demuestra que una administración eficiente contribuye significativamente a la percepción de calidad en los servicios educativos.

Las dimensiones de planeación y organización destacaron como fortalezas, mientras que la integración de personal y el control se identificaron como áreas de mejora.

La calidad del servicio fue mejor valorada en términos de fiabilidad, pero se identificaron deficiencias en empatía y capacidad de respuesta, evidenciando la necesidad de mejorar la atención personalizada y la agilidad en los procesos.

La implementación de un enfoque integral en la gestión administrativa, que combine estrategias basadas en modelos como los de Koontz y SERVQUAL, puede mejorar significativamente la satisfacción de los estudiantes y fortalecer la reputación institucional.

Sugerencias para futuros estudios

Para futuras investigaciones, se sugiere profundizar en la identificación de los factores específicos dentro de cada dimensión de la gestión administrativa que tienen un mayor impacto en la calidad del servicio, como la participación activa del personal en la planeación, la comunicación interna, y la implementación efectiva de procesos organizacionales. Sería valioso explorar cómo la cultura organizacional influye en la integración de personal y cómo las prácticas de liderazgo y toma de decisiones impactan la dirección y control dentro de la universidad. Además, se podría investigar la aplicación de mejores prácticas administrativas en diferentes contextos dentro de la institución, adaptando estrategias según las particularidades de cada área o facultad. Asimismo, sería relevante realizar estudios longitudinales para evaluar cómo la implementación de mejoras en estas dimensiones afecta a largo plazo la satisfacción de los estudiantes y la percepción global de la calidad del servicio, permitiendo un enfoque más integral y dinámico en la gestión universitaria.

REFERENCIAS

- Araya (2013). ¿Qué hemos aprendido sobre la calidad de servicio en educación superior?.
Revista Pilquen, 16(2), 00. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-31232013000200008&lng=es&tlng=es.
- Arias, Villasís, & Novales (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio.
Revista alergia mexico, 63(2), 201-206.
- Barnard, C. I. (1938). The Functions of the Executive. Harvard University Press.
- Barrón Daniel Leiva, Y. I. (2020). Gestión administrativa y calidad de servicio en la

- Universidad Nacional del Centro del Perú - 2019 [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio Institucional UPLA. https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/2076/T037_20_005361_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Brady, MK y Cronin, JJ (2001). Algunas ideas nuevas sobre la conceptualización de la calidad del servicio percibida: un enfoque jerárquico. *Revista de Marketing*, 65 (3), 34-49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones* (10ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores
- Cruz, Zamora, Flores, Hermida & Gavilán (2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística Rancho los Emilio's. *Alausí. Dominio de las ciencias*, 7(4), 1430-1446. Daft, R. L. (2016). *Management*. Cengage Learning.
- De la Cruz Palomino, G. T., & Ortega Laurente, D. M. (2023). *Gestión administrativa y calidad del servicio en tiempos de pandemia en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, 2021*.
- Deming & Medina (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperCollins.
- Fayol, H. (1949). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod et Pina
- Ganga, Alarcón & Pedraja. (2019). Medición de calidad de servicio mediante el modelo SERVQUAL: el caso del Juzgado de Garantía de la ciudad de Puerto Montt - Chile. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(4), 668-681. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000400668>
- García, M. (2021). *Tecnologías de la información y la comunicación en la gestión universitaria*. Editorial Académica.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ediciones Díaz de Santos
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. John Wiley & Sons.
- Juran, Joseph, Gryna & Chief (1999). *On Planning for Quality*. USA: Collier, McMillan.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). *Essentials of Management: An International and Leadership Perspective*. McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Kumar, V., & Yang, K. H. (2021). *Service quality and satisfaction in higher education*:

- Perspectives from Asian students. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43(4), 395-412. doi:10.1080/1360080X.2021.1878120.
- MINEDU. (2022). Informe sobre la calidad de la educación superior en el Perú. Ministerio de Educación del Perú.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row
- Parasuraman, Valerie & Leonard (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. No. 64. pp.
- Pérez Rodríguez (2012). *Calidad de servicio y Atención al Cliente: (2 ed.)*. Málaga, Editorial ICB. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliounaat/113201?page=161>.
- Ramírez, A. (2018). Burocracia y gestión administrativa en universidades públicas: un análisis crítico. *Publicaciones Universitarias*, 22(3), 45-60.
- Sanchez & Romero (2010). Factores de calidad del servicio en el transporte público de pasajeros: estudio de caso de la ciudad de Toluca, México. *Economía, sociedad y territorio*, 10(32), 49-80. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212010000100003&lng=es&tlng=es.
- Sánchez & Ro Pérez, L. (2019). Eficiencia administrativa y calidad del servicio en universidades públicas. *Boletín de Estudios Administrativos*, 34(1), 87-99.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Pearson Educación.
- Sursock, A., & Smidt, H. (2010). *Trends 2010: A Decade of Change in European Higher Education*. European University Association.
- Teichler, U. (2015). *Higher Education Systems: Conceptual Frameworks, Comparative Perspectives, Empirical Findings*. Springer.
- UNESCO. (2021). *Transformación digital en la educación superior: desafíos y oportunidades*. París: UNESCO.
- Vargas (2007). *Calidad en el servicio: (ed.)*. Bogotá, Colombia: Universidad de La Sabana. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliounaat/69024?page=37>
- Vázquez, Martínez & Heredia (2022). Análisis de la calidad del servicio en IES a través del modelo SERVQUAL. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 11(30), 1-11.
- Wehrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw- Hill.
- Zeithaml, Parasuraman & Berry (1992). *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Ediciones Díaz de Santos

Estudiantes y la tecnología financiera: Inversiones en la Bolsa de Valores de Lima con app Trii

Students with financial technology: Investments in the Lima Stock Exchange with the Trii app

DOI: [10.61210/tarama.v2i3.108](https://doi.org/10.61210/tarama.v2i3.108)

^aGary Francis Rojas Hurtado¹

grojas@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-3930-053X>

^bVicente Luis Torres Alva¹

vtorres@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5085-6435>

^cWilliam Perez Sulcaray¹

wperez@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-6320-0048>

^dRubén García Huamani¹

rgarcia@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-4475-9073>

^eSherly Adelaine Ricaldi Malqui²

seguridad.marcobre@tair.pe

<https://orcid.org/0009-0000-4725-9974>

¹Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma

²Transportes Ángel Ibárcena S.A.C

Recibido: Octubre, 2024

| Aceptado: Diciembre, 2024

| Publicado: Diciembre, 2024

RESUMEN

El objetivo es analizar el uso de la aplicación móvil Trii en la adquisición de activos por los estudiantes de la UNAAT en la Bolsa de Valores de Lima. La metodología es básica, cuantitativa y descriptiva basada en análisis de 19 estudiantes de la UNAAT que usaron Trii para invertir en la BVL. Se analiza las Fintech y su rol en la inclusión financiera, destacando la transformación del sistema financiero mediante productos accesibles para diversos sectores, y permiten el acceso a servicios financieros antes inaccesibles, presentando estudios previos sobre tecnologías que democratizan las finanzas, donde la participación en el mercado ha aumentado con estas innovaciones. Los resultados revelan con el uso de la app Trii, la distribución es desigual en las inversiones destacando a estudiantes con 333, 312 y 210 acciones, también, VOLCABC1 fue la opción preferida acumulando 1,827 acciones, mientras que otros optaron por empresas de menor preferencia. La mayoría realizó solo una transacción, reflejando posiblemente cautela o falta de experiencia en el mercado. Concluyendo que existe preferencia por ciertas empresas y que pudo atraer a 12 estudiantes, sin embargo, otros estudiantes diversificaron la inversión y un estudiante invirtió en tres empresas mostrando una estrategia distinta de inversión.

Palabras clave: tecnología financiera (fintech), inversión bursátil, aplicación Trii.

ABSTRACT

This study analyzes how UNAAT students use the Trii mobile app to acquire assets on the Lima Stock Exchange. The methodology is basic, quantitative and descriptive based on analysis of 19 UNAAT students who used Trii to invest in the LSE. It examines Fintech's role in financial inclusion, focusing on how it transforms the financial system by providing accessible products and services to previously excluded groups, presenting previous studies on technologies that democratize finance, where market participation has increased with these innovations. The results reveal with the use of the Trii app, the distribution is uneven in the investments highlighting students with 333, 312 and 210 shares, also, VOLCABC1 was the preferred option accumulating 1,827 shares, while others opted for companies with lower preference. The majority made only one transaction, possibly reflecting caution or lack of experience in the market. Concluding that there is a preference for certain companies and that it could attract 12 students, however, other students diversified the investment and one student invested in three companies showing a different investment strategy.

Keywords: Financial technology (fintech), stock market investment, Trii app.

INTRODUCCIÓN

La tecnología financiera, conocida popularmente como fintech, están cambiando la forma en la que se accede a los servicios financieros a nivel mundial, esto ha mejorado la inclusión y la accesibilidad para grupos que antes estaban excluidos del sistema tradicional. Como ejemplo tenemos Colombia donde las fintech han contribuido significativamente a la inclusión financiera al ofrecer servicios atractivos y accesibles para aquellas personas que previamente no tenían acceso a servicios financieros; por otro lado, tenemos a México donde las fintech han transformado el sistema financiero, lo que ha llevado a una perspectiva financiera diferente en varios países; este cambio ha permitido la innovación y la adaptación de servicios para llegar a una mayor parte de la población.

Las aplicaciones móviles Fintech cumplen un papel crucial al acercar a los estudiantes al mundo de las inversiones y al mejorar sus habilidades financieras; en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma (UNAAT) la aplicación Trii ha permitido a los estudiantes aprender sobre la Bolsa de Valores de Lima (BVL) y han abarcado desde conceptos básicos hasta estrategias de inversión. El propósito de este estudio fue evaluar el impacto de la app Trii en el desarrollo de habilidades financieras de los universitarios en Tarma, analizando cómo esta herramienta contribuye a la inclusión financiera y educativa al responder preguntas fundamentales sobre el papel de la fintech en el aprendizaje práctico de la inversión, así como el impacto del acceso a estas plataformas en la participación en los mercados financieros.

La tecnología financiera es una herramienta importante para perfeccionar y generalizar el acceso a los servicios financieros a nivel mundial; Gaitán (2020) señaló que el desarrollo de las fintech en Colombia ha potenciado la inclusión financiera de manera más ágil y efectiva, permitiendo la provisión de productos y servicios financieros accesibles para poblaciones que previamente han sido excluidas. Estos acontecimientos no solo se limitan a Colombia, sino a otros países como México; la evolución de las fintech resultaron ser un impulsores para la transformación del sistema financiero de este país (Martinez & Guardado, 2024).

El perfeccionamiento de las fintech fueron un proceso que ha permitido cambiar intensamente la perspectiva financiera en el mundo; Castellanos (2020) señala que la conveniencia de esta tecnología permite encontrar soluciones atractivas para atender a quienes aún no son parte del sistema financiero formal y que su desarrollo ha permitido transformar, innovar y evolucionar las estructuras convencionales del mercado; Jarne Muñoz (2018) manifiesta en el sistema de la Unión Europea las fintech sirven para brindar servicios financieros de manera eficiente, ágil, cómoda y confiable, convirtiéndose en un desafío fundamental la adaptación y creación de nuevas normativas que aseguren un contexto financiero seguro y efectivo.

También la tecnología financiera se ha convertido en una fuerza disruptiva que busca modificar la forma clásica de entender la inversión en las personas, permitiendo democratizar la participación de ellas y acercar los servicios financieros con un fácil acceso. Garrido

(2024) menciona que las fintech han transformado los servicios financieros, convirtiéndolos en una puerta abierta a mayores oportunidades de inclusión; gracias a estas plataformas los sectores que nunca habían participado en el sistema financiero y tradicionalmente eran no bancarizados ahora pueden acceder libremente a servicios antes fuera de su alcance.

El crecimiento y expansión de las fintech representan una oportunidad única para que cada vez más personas accedan a servicios financieros que antes estaban reservados solo para un sector privilegiado de la población. Estas empresas son clave para promover la educación financiera de la mano de instituciones privadas que van impulsando mejores hábitos financieros en la población y esto se logra también mediante la innovación tecnológica con una mayor accesibilidad y una conexión más eficiente, mientras se generan miles de empleos que contribuyen al desarrollo de las comunidades. Zapata-Aguilar et al. (2016) pone en relevancia la necesidad de utilizar la tecnología entre los jóvenes universitarios porque juega un papel crucial en la innovación financiera, ya que es esencial para que puedan tomar decisiones informadas en sus vidas profesionales y personales.

La inversión con el uso de aplicaciones móviles como Trii en la Bolsa de Valores de Lima representa una herramienta educativa que nos permite modificar la forma como los estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma (UNAAT) pueden acceder y gestionar sus inversiones desde la parte más básica, hasta inversiones aplicadas. La tecnología juega un papel crucial en este avance, donde la aplicación y continua innovación mejoran la calidad de vida de millones de personas en todo el mundo; además las Fintech han logrado democratizar la gestión de las finanzas personales, poniéndola al alcance de personas de todas las clases sociales, niveles económicos y conocimientos, a través de aplicaciones simples de usar y adaptarla para cualquier dispositivo, accesibles con un solo clic. Baron y Forero (2022) al respecto manifiestan que, las fintech se convierten en aliados estratégicos al brindar asistencia tecnológica y ofrecer oportunidades de inversión sin depender de bancos tradicionales, así como acceso de oportunidades que permitan enriquecer el mercado financiero.

El objetivo principal de este estudio es analizar el uso de la aplicación móvil Trii en la adquisición de activos por los estudiantes de la UNAAT en la Bolsa de Valores de Lima.

Esta investigación busca evaluar cómo el uso de la aplicación Trii puede mejorar las competencias en inversiones y estrategias financieras de los estudiantes, permitiéndoles aplicar sus conocimientos teóricos en un entorno real de inversión. Por ello nos hacemos la pregunta principal de investigación: ¿Cómo el uso de la aplicación móvil Trii ayuda en la adquisición de activos por los estudiantes de la UNAAT en la Bolsa de Valores de Lima? sobre la base de esa interrogante buscamos determinar los siguientes objetivos: (1) Evaluar la actividad de inversión de los estudiantes. (2) Identificar patrones de inversión en términos de cantidad de acciones adquiridas por empresas. (3) Analizar la diversificación de las inversiones de los estudiantes.

Al respecto Casinello et al. (2016) argumentan que las soluciones fintech han eliminado

las barreras tradicionales que existían para los nuevos inversores permitiendo un crecimiento impulsado por las nuevas plataformas de inversión, esto facilita la participación en los mercados financieros dando una respuesta a la combinación de avances tecnológicos y la crisis de las instituciones financieras tradicionales. Roca (2023) señala que esta accesibilidad no solo beneficia a los individuos que usan esta tecnología, sino que también tiene un impacto positivo debido a la participación de inversores jóvenes y no tradicionales en el mercado de valores. Según García (2023), destaca que, para el uso de tecnologías avanzadas, como el aprendizaje automático que permite una inversión, está cambiando las formas del mercado bursátil desde sus cimientos, haciendo que el acceso y la gestión de las inversiones sean más eficientes y accesibles para todos.

Las fintech están promoviendo la inclusión financiera porque abren oportunidades de acceso a servicios financieros para poblaciones vulnerables, jóvenes y pequeñas y medianas empresas (Pymes); en el espacio de la innovación financiera, estas tecnologías han reemplazado a los bancos como principales desarrolladores y han permitido optimizar la experiencia del usuario en la forma de acceder y pagar por productos financieros.

Además de facilitan el acceso libre a los mercados de valores permitiendo a los operadores realizar inversiones estratégicas basadas en cálculos precisos y predicciones fundamentadas en datos; esto impulsa la colaboración con la banca y las aseguradoras que generan nuevas oportunidades y fortalecen las capacidades de inversión; gracias a estas innovaciones, las empresas de servicios financieros encuentran más oportunidades para expandirse hacia nuevos mercados.

Autores como Garrido (2024) manifiesta que esta tecnología brinda un acceso fácil y efectivo a los servicios financieros que anteriormente eran inalcanzables para una gran parte de la población, concordando este enfoque con lo que plantean Barón y Forero (2022), quienes consideran que la tecnología ha permitido que más personas en Colombia y en otros países latinoamericanos accedan a servicios financieros de manera más eficiente y segura. Por otro lado, Ospina (2023) también propone que estas innovaciones tecnológicas han facilitado la inclusión de sectores tradicionalmente excluidos del sistema financiero impulsando una mayor participación en el mercado económico y financiero, permitiendo que el uso de las tecnologías digitales pueda transformar las estrategias de inversión en los mercados bursátiles.

En la propuesta de Royo et al. (2014), se puede reconocer que el nuevo modelo propuesto de gráfico de patrones y el uso de datos en tiempo real pueden permitir que los inversores tomen decisiones más informadas y estratégicas para optimizar sus resultados. También, Cepeda (2022) plantea que el desarrollo de una cultura de inversión es trascendental para su participación efectiva en el mercado bursátil y para ampliar la cobertura de acceso a los servicios financieros de calidad en búsqueda de impulsores de su desarrollo económico. Esta perspectiva es apoyada por Martínez-Morales (2016), quien pone énfasis en la importancia que debe tener la educación financiera entre los jóvenes universitarios con la

finalidad de aprovechar las oportunidades que ofrecen las fintech.

La aplicación de herramientas móviles como Trii en la Bolsa de Valores de Lima permite a los usuarios implementar estrategias de inversión de manera ágil y accesible desde la comodidad de sus dispositivos. A través de estas plataformas, los inversionistas antiguos como los nuevos pueden monitorear el mercado en tiempo real, mediante el análisis de tendencias o realizando operaciones de inversión con facilidad. Por otro lado, estas aplicaciones pueden ofrecer datos actualizados, alertas personalizadas, y herramientas de análisis con la finalidad de ayudar a los usuarios a tomar decisiones informadas; esto permite democratizar el acceso a la inversión en el mercado de valores y fomentar una mayor participación de diferentes sectores en el ecosistema financiero.

En este contexto, Franco (2016) manifiesta que Trii es la herramienta tecnológica por medio de la cual se accede a productos y servicios financieros como intermediario del mercado de valores, permitiendo enviar órdenes de compra y venta de instrumentos financieros a la Bolsa de Valores con colocaciones a través de la App. Esto permite reconocer que el uso de la tecnología financiera, específicamente las aplicaciones móviles como Trii, ha abierto nuevas oportunidades para que los estudiantes universitarios como los de la UNAAT puedan acceder al mercado de valores de Lima y desarrollar habilidades financieras importantes para su futuro profesional.

En particular, la democratización del acceso al mercado bursátil no solo fomenta una mayor participación juvenil o en todo caso de inversores principiantes, también revaloriza la necesidad de impulsar una educación financiera sólida en las aulas universitarias para que estos nuevos inversores puedan tomar decisiones informadas y maximizar sus beneficios en el ámbito financiero (Gallegos, 2015; García, 2023).

Dentro de este orden de ideas, Moreno-García et al. (2017) resaltan la necesidad de mejorar el nivel de educación financiera en los escenarios de educación superior para que los estudiantes desarrollen competencias financieras con una mejor preparación y mayor capacidad para tomar decisiones económicas responsables y de esta manera puedan participar activamente en estos mercados. Para Gómez-Soto (2009) en cambio la implementación de una educación financiera sólida adquiere una importancia relevante y primordial en el proceso de formación de los futuros profesionales, identificando cada vez más el número creciente de productos que se negocian y comercializan en los mercados financieros y su efecto al desarrollo económico y la mejora en la calidad de vida. Por todas estas razones, esta investigación busca contribuir a la comprensión del impacto de la tecnología financiera en el desarrollo de competencias financieras y su papel en la transformación del panorama financiero para los estudiantes universitarios en la ciudad de Tarma.

METODOLOGÍA

La metodología del presente estudio es de tipo básica y un enfoque cuantitativo descriptivo (Hernández et al., 2014; Hernández & Mendoza, 2018), que se centró en la observación de 19 estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma (UNAAT), quienes participaron en inversiones mediante el uso de la aplicación móvil Trii durante un periodo de dos meses, fue allí donde compraron acciones de la Bolsa de Valores de Lima, se limitó el número de estudiantes por razones de disponibilidad financiera de los mismos. Asimismo, no se requirió que los estudiantes realizaran un análisis detallado del rendimiento de las acciones adquiridas, con la finalidad de observar el comportamiento de inversiones sin intervención.

Además, los datos se recopilaron usando formularios electrónicos y se utilizó un software estadístico y Excel para su análisis de frecuencias y análisis descriptivo, así mismo, se registró de forma detallada las acciones adquiridas por cada estudiante y las empresas, lo que permitió evaluar su comportamiento.

RESULTADOS

El objetivo principal de analizar el uso de la aplicación móvil Trii como herramienta para la adquisición de activos financieros por parte de los estudiantes de la UNAAT en la Bolsa de Valores de Lima, este análisis permitió comprender cómo los estudiantes emplean esta tecnología para invertir, también identificar beneficios, limitaciones y oportunidades en el ámbito de las inversiones en acciones.

Evaluar la actividad de inversión de los estudiantes

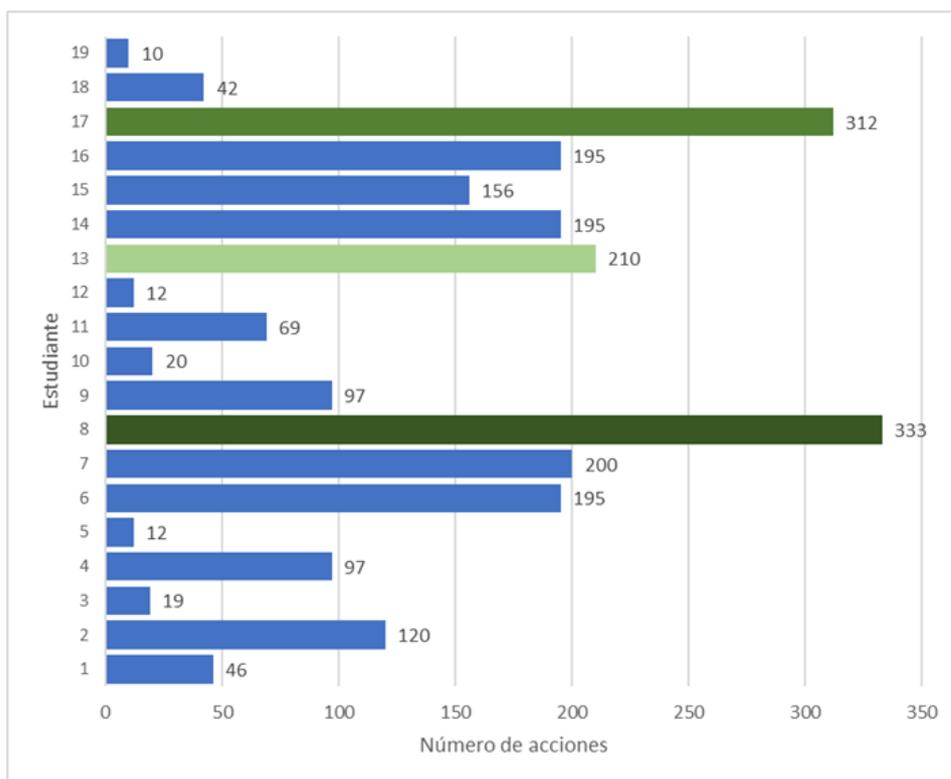
Figura 1:

Acciones por estudiante

Estudiante	Acciones	Empresa
1	46	IPCHBC 1
2	120	VOLCABC 1 HIDRA2C 1
3	19	CORAREI 1
4	97	VOLCABC 1 IPCHAC 1
5	12	IPCHAC 1
6	195	VOLCABC 1
7	200	VOLCABC 1
8	333	VOLCABC 1 PML IPCHAC 1
9	97	VOLCABC 1 IPCHAC 1
10	20	CORAREI 1
11	69	VOLCABC 1
12	12	IPCHAC 1
13	210	VOLCABC 1 IPCHAC 1
14	195	VOLCABC 1
15	156	VOLCABC 1

16	195	VOLCABC 1
17	312	IPCHAC 1 VOLCABC 1
18	42	IPCHBC 1
19	10	IPCHBC 1

Figura 1:
Acciones por estudiante



La tabla 1 y la figura 1 revelan un patrón desigual en la distribución de las inversiones realizadas en la app Trii. Se puede observar que el estudiante con la mayor cantidad de acciones adquiridas es el estudiante número 8, quien ha comprado un total de 333 acciones, lo que destaca significativamente sobre el resto de sus compañeros. Este hecho podría sugerir que el estudiante 8 tenía mayor interés, capacidad económica o simplemente una estrategia más agresiva en su participación en la Bolsa de Valores de Lima. Los estudiantes 17 y 13 también sobresalen, con 312 y 210 acciones respectivamente. Estas cifras reflejan un comportamiento inversionista más activo comparado con otros participantes, en contraste, estudiantes como el 19 y el 5 apenas alcanzaron las 10 y 12 acciones adquiridas respectivamente, lo que plantea una posible falta de confianza en el proceso o limitaciones financieras que redujeron su participación, estos datos permitieron observar y describir su comportamiento en el proceso de adquisición de acciones, e incluyeron los factores que influyen en las decisiones de compra de los estudiantes.

Identificar patrones de inversión en términos de cantidad de acciones adquiridas por empresas.

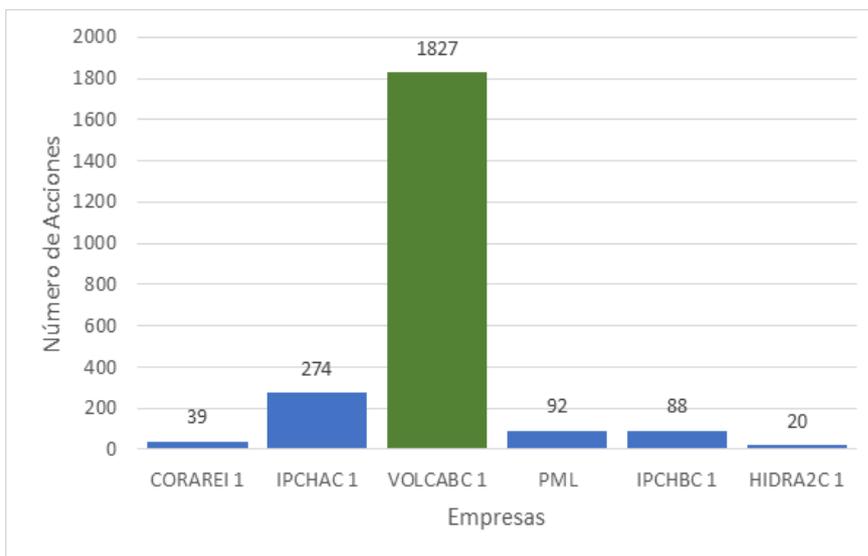
Tabla 2:

Acciones por empresa

Empresa	Número de Acciones	Estudiantes
CORAREI 1	39	2
IPCHAC 1	274	8
VOLCABC 1	1827	12
PML	92	1
IPCHBC 1	88	2
HIDRA2C 1	20	1

Figura 2:

Acciones por empresa



La tabla 2 y la figura 2 muestran la distribución de acciones por empresa, indica que VOLCABC 1 domina ampliamente el interés de los estudiantes, con un total de 1,827 acciones compradas por 12 de ellos. Esto sugiere que la percepción de esta empresa en particular pudo haber sido vista como más segura o rentable en el corto plazo. El hecho de que 12 estudiantes invirtieran en VOLCABC 1 podría también sugerir un fenómeno de imitación o un fuerte respaldo de la empresa por parte de las estrategias educativas que guiaron la inversión.

En segundo lugar, se encuentra IPCHAC 1 con 274 acciones distribuidas entre 8 estudiantes, lo que también demuestra un nivel considerable de interés, aunque sin alcanzar la popularidad de VOLCABC 1. Las demás empresas, como IPCHBC 1, PML, HIDRA2C 1 y CORAREI 1, presentan cifras menores, lo que indica que pudieron ser vistas como opciones menos atractivas o más riesgosas para los estudiantes, lo cual podría ser un reflejo de las condiciones de mercado o de la orientación recibida sobre las mismas.

Los datos permitieron identificar las tendencias en el número de acciones adquiridas por los estudiantes en empresas específicas, permitió descubrir las empresas más atractivas, así

como entender las motivaciones de sus elecciones.

Analizar la diversificación de las inversiones de los estudiantes

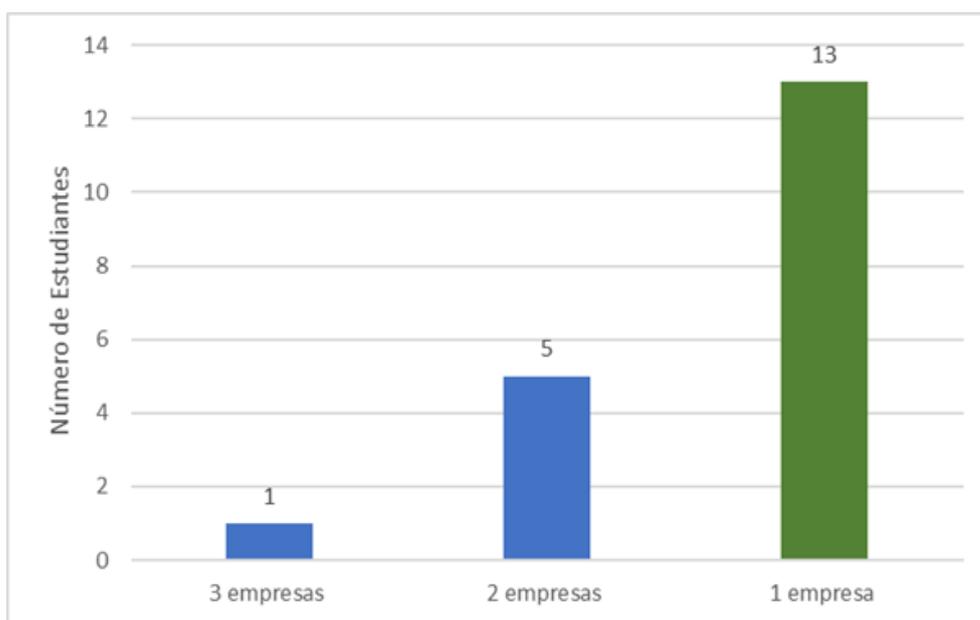
Figura 3:

Acciones según el número de empresas

Estudiante	Número de Empresas	Empresas
8	3	VOLCABC 1 PML IPCHAC 1
2	2	VOLCABC 1 HIDRA2C 1
4	2	VOLCABC 1 IPCHAC 1
9	2	VOLCABC 1 IPCHAC 1
13	2	VOLCABC 1 IPCHAC 1
17	2	IPCHAC 1 VOLCABC
1	1	IPCHBC 1
3	1	CORAREI 1
5	1	IPCHAC 1
6	1	VOLCABC 1
7	1	VOLCABC 1
10	1	CORAREI 1
11	1	VOLCABC 1
12	1	IPCHAC 1
14	1	VOLCABC 1
15	1	VOLCABC 1
16	1	VOLCABC 1
18	1	IPCHBC 1
19	1	IPCHAC 1

Figura 3:

Acciones según el número de empresas



Al analizar la frecuencia de transacciones por estudiante, queda claro que existe una gran disparidad en la participación y se muestra en la tabla 3 y figura 3, solo el estudiante 8 realizó tres transacciones, que significa que está diversificando su inversión, mientras que otros seis estudiantes realizaron dos transacciones, lo cual indica un interés sostenido, aunque en menor medida. La mayoría de los estudiantes (13 en total) solo realizaron una transacción, lo cual podría reflejar inseguridad, falta de conocimiento sobre el mercado o simplemente una estrategia de - esperar y ver lo que ocurre - tras una primera inversión.

Los datos ayudaron a determinar la diversificación de los portafolios de los estudiantes al adquirir acciones de diferentes empresas, y analiza el entendimiento sobre la gestión de riesgos y las estrategias de inversión.

DISCUSIÓN

La tecnología financiera (fintech) ha emergido como un elemento transformador en el ámbito financiero, democratizando el acceso y permitiendo a sectores previamente excluidos participar activamente en los mercados financieros (Gaitán, 2020; Garrido, 2024). Este estudio, centrado en estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma (UNAAT), refleja de manera notable cómo el uso de la aplicación móvil Trii ha influido en sus comportamientos de inversión en la Bolsa de Valores de Lima.

Primero, los datos muestran gran diferencia en las transacciones realizadas por los estudiantes, los estudiantes 8 y 17 sobresalen por su mayor número de acciones adquiridas (333 y 312 respectivamente), que sugiere una estrategia de inversión activa o una mayor capacidad económica para participar en el mercado de valores. La fintech según Baron y Forero (2022), no solo facilitan el acceso al mercado financiero, sino que también permiten una participación más equitativa entre nuevos inversores en este caso los universitarios de la UNAAT. Sin embargo, la participación desigual entre los estudiantes unaatinos evidencia barreras potenciales de capacidad económica, en la comprensión o confianza en el sistema financiero.

El predominio de preferencias de acciones de la empresa VOLCABC 1 en las inversiones de los estudiantes es un hallazgo significativo, con un total de 1,827 acciones adquiridas por 12 estudiantes, esta empresa parece haber captado el interés de los inversionistas, pero, podría ser un fenómeno de imitación y estar influenciado por comentarios de sus compañeros; esto es correspondiente a lo planteado por estudios en fintech (Castellanos, 2020) donde los inversionistas prefieren seguir tendencias y son vistas como más inversiones seguras o populares, y no requiere realizar un análisis exhaustivo. Esta tendencia plantea nuevas preguntas sobre el nivel de comprensión realista de los estudiantes con respecto a la diversificación de inversiones que es un principio clave en la gestión de riesgos financieros. Sin embargo, comparado a otras empresas como CORAREI 1 y HIDRA2C 1 tuvieron menos interés de los estudiantes por la percepción de menor rentabilidad o mayor riesgo.

En cuanto a la frecuencia de transacciones por estudiante se refuerza la idea de diferencia en las inversiones y el uso de la aplicación Trii, solo un estudiante realizó tres transacciones quien entendió y diversificó su portafolio de inversiones en distintas empresas, mientras que la mayoría de los participantes optaron por una única transacción. Esto indica que existe, desconocimiento o una falta de familiaridad con las operaciones del mercado de valores, también puede ser por la aversión al riesgo, siendo consistente con lo señalado por Martínez-Morales (2016) sobre que los jóvenes deben desarrollar una sólida educación financiera universitaria. Los datos sugieren que los estudiantes están basando o tomando decisiones sin una comprensión profunda del comportamiento del mercado de valores y de las estrategias de inversión, que podría estar limitando las oportunidades que la aplicación Trii pretende ofrecer.

A pesar de estas limitaciones existentes, la inclusión financiera de los estudiantes se ve realizado con el uso de herramientas fintech como Trii, pues requiere conocimiento de herramientas y operaciones bancarias como obtener cuentas bancarias, realizar operación de transferencias y disposición de efectivo, que es un avance significativo en el conocimiento de los jóvenes, en concordancia con Garrido Allepuz (Garrido, 2024) destaca que las fintech permiten a los sectores tradicionalmente excluidos posean acceso a servicios financieros, y se ve reflejado en el estudio, donde, participaron 19 estudiantes en el mercado de valores. El desafío no es solo el uso los servicios que ofrecen las Fintech a los estudiantes, sino que también adquieran y fortalezcan sus habilidades para administrar sus inversiones de forma efectiva y eficiente. El enfoque educativo que se requiere debe abarcar más allá de solo la utilización de herramientas digitales, y lograr la comprensión de los conceptos financieros fundamentales para las inversiones.

La tecnología financiera en entornos educativos posee oportunidades y desafíos del uso y aprovechamiento de oportunidades; a pesar de que la app Trii ha simplificado el acceso para los estudiantes unaatinos al mercado de valores, existen obstáculos en la comprensión y diversificación de portafolios de inversiones. La inclusión financiera a través de las fintech tiene un potencial transformador en los estudiantes, pero su éxito dependen en gran medida de la educación financiera que los estudiantes reciban en la universidad (Martinez & Guardado, 2024; Ospina, 2023); para lograr esto las universidades deberán incorporar talleres o asignaturas específicas en los diseños curriculares donde se utilicen la Fintech para realizar inversiones reales o simuladas con supervisión docente; por otro lado, las Fintech abre la posibilidad de realizar diversas investigaciones incorporando variables psicológicas, sociales, económicas y geográficas con las inversiones y la bancarización.

CONCLUSIONES

La empresa VOLCABC 1 fue la empresa preferida para invertir por la mayoría de los estudiantes acumulando un total de 1,827 acciones con 12 estudiantes inversores, esto apunta que perciben a esta empresa como la opción más segura o rentable, sin embargo, otras empresas como IPCHAC 1 también captaron cierto interés por 8 estudiantes inversores acumulando 274 acciones, pero no alcanzó la misma notoriedad. Las empresas CORAREI1 y PML poseen menor cantidad de acciones que parecen haber sido consideradas opciones menos atractivas.

Es notable las diferencias de acciones adquiridas por cada estudiante, donde destaca el estudiante 8, quien compró 333 acciones, secundado por los estudiantes 17 y 13 con 312 y 210 acciones respectivamente. Esto indica una tendencia hacia una participación más activa entre algunos estudiantes, posiblemente influenciada por su capacidad económica, interés o estrategias agresivas de compra de acciones. Sin embargo, los estudiantes que compraron menos acciones podrían haber experimentado limitaciones económicas o inseguridad en el proceso de inversión.

Finalmente, la mayoría de los estudiantes optaron por invertir en una sola empresa, lo que podría reflejar una estrategia conservadora o una falta de conocimiento de diversificación de portafolios de sus inversiones. El estudiante 8 fue el único que invirtió en tres empresas, lo que indica una estrategia de diversificación. Seis estudiantes invirtieron en dos empresas, lo cual demuestra cierto interés en diversificar los portafolios, aunque sin arriesgar demasiado.

REFERENCIAS

- Arrubla, M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. *Sinapsis*, 8, 99–118.
- Baron, J., & Forero, L. (2022). Análisis de las Fintech y su aporte a la inclusión financiera en Colombia. *Revista Estrategia Organizacional*, 11(2), 127–143. <https://doi.org/10.22490/25392786.6118>
- Casinello, N., Cervera, I., Ibañez, J., & Lopez del Villar, C. (2016). El desarrollo de las soluciones Fintech en España. *ICADE*, 1–15.
- Castellanos, E. (2020). La importancia de las organizaciones Fintech “tecnología financiera” para el sistema financiero tradicional. *Universidad Militar Nueva Granada*, 1–25.
- Cepeda, M. (2022). Cultura de inversión de las pymes de la ciudad de Barranquilla Colombia en mercado Bursátil. *Enfoque Latinoamericano*, 1–9.
- Cervelló, R., Guijarro, F., & Michniuk, K. (2014). Estrategia de inversión bursátil y reconocimiento gráfico de patrones: aplicación sobre datos intradía del índice Dow Jones. *Cuadernos de Administración*, 27(48), 119–152.
- Gaitán, F. (2020). Regulación fintech en Colombia. En *Divulgación Científica*. https://doi.org/https://doi.org/10.12804/dvcn_10336.42563_num7
- Gallegos, S. (2015). Procedimiento estratégico de gestión de inversiones para personas naturales en el mercado bursátil colombiano. *Universidad del Rosario*.
- García, J. (2023). Desarrollo de sistema de inversión bursátil en el índice S&P 500 basado en aprendizaje automático. *ETS INGENIERIA INFORMATICA*, 1–74.
- Garrido, A. (2024). ¿Es posible fomentar la inclusión financiera de los sectores no bancarizados de la población a través de las Fintech? *Universidad Pontificia Comillas*.
- Gómez-Soto, F. M. (2009). Educación financiera: retos y lecciones a partir de experiencias representativas en el mundo. en *breve*, 10(Proyecto Capital), 1–7.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación (Sexta)*. McGRAW-HILL.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. En *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Jarne, P. (2018). La Unión Europea ante el reto de las fintech. Algunas notas al plan de acción en materia de tecnología financiera. *Revista de Estudios Europeos*, 72, 118–128.
- Martinez, J., & Guardado, S. (2024). La evolución y el beneficio de la tecnología financiera (fintech) en México. *IBJ Journal*, 8, 6–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.22451/5817.ibj2024.vol8.1.11085>
- Moreno-García, E., García-Santillán, A., & Gutiérrez-Delgado, L. (2017). Nivel de educación financiera en escenarios de educación superior. Un estudio empírico con estudiantes del área económico-administrativa. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, VIII, 163–183.
- Ospina, S. (2023). El impacto de las fintech en la inclusión financiera.
- Roca, R. (2023). Fintech en Países Emergentes Revisión de Literatura. *E-docUR*, 1–30.
- Zapata-Aguilar, A., Cabrera-Ignacio, E., Hernández-Arce, J., & Martínez-Morales, J. (2016). Educación financiera entre jóvenes universitarios: Una visión general. *Revista Administración y Finanzas*, 2(6), 1–8.

Identificación de las partes interesadas en universidades peruanas: un enfoque estratégico para la educación superior

Identification of interested parties in peruvian universities: a strategic approach to higher education

DOI: [10.61210/tarama.v2i3.107](https://doi.org/10.61210/tarama.v2i3.107)

^aWillian Perez Sulcaray¹

willian.perez@unmsm.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-6320-0048>

^bRubén García Huamani²

rgarcia@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-4475-9073>

^cVicente Luis Torres Alva²

vtorres@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5085-6435>

^dGary Francis Rojas Hurtado²

grojas@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-3930-053X>

^eJenny Margoth Repuello Soto³

2024907027@unh.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0008-7356-9667>

¹Universidad Nacional Mayor de San Marcos

²Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma

³Universidad Nacional de Huancavelica

Recibido: Agosto 2024

| Aceptado: Octubre, 2024

| Publicado: Diciembre, 2024

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue identificar las partes interesadas en universidades peruanas. La investigación es de tipo revisión y se basa en la identificación de stakeholders a partir de literatura académica. Para el presente estudio, se aplicó la técnica de análisis de contenidos en cada sitio en Internet. Los resultados indican que se identificaron partes interesadas internos (autoridades universitarias, estudiantes, docentes y personal no docente) y externos (Ministerio de Educación, SUNEDU, graduados, colegios profesionales, padres de familia, postulantes, entidades públicas y privadas, proveedores externos, comunidad local, medios de comunicación y otras universidades).

Palabras clave: Partes interesadas, universidad, expectativas, necesidades

ABSTRACT

The objective of the research was to identify the interested parties in Peruvian universities. The research is of a review type and is based on the identification of stakeholders from academic literature. For the present study, the content analysis technique was applied to each Internet site. The results indicate that internal (university authorities, students, teachers and non-teaching staff) and external stakeholders (Ministry of Education, SUNEDU, graduates, professional associations, parents, applicants, public and private entities, external suppliers, community) were identified. local, media and other universities).

Keywords: Stakeholders, university, expectations, needs.

INTRODUCCIÓN

La Ley N° 30220 (2014) define a la universidad como una comunidad académica orientada a la investigación y la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural. Adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial. Está integrada por docentes, estudiantes y graduados.

En el Perú se cuenta con la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), organismo público técnico especializado, adscrito al Ministerio de Educación, se encarga también de verificar el cumplimiento de la Condiciones Básicas de Calidad y fiscalizar si los recursos públicos y los beneficios otorgados a través del marco legal son destinados hacia fines educativos y el mejoramiento de la calidad.

Las universidades peruanas enfrentan diversos problemas que se manifiesta de distintas formas, entre ellos podemos mencionar bajo nivel académico de los egresados, escasa investigación de calidad, poco interés de realizar servicios de responsabilidad social universitaria e inexistencia casi total de relación con sus stakeholders o partes interesadas.

El problema más grave, evidentemente es el bajo nivel académico de los egresados lo cual está asociado a la dificultad para obtener un empleo, en gran parte de las universidades los profesores están poco preparados y desmotivados, lo que se traduce en niveles bajos de exigencia al estudiante, es frecuente escuchar quejas de los empleadores por el desempeño deficiente de los recién egresados; la dificultad para conseguir trabajo de muchos profesionales también responde a la mala preparación.

En las universidades se realiza poca investigación, uno de los factores más frecuentes son los recursos económicos ínfimos que las universidades destinan a la labor de investigación de los docentes y estudiantes.

Existe poco interés de realizar servicios de responsabilidad social universitaria, en algunos casos sólo lo desarrollan por cumplir algunos requisitos establecidos en los estatutos y reglamentos; esto puede corroborarse con los trabajos que no generan impacto en la sociedad.

La desconexión entre la universidad y sus stakeholders o partes interesadas, afecta la posibilidad de los graduados de insertarse rápidamente en el mercado laboral, así también la necesidad de las organizaciones (públicas y privadas) de contar con personas que se adapten rápidamente a la producción de bienes y servicios.

Para tomar decisiones sobre las funciones que desarrolla la universidad (Formación profesional, investigación, extensión cultural y proyección social, educación continua, contribuir al desarrollo humano), es fundamental conocer y haber identificado los stakeholders o partes interesadas sus expectativas y necesidades y darse cuenta que las diferentes funciones de la universidad pueden influir o afectar a uno o varios de ellos.

De esta manera, la pregunta de investigación que orienta este estudio es: ¿Quiénes son los stakeholders o partes interesadas de universidades? El objetivo principal de la investigación es identificar los stakeholders o partes interesadas en universidades peruanas.

Definición de stakeholders o partes interesadas.

La Norma Internacional ISO 21001 (2018-05) define a las partes interesadas de una organización educativa como una persona (individuo ser humano, es decir, una persona física, que actúa como una entidad indivisible diferenciada o se considera como tal) u organización (grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para el logro de sus objetivos) que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

Solís (2017) afirma que el grupo de interés es una organización formalmente estructurada que busca incidir a través de medios no violentos en la toma de decisiones públicas sin asumir responsabilidades gubernamentales.

Gaete (2012) señala que uno de los desafíos más importantes que afronta la universidad en el siglo XXI es el establecimiento de relaciones permanentes y recíprocas con la sociedad, especialmente con aquellas personas, grupos e instituciones que se ven afectadas por la labor universitaria, o que están interesadas en ella; es decir, sus stakeholders.

Gaete, R. (2012) afirma sobre los stakeholders: (1) dichos actores responden a sectores de actividad y misiones institucionales específicas, más allá de las clasificaciones genéricas disponibles en la literatura; (2) se encuentran tanto al interior como al exterior de la organización; (3) cada stakeholder tiene un interés o se ve afectado de manera diferente, no siempre coincidente con los demás grupos de interés; (4) variarán en sus niveles de interés por participar en el proceso de toma de decisiones; y (5) la diversidad de partes interesadas permiten desarrollar redes sociales para aumentar la creación de riqueza de sus miembros.

Clasificación de stakeholders o partes interesadas.

La Norma Internacional ISO 2100 (2018), clasifica a las partes interesadas de las organizaciones educativas en: Estudiantes (estudiantes/pupilos), otros beneficiarios (gobierno, mercado laboral, padres y tutores), personal (empleados y voluntarios), otros (organizaciones educativas, medios y sociedad, proveedores externos, partes interesadas, accionistas, ex alumnos).

López, Zalthen, y Carrillo (2016), señalan que existen actores sociales que son indirectamente afectados por el desempeño de la universidad: Los padres de los alumnos, los familiares de los empleados, los colegios profesionales, los sectores del Estado que se vinculan con la universidad, y por supuesto, las generaciones futuras, pues su existencia y bienestar depende también de lo que se enseña e investiga hoy en esas instituciones (ibid).

Pantoja, Rodríguez y Carrión (2015), clasifican como grupo de interés en internos (Directivas de la universidad, profesores, grupos de investigación y estudiantes) y externos (Empresas, sociedad en general, financiadores, gobierno, graduados y medio ambiente).

Gaete (2015), clasifica a las partes interesadas en internas (Estudiantes, investigadores, docentes, centros universitarios, gobierno universitario) y externas (Gremios profesionales, otras universidades, ministerio de educación, de ciencia, CRUE, empresas, centros de investigación, medios de comunicación, institutos de educación secundaria, fundaciones,

ONGs, partidos políticos, asociaciones de vecinos, ayuntamiento, diputación provincial, junta de castilla y león, gobierno nacional).

Gaete, R. (2012) señala, al analizar las tipologías genéricas y extendidas obtenidas desde la literatura, se observa la existencia de un núcleo convergente de partes interesadas que se identifican en las mismas: empleados, clientes, accionistas, gobiernos, proveedores y comunidad local. Con excepción de esta última, los otros cinco stakeholders se muestran más cercanos a un carácter contractual de su relación con una organización.

Gaete (2011) señala que el estudio del gobierno de la educación superior en Europa desarrollado por la Comisión Europea presta especial atención a los mecanismos y normas mediante los cuales las partes interesadas de las universidades de dicha Unión pueden influir en sus decisiones, así como en los mecanismos de rendición de cuentas que las instituciones de educación superior utilizan para informar de las acciones desarrolladas en el cumplimiento de sus objetivos. En dicha tipología de stakeholders, es posible identificar a las partes interesadas externas, entre las que se destaca el gobierno central, regional o local, los empleadores en el mercado de trabajo, sindicatos, asociaciones de estudiantes, representantes de la sociedad civil, los graduados, los padres de los estudiantes. En cuanto a los stakeholders internos de las universidades, identifica, entre otros, a los órganos de gobierno institucional y las personas empleadas y matriculadas en una institución de educación superior.

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo revisión y se basa en la identificación de partes interesadas a partir de literatura académica. Para el presente estudio, se aplica la técnica de análisis de contenidos en cada sitio en Internet o que permite observar las dimensiones analizadas en esta investigación, mediante la observación directa se analizaron los contenidos de los sitios web a través de tres vías: página de inicio, el mapa del sitio web, y el buscador del sitio web. A través de estas vías se intenta identificar enlaces y contenidos dirigidos a los diferentes partes interesadas.

RESULTADOS

No es suficiente identificar a las partes interesadas de las universidades, es necesario examinar sus expectativas, identificar sus intereses, evaluar la adopción de estrategias para evitar los conflictos o favorecer las buenas acciones.

Al hablar de las expectativas se refiere a lo que los stakeholders o partes interesadas esperan de la universidad y lo que la universidad eligió entregar a la parte interesada. En cuanto al docente, podemos citar, por ejemplo, como expectativas: Remuneración justa, incentivo a la calificación, posibilidades de crecimiento, y una serie de otros factores (Norma Internacional ISO 21001:2018).

Cuando se hace mención a las necesidades de los stakeholders o partes interesadas de una universidad, se está hablando de las condiciones que se requieren para desarrollar su proceso.

Entonces se habla de proceso de producción o de prestación de servicio, información, recursos, lugar de trabajo adecuado, entre otros factores (Norma Internacional ISO 21001:2018).

Después de la revisión de la literatura se identifica los stakeholders o partes interesadas internos de una universidad:

Tabla 1

Stakeholders o partes interesadas internos.

Stakeholders o partes interesadas	Definición	Expectativa	Necesidad
Autoridades de la universidad	Rector: Es el personero y representante legal de la universidad.	Gestión universitaria de calidad (Requisito legal).	Dirección, conducción y gestión del gobierno universitario (Requisito legal).
	Vicerrector Académico: Es una autoridad universitaria que apoya al Rector en la gestión académica.		
	Vicerrector de Investigación: Es una autoridad universitaria que apoya al Rector en la gestión de la investigación.		
	Decano: Es la máxima autoridad de gobierno de la Facultad.		
Estudiantes	Son estudiantes universitarios de pregrado quienes, habiendo concluido los estudios de educación secundaria, han aprobado el proceso de admisión a la universidad, han alcanzado vacante y se encuentran matriculados en ella. Los estudiantes de los programas de posgrado, de segunda especialidad así como de los programas de educación continua, son quienes han aprobado el proceso de admisión y se encuentran matriculados.	Recibir una formación académica de calidad (Requisito legal).	Universidad, licenciada y acreditada, con estándares de Calidad (Requisito legal).
Docentes	Profesional que se dedica a la enseñanza, investigación proyección social, gestión universitaria y responsabilidad social.	Crecimiento y desarrollo profesional (Requisito legal).	Acceder a estudios de especialización o posgrado acreditados (Requisito legal).

Personal no docente	El personal no docente desarrolla actividades administrativas, profesionales, técnicas, de apoyo, de asesoramiento o de servicios para los fines de la universidad.	Crecimiento y desarrollo profesional (Requisito legal).	Capacitación y especialización (Requisito legal).
---------------------	---	---	---

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera se identifica los stakeholders o partes interesadas externos de una universidad:

Tabla 2

Stakeholders o partes interesadas externos.

Stakeholders o partes interesadas	Definición	Expectativa	Necesidad
Ministerio de Educación	Es un órgano rector de las políticas educativas nacionales.	Aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria (Requisito legal).	Acceso a la educación superior de calidad (Requisito legal).
Superintendencia Nacional de Educación Superior universitaria (SUNEDU).	Organismo Público Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Educación, con autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal y administrativa, para el ejercicio de sus funciones.	Educación universitaria de calidad (Requisito legal).	Supervisar la calidad del servicio educativo universitario (Requisito legal).
Graduados	Son graduados quienes han culminado sus estudios en una universidad y reciben el grado correspondiente de dicha universidad, cumplidos los requisitos académicos exigibles.	Mecanismos de participación institucional (Requisito legal).	Acceder a información oportuno para ser considerado de diferentes servicios educativos (Requisito legal).
Colegio profesional	Son establecimientos que vigilan la calidad del ejercicio profesional de sus afiliados.	Cumplimiento de los aspectos legales para el ejercicio de la profesión (Requisito legal).	Supervisar y promover el ejercicio eficiente de la profesión (Requisito legal).
Padres de Familia	Un padre es un hombre que ha engendrado o que ha adoptado una función paternal.	Formación de profesionales competentes, para acceder a un mercado laboral (Requisito legal).	Cumplimiento de la Ley Universitaria, Estatutos, Reglamentos (Requisito legal).

Postulantes (Educación Básica Regular, Educación Básica Alternativa, Deportistas destacados, Personas con discapacidad).	Son aspirantes a una vacante, que se realiza mediante concurso público en las universidades.	Programas académicos reconocidos por SUNEDU (Requisito legal).	Acceso a información de: oferta de programas, trámites para ingreso, costo, otros (Requisito legal).
Entidades públicas	Es toda organización del Estado Peruano con Personería jurídica de Derecho Público.	Captación, contratación de profesionales competentes.	Formación y actualización de personal competente (Requisito legal).
Entidades privadas	Empresas o instituciones que se dedican a la producción o prestación de bienes o servicios.	Captación, contratación de profesionales competentes.	Formación y actualización de personal competente (Requisito legal).
Proveedores externos	Es un profesional o empresa que abastece o suministra bienes y servicios.	Relaciones a largo plazo; eficiencia en la gestión.	Cumplimiento de contratos, pago por productos y servicios oportunamente.
Comunidad local	Es la comunidad con la que convive la universidad.	Buenas relaciones de ciudadanía participativa.	Solicitudes de servicios de responsabilidad social universitaria (Requisito legal).
Medios de Comunicación	Son mecanismos o herramientas a través de los cuales se transmite información de forma colectiva.	Obtener respuesta informativa oficial de la institución (Requisito legal).	Mecanismos de participación de los medios de comunicación para la obtención de información oficial.
Universidades públicas y privadas.	Las universidades son públicas o privadas. Las primeras son personas jurídicas de derecho público y las segundas son personas jurídicas de derecho privado.	Facilidad y capacidad de respuesta para establecer alianzas o convenios de acuerdo a las condiciones particulares de la población.	Cumplir con los convenios interinstitucionales

Se identificaron partes interesadas internos (autoridades universitarias, estudiantes, docentes y personal no docente) y externos (Ministerio de Educación, SUNEDU, graduados, colegios profesionales, padres de familia, postulantes, entidades públicas y privadas, proveedores externos, comunidad local, medios de comunicación y otras universidades).

Es fundamental atender sus expectativas y necesidades para mejorar la calidad educativa

y la satisfacción de los involucrados.

Las partes interesadas de una universidad son personas u organizaciones que pueden ser beneficiadas o perjudicadas ante cualquier actividad o decisión que se tome durante la prestación de bienes y servicios, es necesario mencionar que las partes interesadas de las universidades para su colaboración con la institución, necesitan medios formales de comunicación (vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos) evitando de todas formas los canales violentos y conductos informales.

La actividad eficaz y organizada de una universidad requiere una conducta de unión que oriente el esfuerzo colectivo de todos sus integrantes en una misma dirección, saber escuchar a las partes interesadas es fundamental para atenderlos porque de ello depende la buena toma de decisiones.

El malestar o descontento por algo que está relacionado directamente al producto o servicio debe ser atendido o resuelto de manera inmediata, de la misma manera planteamientos o propuestas que presentan las partes interesadas para mejorar el producto o servicio deben ser tratados con mayor interés.

CONCLUSIONES

1. Las partes interesadas internos de la universidad identificados mediante revisión bibliográfica son: Autoridades de la Universidad, Estudiantes, Docentes y Personal no docente.
2. Las partes interesadas externos de la universidad identificados mediante revisión bibliográfica son: Ministerio de Educación, Superintendencia Nacional de Educación Superior universitaria (SUNEDU), Graduados, Colegio profesional, Padres de Familia, Postulantes (Educación Básica Regular, Educación Básica Alternativa, Deportistas destacados, Personas con discapacidad), Entidades públicas, Entidades privadas, Proveedores externos, Comunidad local, Medios de Comunicación, Universidades públicas y privadas.
3. Las partes interesadas de las universidades para su colaboración con la institución, necesitan medios formales de comunicación (vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos) evitando de todas formas los canales violentos y conductos informales.

REFERENCIAS

- Gaete, R. (2011). Relación de las universidades con sus stakeholders en Internet: un modelo de análisis. *Ciencia, Docencia y Tecnología XXII* (42), 9-39. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14518444001>
- Gaete, R. (2012). Análisis de la relación de las universidades con sus stakeholders en Internet. *Revista Venezolana de Gerencia* 17(57), 58-83. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29021992004>

- Gaete, R. (2012). Gobierno universitario pluralista. Una propuesta de análisis desde la teoría de los stakeholders. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento* 9(2), 115-129. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78023425010>
- Gaete, R. (2015). La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de las partes interesadas: Un estudio de caso. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"* 15(1), 1-29. doi: [dx.doi.org/10.15517/aie.v15i1.17729](https://doi.org/10.15517/aie.v15i1.17729)
- Ley N° 30220, Ley Universitaria. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 09 de julio de 2014.
- López, M. D., Zalthen, L., y Carrillo, A. M. (2016). La gestión en la universidad, una perspectiva de sus grupos de interés internos. *Ra Ximhai*, 12(6), 215-225. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46148194014>
- Norma Internacional ISO 21001, Primera edición. Publicado en Suiza, 2018. Recuperado de: Web www.iso.org
- Pantoja, M. A., Rodríguez, M. P., y Carrión, A. (2015). Diseño de un Cuestionario para Valorar los Atributos de Grupos de Interés Universitarios desde un Enfoque de Liderazgo Participativo. *Formación Universitaria*, 8(4), 33-44. doi: [10.4067/S0718-50062015000400005](https://doi.org/10.4067/S0718-50062015000400005)
- Solís, D. (2017). Hacia una definición del concepto grupo de interés. *Perfiles latinoamericanos* 1(50), 83-101. doi: [10.18504/pl2550-005-2017](https://doi.org/10.18504/pl2550-005-2017)

Innovación en la administración de recursos humanos: Transformación digital y nuevas estrategias para el Siglo XXI

Innovation in human resource management: Digital transformation and new strategies for the 21st Century

DOI: [10.61210/tarama.v2i3.110](https://doi.org/10.61210/tarama.v2i3.110)

^aRoberto Líder Churampi Cangalaya¹

rchurampi@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7095-9928>

^bMiguel Fernando Inga Ávila²

mingaa@uncp.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-4429-3517>

^cFrancisca Huaman Pérez²

fhuaman@uncp.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-4800-2569>

^dJacqueline Juanita Churampi Cangalaya³

jaki969@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3401-0800>

¹Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma

²Universidad Nacional del Centro del Perú

³Universidad Peruana Los Andes

Recibido: Octubre, 2024

| Aceptado: Octubre, 2024

| Publicado: Diciembre, 2024

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la innovación en la administración de recursos humanos (RR.HH.) y el nivel en que influye en la eficiencia operativa y en la adaptación al entorno digital. El tipo de investigación desarrollada es cualitativa, con un diseño de investigación no experimental y la técnica utilizada para la recopilación de datos fue por medio de la revisión documental y análisis de casos, la población estuvo compuesta por 85 artículos científicos relacionados al tema con una antigüedad de 3 años. Los principales resultados arribados fueron: se identificaron las principales tecnologías y enfoques disruptivos que están transformando las prácticas tradicionales de RR.HH., como la inteligencia artificial (IA) en la selección de talento y las plataformas de bienestar digital, asimismo las innovaciones mejoran el compromiso y la retención de los empleados. La conclusión arribada fue: la transformación digital optimiza la gestión del talento mediante inteligencia artificial, analítica de datos y plataformas de bienestar, mejorando la eficiencia, la toma de decisiones y el compromiso laboral y plantea desafíos éticos y prácticos, como la privacidad de los datos y la equidad en el uso de algoritmos, lo que exige políticas transparentes y justas.

Palabras clave: *Innovación en RR.HH., transformación digital, inteligencia artificial, bienestar laboral.*

ABSTRACT

This research aimed to analyze innovation in human resources (HR) management and the extent to which it influences operational efficiency and adaptation to the digital environment. The type of research developed is qualitative, with a non-experimental research design and the technique used for data collection was through documentary review and case analysis. The population consisted of 85 scientific articles related to the topic, each three years old. The main results obtained were: the main disruptive technologies and approaches that are transforming traditional HR practices were identified, such as artificial intelligence (AI) in talent selection and digital wellness platforms, and innovations improve employee engagement and retention. The conclusion reached was: digital transformation optimizes talent management through artificial intelligence, data analytics, and wellness platforms, improving efficiency, decision-making, and employee engagement. It also poses ethical and practical challenges, such as data privacy and equity in the use of algorithms, which requires transparent and fair policies.

Keywords: *HR innovation, digital transformation, artificial intelligence, workplace wellness*

INTRODUCCIÓN

En la era de la transformación digital, la administración de recursos humanos (RR.HH.) enfrenta una serie de desafíos que demandan una reestructuración de sus prácticas tradicionales. La globalización, el trabajo remoto y las expectativas cambiantes de los empleados han convertido a la innovación en un componente clave para que las organizaciones puedan atraer, retener y desarrollar talento. Sin embargo, muchas empresas aún se encuentran rezagadas en cuanto a la implementación de tecnologías avanzadas en RR.HH., lo que limita su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y competir en un mercado cada vez más dinámico (Deloitte, 2023).

La falta de adaptación de las áreas de RR.HH. a las nuevas demandas del mercado laboral ha generado problemas significativos, como la alta rotación de personal, la disminución en el compromiso de los empleados y la pérdida de competitividad. Estos problemas se agravan en organizaciones que aún dependen de procesos manuales o sistemas obsoletos para la gestión del talento. La carencia de sistemas integrados y la resistencia al cambio dentro de estas áreas obstaculizan la capacidad de las empresas para responder de forma ágil a las necesidades de los empleados, lo que finalmente impacta en su satisfacción y productividad (Smith & Brown, 2022).

Otro factor que contribuye a esta problemática es el rápido avance de la inteligencia artificial (IA) y la analítica de datos en la gestión de recursos humanos. Mientras que algunas empresas líderes han adoptado estas tecnologías para optimizar sus procesos, como la selección de talento y la evaluación del desempeño, muchas otras organizaciones enfrentan barreras de implementación, ya sea por falta de recursos o por limitaciones en las competencias digitales de sus equipos de RR.HH. Esta disparidad tecnológica incrementa la brecha entre empresas innovadoras y aquellas que se mantienen en prácticas convencionales, creando un mercado laboral desigual y menos inclusivo (García et al., 2021).

La privacidad de los empleados también ha emergido como un desafío relevante. La digitalización permite recopilar datos detallados sobre el desempeño, la salud y el comportamiento de los empleados, pero sin una gestión adecuada, esta práctica puede llevar a la invasión de la privacidad y a la desconfianza en el lugar de trabajo. La implementación de plataformas de bienestar digital y herramientas de monitoreo puede interpretarse como una invasión a la vida privada del empleado si no se respeta la confidencialidad de los datos y se aplican normas éticas de uso (Jones & Lee, 2019). La falta de regulación en este campo acentúa la necesidad de innovaciones éticas en la administración de recursos humanos.

Además, el cambio hacia modelos de trabajo híbridos o completamente remotos ha modificado la dinámica entre empleados y empleadores, haciendo que el compromiso y

la cohesión del equipo sean áreas críticas de atención. Las innovaciones en plataformas de colaboración y comunicación son esenciales, pero no siempre suficientes para mitigar los efectos de la desconexión y la falta de integración que puede producir el trabajo remoto. Las organizaciones que no implementan soluciones innovadoras para el desarrollo del talento en un entorno digitalizado experimentan problemas de rendimiento y cohesión, afectando su competitividad (Meister & Mulcahy, 2020).

Por último, la falta de actualización en las competencias digitales de los líderes de RR.HH. representa una barrera significativa para la innovación. La capacidad de estos líderes para adoptar y gestionar nuevas tecnologías es crucial para la transición hacia una administración de RR.HH. moderna y centrada en el empleado. Sin embargo, muchos profesionales de RR.HH. no cuentan con la formación necesaria para comprender y aplicar herramientas avanzadas como la IA y la analítica de datos. Esto limita la capacidad de las empresas para implementar soluciones de vanguardia y capitalizar las oportunidades que la digitalización ofrece (Lee & Choi, 2022).

La administración de recursos humanos actualmente presenta una problemática definida por una serie de barreras tecnológicas, éticas y culturales que impiden la innovación efectiva. Este artículo explora las tendencias emergentes y su impacto en las prácticas de RR.HH., así como estrategias para que las empresas aborden estos problemas y aprovechen la innovación como una herramienta clave para mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

La innovación en la administración de recursos humanos (RR.HH.) se entiende como un proceso de transformación que implica la incorporación de tecnologías avanzadas y nuevos enfoques para gestionar y optimizar el talento humano en las organizaciones. Este concepto se apoya en múltiples teorías que explican la dinámica del cambio organizacional, la adopción de tecnología, y la gestión del capital humano en un entorno digital

Teoría de la Administración del Conocimiento (Knowledge Management Theory):

La teoría de la administración del conocimiento, desarrollada por autores como Nonaka y Takeuchi (1995), sostiene que el conocimiento es un recurso fundamental para la ventaja competitiva de las organizaciones. En el ámbito de RR.HH., esta teoría enfatiza la importancia de recopilar, almacenar y utilizar el conocimiento organizacional de manera eficiente. La transformación digital permite a los departamentos de RR.HH. gestionar y distribuir el conocimiento a través de herramientas como plataformas de colaboración, sistemas de aprendizaje en línea, y bases de datos interactivas. La innovación en RR.HH. incluye el uso de tecnologías que facilitan el aprendizaje organizacional y fomentan una cultura de conocimiento compartido.

Teoría de la Adaptación Organizacional (Organizational Adaptation Theory): La teoría de la adaptación organizacional, propuesta por autores como Lawrence y Lorsch (1967), argumenta que las organizaciones deben adaptarse continuamente a su entorno para sobrevivir y prosperar. En un contexto de digitalización, esta teoría se aplica en RR.HH. a través de la implementación de tecnologías de inteligencia artificial (IA) y analítica de datos para mejorar la selección de talento, la retención, y el rendimiento de los empleados. La capacidad de adaptación se convierte en un elemento central para que los equipos de RR.HH. diseñen procesos que respondan a los cambios tecnológicos y a las necesidades emergentes del talento humano en el siglo XXI.

Teoría de la Competencia Basada en Recursos (Resource-Based View - RBV): La teoría RBV, establecida por Barney (1991), postula que los recursos únicos de una organización, incluyendo el capital humano, son una fuente de ventaja competitiva. Aplicada a la innovación en RR.HH., esta teoría resalta la importancia de identificar, desarrollar, y retener talento a través de estrategias innovadoras que aprovechen la tecnología. Las plataformas de gestión de talento digital, por ejemplo, permiten a las empresas maximizar el valor de sus empleados mediante evaluaciones de desempeño personalizadas, planes de carrera, y programas de desarrollo basados en datos.

Teoría de la Automatización y la Inteligencia Artificial (AI Automation Theory): La teoría de la automatización y la inteligencia artificial analiza cómo estas tecnologías pueden mejorar la eficiencia de los procesos organizacionales y transformar el trabajo humano. Brynjolfsson y McAfee (2014) argumentan que la automatización y la IA son fuerzas disruptivas que pueden mejorar la precisión y rapidez en tareas operativas. En el contexto de RR.HH., esta teoría apoya la adopción de IA en la selección de talento, en evaluaciones de desempeño, y en el análisis de clima laboral. Además, destaca la necesidad de una gestión ética de estos procesos, ya que el uso de IA implica riesgos relacionados con la privacidad y la imparcialidad.

Teoría del Bienestar Organizacional (Organizational Well-being Theory): La teoría del bienestar organizacional enfatiza que el bienestar de los empleados es clave para el éxito y la productividad de la organización (Danna & Griffin, 1999). En el contexto de la innovación en RR.HH., esta teoría se materializa en el uso de plataformas digitales de bienestar, que permiten a los empleados acceder a servicios de salud mental, programas de ejercicio y estrategias de mindfulness. Estas plataformas promueven una cultura de bienestar que, además de mejorar la satisfacción laboral, aumenta el compromiso y la retención de talento.

Teoría de la Transformación Digital (Digital Transformation Theory): La teoría de

la transformación digital se enfoca en cómo la integración de tecnología avanzada impacta y redefine los procesos empresariales. Según autores como Westerman, et al (2014), la transformación digital no solo involucra la adopción de tecnología, sino un cambio cultural y estratégico dentro de las organizaciones. En RR.HH., esta teoría explica la necesidad de una estrategia integral que incluya la digitalización de procesos, la capacitación de los empleados en competencias digitales, y la creación de una cultura de innovación y agilidad. La teoría sugiere que las empresas que logran integrar estas innovaciones en sus sistemas de RR.HH. están mejor preparadas para los retos futuros del mercado laboral

METODOLOGÍA

Este estudio emplea un enfoque cualitativo basado en una revisión exhaustiva de la literatura y un análisis de casos de empresas que han implementado innovaciones tecnológicas en sus prácticas de recursos humanos (Bondarouk & Ruël, 2009). La metodología se diseñó con el objetivo de identificar y analizar los principales factores, beneficios y desafíos de la transformación digital en la administración de RR.HH. en organizaciones contemporáneas (Marler & Fisher, 2013). A continuación, se detallan los aspectos clave del enfoque metodológico adoptado.

Este estudio se estructuró como una investigación cualitativa exploratoria, apropiada para temas emergentes que requieren una comprensión en profundidad de las prácticas, percepciones y resultados asociados a la innovación en recursos humanos. La investigación exploratoria permite captar las variaciones en el uso de tecnologías digitales y en las estrategias de adaptación de las empresas en diferentes sectores (Parry & Strohmeier, 2014).

Se realizó una revisión sistemática de la literatura para recopilar información sobre los conceptos teóricos y las tendencias actuales en la digitalización y la innovación en RR.HH. Esta revisión incluyó estudios publicados entre 2018 y 2024, seleccionados a partir de bases de datos académicas como Scopus, Web of Science y Google Scholar, utilizando palabras clave como “transformación digital en RR.HH.”, “innovación en recursos humanos”, “inteligencia artificial en RR.HH.” y “gestión de talento digital”.

Los criterios de inclusión fueron que los estudios estuvieran publicados en revistas con una antigüedad no mayor a seis años y trataran temas relevantes de transformación digital en RR.HH. Se excluyeron los artículos que no tuvieran un enfoque directo en la administración de recursos humanos o que no aportaran hallazgos aplicables al ámbito organizacional.

Como parte de la metodología, se seleccionaron casos de empresas reconocidas por su implementación de tecnología en RR.HH., incluyendo aquellas que han adoptado inteligencia artificial para la selección de personal, plataformas digitales de bienestar y herramientas de analítica para la gestión del desempeño. La selección de casos se realizó considerando

informes de consultoras globales como Deloitte y McKinsey, además de estudios de casos publicados en revistas académicas

Cada caso fue analizado de manera detallada para identificar los siguientes aspectos:

- Tecnologías empleadas en la administración de RR.HH.
- Impacto de estas tecnologías en la eficiencia de procesos de selección y desarrollo de talento.
- Desafíos éticos, de privacidad y adaptación organizacional.
- Resultados relacionados con el compromiso, retención y satisfacción de los empleados.

Para el análisis de los datos cualitativos, se utilizó el enfoque de análisis temático, permitiendo identificar y organizar los temas emergentes en categorías significativas (Braun & Clarke, 2006). Esta técnica es adecuada para estudios que buscan comprender patrones de comportamiento y percepción en contextos complejos como el de la innovación en RR.HH. Los temas principales identificados fueron: (a) beneficios de la automatización en RR.HH., (b) impacto de la analítica en la gestión del desempeño, (c) uso de plataformas de bienestar digital y (d) implicaciones éticas del uso de IA.

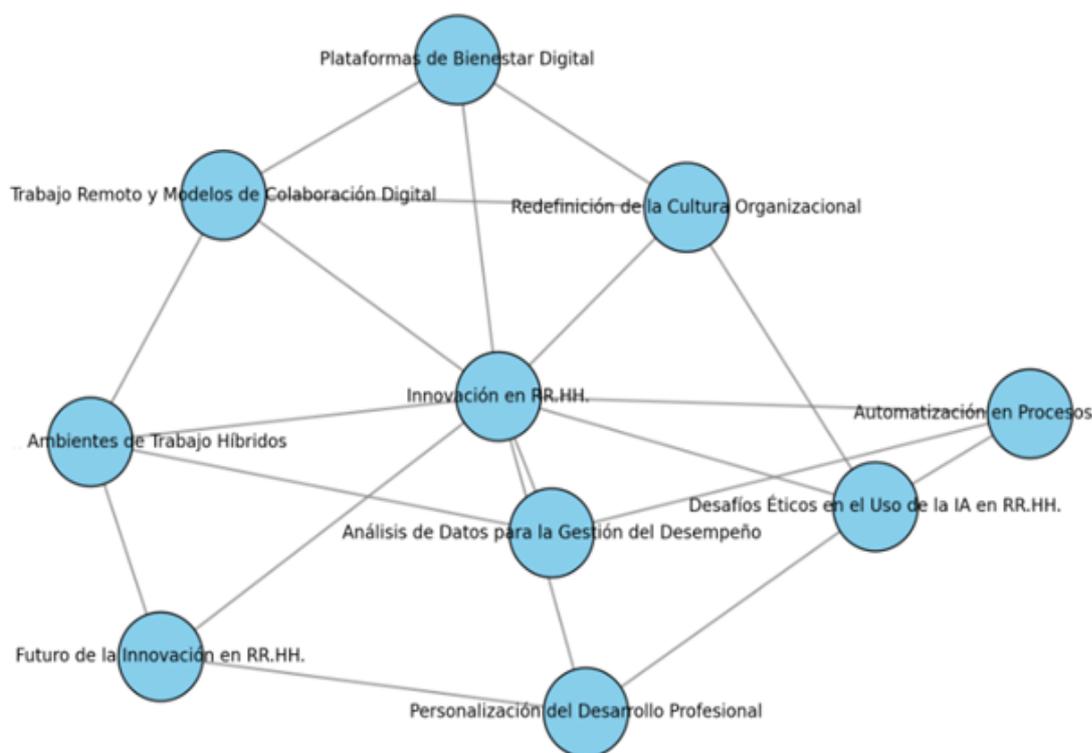
Los datos se organizaron de tal modo que pueda identificarse las principales tendencias y prácticas innovadoras, y se discutieron en función de su relación con la literatura existente. Además, se verificó la consistencia y validez de los datos utilizando el método de triangulación, comparando los hallazgos de la literatura con los resultados obtenidos en el análisis de casos.

Este estudio presenta ciertas limitaciones inherentes a su enfoque cualitativo. Al basarse en la revisión de literatura y en el análisis de casos específicos, los hallazgos pueden no ser generalizables a todas las organizaciones. Asimismo, el enfoque en empresas que han implementado innovaciones exitosas en RR.HH (Tambe, et. al, 2019). puede generar un sesgo de selección que omite experiencias menos exitosas o en fases iniciales de implementación. En futuras investigaciones, se recomienda emplear estudios longitudinales y cuantitativos para evaluar el impacto de la transformación digital en RR.HH. en un periodo más extenso y con una muestra más representativa

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la revisión bibliográfica revelan que las innovaciones en RR.HH. se agrupan en diez áreas principales las cuales pueden relacionarse y se muestran en la Figura 01:

Figura 1



A continuación, se describen dichas innovaciones en RR.HH. de forma específica

a) Automatización en Procesos de Selección: Uno de los principales hallazgos en la transformación digital de RR.HH. es la adopción de herramientas de inteligencia artificial (IA) para automatizar procesos de selección y reclutamiento. Estas herramientas permiten analizar grandes volúmenes de datos de candidatos y agilizar la identificación de aquellos que cumplen con los requisitos del puesto. Diversos estudios indican que la IA puede reducir significativamente el tiempo de contratación al automatizar la clasificación de currículos y realizar evaluaciones preliminares basadas en algoritmos de coincidencia de habilidades (Smith et al., 2021). Sin embargo, estos avances también plantean el reto de asegurar la equidad en el proceso, ya que algunos algoritmos pueden reproducir sesgos si no se configuran correctamente.

b) Análisis de Datos para la Gestión del Desempeño: Otro hallazgo clave es el uso de la analítica de datos para mejorar la gestión del desempeño. Herramientas de big data permiten a los gerentes analizar métricas de productividad y comportamiento en tiempo real, proporcionando una visión más precisa del rendimiento de cada empleado (García & Thomas, 2022). Estas métricas ayudan a identificar patrones que pueden ser utilizados para adaptar estrategias de desarrollo individual, lo cual contribuye a un mejor desempeño general. Sin embargo, el uso de datos personales y de desempeño plantea cuestiones de privacidad y ética que las empresas deben considerar cuidadosamente

c) Plataformas de Bienestar Digital: Las plataformas digitales de bienestar se están convirtiendo en una tendencia esencial en la administración de recursos humanos. Estas plataformas ofrecen recursos de salud mental, programas de ejercicio y herramientas de mindfulness, que han demostrado ser efectivos en la reducción del estrés y en el aumento del compromiso laboral (Jones & Lee, 2019). Estudios recientes sugieren que las organizaciones que invierten en el bienestar digital de sus empleados experimentan una reducción en la rotación y un incremento en la satisfacción laboral. Sin embargo, algunos empleados pueden sentir que estas plataformas invaden su privacidad, por lo que es esencial que las empresas establezcan políticas claras sobre el uso de datos personales.

d) Trabajo Remoto y Modelos de Colaboración Digital: La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción del trabajo remoto y de herramientas de colaboración digital, como las plataformas de videoconferencia y software de gestión de proyectos. Los resultados indican que el trabajo remoto ha aumentado la flexibilidad y mejorado la productividad en muchos sectores. Sin embargo, también ha generado desafíos en términos de cohesión de equipo y compromiso organizacional (Deloitte, 2023). Las empresas deben diseñar estrategias para mantener la comunicación efectiva y promover el sentido de pertenencia entre los empleados remotos.

e) Redefinición de la Cultura Organizacional: La transformación digital en RR.HH. no solo implica la adopción de nuevas herramientas, sino también una redefinición de la cultura organizacional. Las empresas innovadoras están promoviendo una cultura centrada en el aprendizaje continuo y en la adaptabilidad al cambio, lo cual es fundamental en un entorno en constante evolución (Meister & Mulcahy, 2020). Estudios muestran que una cultura de innovación fomenta la creatividad y el compromiso de los empleados, especialmente cuando se sienten apoyados por sus líderes y disponen de los recursos necesarios para desarrollar nuevas habilidades.

f) Desafíos Éticos en el Uso de la IA en RR.HH.: A pesar de sus beneficios, la IA en RR.HH. plantea importantes desafíos éticos. Algunos algoritmos de selección y evaluación pueden reforzar prejuicios existentes, afectando la equidad en la contratación y promoción (Smith et al., 2021). La implementación de IA debe considerar principios éticos, como la transparencia y la justicia, para evitar prácticas discriminatorias. La falta de regulación en esta área ha generado una creciente preocupación sobre el uso responsable de la IA en el lugar de trabajo.

g) Personalización del Desarrollo Profesional: La analítica avanzada permite a los departamentos de RR.HH. personalizar el desarrollo profesional de cada empleado en función de sus fortalezas, intereses y potencial de crecimiento (García & Thomas, 2022). Esto mejora la efectividad de los programas de capacitación, ya

que los empleados reciben formación alineada con sus metas profesionales y con las necesidades de la organización. Este enfoque centrado en el individuo no solo incrementa la productividad, sino también la satisfacción laboral y la retención de talento.

h) Mejora del Compromiso a través de la Tecnología: Las herramientas digitales también facilitan la comunicación y el compromiso entre empleados y empleadores. Plataformas de retroalimentación continua permiten a los empleados expresar sus opiniones y recibir comentarios en tiempo real, lo cual fomenta un ambiente de trabajo más inclusivo y participativo (Jones & Lee, 2019). Esta dinámica fortalece el vínculo entre el personal y la organización, aunque también puede aumentar la presión sobre los empleados si no se administra adecuadamente la carga de retroalimentación.

i) Desempeño en Ambientes de Trabajo Híbridos: La innovación en RR.HH. está llevando a la implementación de modelos de trabajo híbridos, combinando trabajo remoto y presencial. Los resultados indican que este modelo puede mejorar la flexibilidad y el balance entre la vida laboral y personal, pero requiere una gestión eficaz para asegurar que todos los empleados tengan igualdad de oportunidades de desarrollo y acceso a recursos (Deloitte, 2023). Este modelo híbrido también exige herramientas avanzadas para coordinar equipos dispersos geográficamente y mantener la productividad.

j) Futuro de la Innovación en RR.HH.: A medida que la tecnología continúa evolucionando, se espera que las innovaciones en RR.HH. sigan expandiéndose hacia áreas como la automatización de procesos, la gestión de talento basada en IA y la integración de plataformas de bienestar más avanzadas. Las empresas que deseen mantenerse competitivas deben invertir en la capacitación de sus equipos de RR.HH. y en el desarrollo de una cultura de innovación (Christensen, 1997). En este sentido, la adopción de la tecnología debe ir acompañada de una visión estratégica que contemple los beneficios a largo plazo y las implicancias éticas y sociales de estas prácticas.

CONCLUSIONES

Las innovaciones en la administración de recursos humanos, como el uso de IA, las plataformas digitales de bienestar y la analítica de datos, ofrecen un gran potencial para mejorar la eficiencia y el compromiso de los empleados. No obstante, también presentan desafíos éticos y prácticos que las organizaciones deben abordar, como la protección de la privacidad de los datos y el diseño de algoritmos justos y transparentes. A futuro, se sugiere realizar estudios longitudinales para analizar el impacto a largo plazo de estas tecnologías en la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional.

La transformación digital en la administración de recursos humanos permite una optimización significativa de los procesos de selección, evaluación y desarrollo del talento. Las herramientas basadas en inteligencia artificial y analítica de datos aportan precisión y velocidad a la toma de decisiones, lo cual beneficia tanto a las organizaciones como a los empleados, al reducir tiempos y mejorar la calidad de las contrataciones y evaluaciones.

La implementación de plataformas digitales de bienestar y programas de compromiso ha demostrado tener un impacto positivo en la satisfacción y el rendimiento laboral. Al promover un entorno de trabajo que prioriza el bienestar, las organizaciones no solo mejoran la retención de talento, sino que también crean una cultura organizacional más inclusiva y alineada con las necesidades modernas de los empleados.

Aunque la transformación digital ofrece numerosos beneficios, plantea desafíos importantes en cuanto a la privacidad y equidad. La recolección de datos personales y el uso de algoritmos en procesos de RR.HH. pueden llevar a problemas de sesgo y discriminación si no se gestionan con ética y transparencia. Las empresas deben desarrollar políticas claras y justas para el uso de tecnología en RR.HH., asegurando que se respeten los derechos de los empleados.

Para aprovechar plenamente las oportunidades que brinda la transformación digital en RR.HH., es fundamental que las organizaciones adopten una cultura de innovación y capacitación continua. La capacitación de los líderes y el personal de RR.HH. en competencias digitales permite a las empresas adaptarse de manera ágil y responder a los desafíos del entorno cambiante, lo que incrementa su competitividad y resiliencia en el mercado actual.

REFERENCIAS

- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2020). *The Social Life of Information*. Harvard Business Review Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.

- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). "Health and Well-being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature." *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends: Embracing the Future of Work*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Garcia, M., & Thomas, R. (2022). "The Role of Data Analytics in Performance Management." *Journal of Human Resource Management*, 14(2), 115-132.
- García, M., Thomas, R., & Patel, D. (2021). "Digital Innovation in HR: Bridging the Talent Gap Through AI and Data Analytics." *Journal of Human Resource Management*, 15(3), 102-115. <https://doi.org/10.1080/12345678.2021.1234567>
- Jones, K., & Lee, M. (2019). "Digital Wellness Platforms and Employee Engagement: A New Paradigm for Organizational Health." *International Journal of Workplace Health Management*, 12(1), 45-60. <https://doi.org/10.1080/09876543.2019.9876543>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press.
- Lee, H., & Choi, Y. (2022). "Digital Competencies for HR Leaders: Bridging the Skills Gap in the Digital Age." *Asian Journal of Human Resource Development*, 8(4), 203-219. <https://doi.org/10.1080/11223344.2022.1122334>
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An Evidence-Based Review of e-HRM and Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36.
- Meister, J. C., & Mulcahy, K. (2020). *The Future Workplace Experience: 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees*. McGraw-Hill Education.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Parry, E., & Strohmeier, S. (2014). HRM in the Digital Age: Digital Changes and Challenges of the HR Profession. *Employee Relations*, 36(4), 357-367.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Smith, A., Roberts, E., & Patel, D. (2021). "Artificial Intelligence in Talent Acquisition: Analyzing the Impact on Efficiency and Ethics." *Journal of Applied Psychology*, 106(8), 1234-1250. <https://doi.org/10.1037/apl0000842>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). *Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward*. *California Management Review*, 61(4), 15-42.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

Fortalecimiento de capacidades y planes de negocio en los empresarios del Distrito de Yanacancha – Pasco

Strengthening the capacities and business plans of entrepreneurs in the Yanacancha District – Pasco

DOI: [10.61210/tarama.v2i3.110](https://doi.org/10.61210/tarama.v2i3.110)

^aJosé Antonio Cardenas Sinche¹

jcardenass@undac.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-7298-7188>

^bYgnacio Alfredo Paita Panéz¹

apaitap@undac.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-1403-5357>

^cLiborio Rojas Victorio¹

lrojasvi@undac.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-2852-6843>

^dGina Neceli Mendiolaza Cornejo¹

gmendiolazac@undac.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0005-8776-7160>

¹Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

Recibido: Octubre, 2024

| Aceptado: Octubre, 2024

| Publicado: Diciembre, 2024

RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo “Desarrollar el fortalecimiento de capacidades para mejorar el nivel de conocimiento de los planes de negocio en los empresarios del distrito de Yanacancha 2024”. Estudio de enfoque cuantitativo de tipo aplicado a nivel explicativo, con una muestra de 28 empresarios identificados para el estudio, periodo de estudio el año 2024. El diseño de investigación utilizado fue pre experimental con un solo grupo medidos con un pretest y posttest, porque se hizo una capacitación a los microempresarios por una duración de 6 semanas al cabo del cual fueron evaluados. Los resultados obtenidos fueron evaluados con la prueba de normalidad, obteniendo como resultados realizar la prueba de hipótesis con estadístico de Wilcoxon para muestras pareadas y de esta manera determinar a través de la diferencia de pretest y posttest, las pruebas de hipótesis respectivas. Se concluyó de la siguiente manera: se basa en que el fortalecimiento de capacidades emerge como un factor clave en la mejora del conocimiento sobre planes de negocio, lo que a su vez tiene implicaciones positivas para el desarrollo económico y social de los microempresarios en Yanacancha. Por lo tanto, es crucial continuar apoyando estas iniciativas para fomentar un entorno empresarial más robusto y sostenible.

Palabras clave: Estrategia de marketing, componentes financieros, análisis de mercado.

ABSTRACT

The objective of the research was to “Develop capacity building to improve the level of knowledge of business plans in entrepreneurs in the Yanacancha district 2024”. Quantitative study of applied type at an explanatory level, with a sample of 28 entrepreneurs identified for the study, study period the year 2024. The research design used was pre-experimental with a single group measured with a pretest and posttest, because training was given to microentrepreneurs for a duration of 6 weeks at the end of which they were evaluated. The results obtained were evaluated with the normality test, obtaining as results to perform the hypothesis test with Wilcoxon statistic for paired samples and in this way determine through the difference of pretest and posttest, the respective hypothesis tests. It was concluded as follows: it is based on the fact that capacity building emerges as a key factor in improving knowledge about business plans, which in turn has positive implications for the economic and social development of microentrepreneurs in Yanacancha. It is therefore crucial to continue supporting these initiatives to foster a more robust and sustainable business environment.

Keywords: Marketing strategy, financial components, market analysis.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de microempresas es fundamental para el crecimiento económico y la creación de empleo, especialmente en economías en desarrollo como es el caso de Perú. Sin embargo, la falta de conocimiento en la elaboración y ejecución de planes de negocio representa un obstáculo significativo para la sostenibilidad y el éxito de estas iniciativas.

Por ello, esta investigación fue elegida por la importancia que tiene el conocimiento sobre planes de negocio en el ámbito del emprendimiento y la gestión empresarial. Entendiendo el contexto donde la competitividad y la sostenibilidad de los negocios dependen mucho de una planificación estratégica adecuada, la falta de preparación en este aspecto genera una barrera para el éxito de nuevos emprendimientos.

Por otro lado, este estudio es importante porque un plan de negocio bien estructurado no solo permite definir bien los objetivos y estrategias de una empresa, sino que también ayuda en la obtención de financiamiento, optimización de recursos, reducción de riesgos en la gestión empresarial. Muchos estudios demostraron que los emprendimientos sin un plan de negocio tienen una alta tasa de fracaso, por tanto es necesario fortalecer las capacidades en esta área.

La innovación y sostenibilidad de los proyectos Emprendedores, se sujeta a la clave de contar con conocimientos sólidos sobre planificación de negocios. En ese sentido este estudio buscó “Desarrollar el fortalecimiento de capacidades para mejorar el nivel de conocimiento de los planes de negocio en los microempresarios del distrito de Yanacancha 2024”. Proporcionando a los microempresarios herramientas teóricas y prácticas que contribuyan al desarrollo de sus habilidades estratégicas en la formulación de planes de negocio, promoviendo de esta manera una cultura emprendedora más fuerte y estructurada.

Así mismo, mencionamos que el principal desafío identificado en esta investigación es la falta de conocimiento sobre la elaboración de planes de negocio, limitando la capacidad de los emprendedores para estructurar, gestionar y proyectar de manera adecuada sus iniciativas empresariales, por lo que genera muchas dificultades para la sostenibilidad a largo plazo. Para abordar esta problemática, el estudio se centró en fortalecer las capacidades en la formulación de planes de negocio mediante estrategias de enseñanza orientadas al desarrollo de habilidades prácticas y teóricas. A través de metodologías activas de aprendizaje, análisis de casos y herramientas virtuales, se brindó a los participantes los conocimientos necesarios para estructurar planes de negocio viables y efectivos. De esta manera se buscó mejorar la comprensión sobre la planificación de negocios y fomentar una cultura emprendedora basada en principios estratégicos.

Este enfoque se basa en la revisión de la literatura científica disponible a nivel internacional y nacional sobre el problema del nivel de conocimiento en planes de negocio entre microempresarios. A nivel internacional, se ha reconocido que el conocimiento en planes de negocio es fundamental para el éxito de las microempresas. Según Sohl (2018), la falta de habilidades en la elaboración de planes de negocio puede limitar el acceso a financiamiento y oportunidades de crecimiento. La investigación sugiere que la capacitación en este ámbito no solo mejora la viabilidad de las microempresas, sino que también contribuye al desarrollo económico de las comunidades (Cohen & Levinthal, 1990).

Además, un estudio realizado por Nabi et al. (2017) indica que los emprendedores que poseen un conocimiento sólido en la creación de planes de negocio tienden a ser más exitosos en la búsqueda de inversiones y en la gestión de riesgos. Esto es especialmente relevante en contextos donde el financiamiento externo es escaso y las microempresas dependen de recursos limitados.

Además, el problema es el bajo nivel de conocimiento en planes de negocio entre microempresarios es un fenómeno ampliamente documentado. La Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) han identificado que el desarrollo de las microempresas es crucial para la economía global, ya que representan alrededor del 90% de las empresas y generan más del 50% de los empleos en muchos países. Sin embargo, a pesar de su importancia, muchos microempresarios carecen de la formación adecuada para elaborar planes de negocio efectivos, lo que limita su capacidad de acceso a financiamiento y crecimiento.

Estudios realizados en diversas regiones, como África, América Latina y Asia, han demostrado que la falta de educación formal y la escasez de programas de formación específicos son factores determinantes en la ineficacia de las microempresas. Programas de capacitación en habilidades empresariales y el uso de tecnología digital han mostrado ser efectivos en mejorar el conocimiento de los microempresarios, permitiéndoles elaborar planes de negocio más sólidos. No obstante, la implementación de estas iniciativas enfrenta desafíos, como la falta de recursos y la diversidad cultural, que requieren un enfoque adaptado a las particularidades de cada región. Por otro lado, diversos estudios han evidenciado que una alta proporción de microempresarios carece de formación adecuada en la elaboración de planes de negocio. Según un estudio de Kauffman Foundation (2018), solo el 30% de los emprendedores en Estados Unidos elaboran un plan de negocio formal antes de iniciar sus actividades. Este fenómeno se repite en otras regiones, donde se ha documentado que la falta de conocimiento no solo limita el acceso a financiamiento, sino que también afecta la planificación estratégica y la toma de decisiones. Consecuentemente, investigaciones realizadas en países en desarrollo, como las de Acs y Szerb (2007), muestran que la educación

empresarial y la capacitación en elaboración de planes de negocio son factores críticos que influyen en el éxito de las microempresas. La falta de estos recursos tiende a aumentar la tasa de fracaso entre nuevos emprendimientos, lo que resalta la importancia de programas educativos y de apoyo técnico. Estudios realizados en países como México y Colombia han encontrado que una significativa proporción de microempresarios no cuenta con formación académica ni práctica en gestión empresarial. Un informe del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de México (2020) señala que el 60% de las microempresas no tienen un plan de negocio formal, lo que impacta directamente en su capacidad de crecimiento y sostenibilidad. Según un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016), muchas microempresas operan sin un plan formal, lo que limita su capacidad para atraer inversión y crecer. La OIT enfatiza la necesidad de programas de formación que equipen a los emprendedores con las habilidades necesarias para desarrollar planes de negocio efectivos.

En el contexto nacional, el problema del conocimiento en planes de negocio es igualmente significativo. En muchos países en desarrollo como nuestro país, los microempresarios representan una parte fundamental de la economía, pero a menudo operan en la informalidad y carecen de las herramientas necesarias para formalizar y expandir sus negocios. La falta de comprensión de conceptos básicos de planificación empresarial, análisis de mercado y gestión financiera puede llevar a la inestabilidad y eventual cierre de estas microempresas. Gobiernos y organizaciones no gubernamentales han comenzado a reconocer la necesidad de abordar esta brecha de conocimiento. Se han implementado programas de capacitación y asesoramiento en planes de negocio, pero la efectividad de estas iniciativas varía considerablemente. En algunos casos, la falta de seguimiento y evaluación de los programas ha limitado su éxito. Además, es crucial que este tipo de formación no solo se enfoque en la elaboración de planes de negocio, sino que también incluya aspectos prácticos como el acceso a financiamiento, marketing digital y gestión de recursos. Sin embargo, el problema del bajo nivel de conocimiento en planes de negocio se manifiesta de manera similar. La falta de conocimiento en la elaboración de planes de negocio también se ve exacerbada por la escasez de recursos y programas de capacitación para emprendedores en el ámbito nacional. Investigaciones como las de Bendickson et al. (2016) indican que las políticas gubernamentales deben enfocarse en la creación de ecosistemas de apoyo que incluyan capacitación, asesoría y acceso a financiamiento para microempresarios. Asimismo, estudios como el de De Vita, Mari, y Poggesi (2014) destacan que, en muchos casos, los microempresarios carecen de acceso a recursos educativos que les permitan adquirir estas competencias. Esto subraya la importancia de políticas públicas que promuevan la educación empresarial y la capacitación específica en la elaboración de planes de negocio.

En el contexto dinámico y desafiante del mundo empresarial actual nuestra región de Pasco no escapa a la realidad presentada líneas arriba, el fortalecimiento de capacidades

y la elaboración de planes de negocio efectivos son aspectos cruciales para el éxito y la competitividad de las empresas, especialmente en entornos locales como el distrito de Yanacancha. Esta investigación abordó el problema fundamental a través del fortalecimiento de capacidades se desarrolla el conocimiento en planes de negocio más sólidos y competitivos. Los emprendedores del distrito de Yanacancha, al igual que el de otras áreas locales, se enfrenta a desafíos significativos en términos de desarrollo empresarial. Si bien la región puede contar con recursos naturales y humanos valiosos, el nivel de competitividad de las empresas locales a menudo se ve limitado por la falta de capacidades empresariales y la calidad de los planes de negocio. Esta situación plantea una serie de problemas que afectan tanto a los empresarios individuales como al desarrollo económico general del distrito. Por un lado, la falta de capacidades empresariales adecuadas puede obstaculizar la capacidad de los empresarios para gestionar eficazmente sus negocios. La gestión ineficiente puede conducir a problemas como la mala planificación financiera, la falta de innovación y la incapacidad para aprovechar oportunidades de mercado, lo que a su vez limita el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas locales. De acuerdo con Alles (2008) Para destacar en un puesto laboral, se requieren dos tipos de capacidades, tanto conocimientos como competencias. Sin embargo, es importante recalcar que son las competencias las que realmente impulsan un rendimiento superior o excepcional. Si bien los conocimientos son indispensables, por sí solos resultan insuficientes para alcanzar el éxito deseado. (p. 87)

Por otro lado, la calidad de los planes de negocio es fundamental para atraer inversiones, acceder a financiamiento y establecer relaciones comerciales sólidas. Sin embargo, muchos empresarios en Yanacancha carecen de la experiencia y los conocimientos necesarios para desarrollar planes de negocio convincentes y viables. Como resultado, pueden perder oportunidades de crecimiento y desarrollo que podrían beneficiar tanto a sus empresas como a la economía local en su conjunto.

Abordar este problema requiere un enfoque integral que combine la capacitación empresarial con el desarrollo de habilidades específicas relacionadas con la elaboración de planes de negocio. Es crucial que los empresarios en Yanacancha tengan acceso a programas de capacitación y asesoramiento que les proporcionen las herramientas y los conocimientos necesarios para mejorar sus capacidades en áreas clave como gestión financiera, marketing, operaciones y liderazgo. Además, es importante fomentar un ambiente empresarial que promueva la colaboración, el intercambio de ideas y las mejores prácticas entre los empresarios locales. Esto puede conseguirse mediante la creación de redes de apoyo empresarial, la organización de eventos y actividades de desarrollo profesional, y el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones educativas y organizaciones empresariales. Pare ello juega un rol principal el apoyo que reciban tanto del sector público como privado, como por ejemplo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y de otra parte de la

Cámara de Comercio de Pasco. Consideramos que el desarrollo del fortalecimiento de capacidades a través de un programa de capacitación mejora el nivel de conocimiento de los planes de negocio son elementos esenciales para impulsar la competitividad y el desarrollo económico en el distrito de Yanacancha. Al abordar estos aspectos, no solo se beneficiarán los empresarios individuales, sino que también se crearán oportunidades de crecimiento y prosperidad para toda la comunidad. Es hora de tomar medidas decisivas para invertir en el desarrollo empresarial local y desbloquear el potencial económico de Yanacancha. Por lo tanto se planteó como problema general: ¿En qué medida el fortalecimiento de capacidades mejora el nivel de conocimiento de los planes de negocio en los microempresarios del distrito de Yanacancha 2024?

La justificación teórica que subyacente a esta investigación se basa en la reconocida importancia del fortalecimiento de capacidades. Según numerosos estudios en psicología organizacional y recursos humanos, las capacidades entendidas como las habilidades, destrezas y actitudes necesarias para llevar a cabo eficazmente una tarea, juegan un papel crucial en el éxito profesional. Por otro lado, los planes de negocio proporcionan la base teórica y técnica necesaria para ejecutar tareas específicas. Sin embargo, es la combinación de ambos lo que realmente permite alcanzar un desempeño sobresaliente en el éxito empresarial de las empresas. Esta investigación se propone explorar más a fondo esta relación entre las capacidades y los planes de negocio. Por otro lado, la justificación metodológica, consideramos para esta investigación, un enfoque metodológico cuantitativo. El uso de métodos cuantitativos permitió recopilar datos para desarrollar un diseño preexperimental, tomándose un cuestionario antes y después del proceso de capacitación sobre planes de negocio, para ello se validó dos cuestionarios (uno por cada variable) mediante el juicio de expertos. En cuanto a la justificación práctica, la investigación tiene importantes implicaciones prácticas para diversas partes interesadas, incluidas los microempresarios, los trabajadores y los responsables de la microempresa. Comprender cómo el fortalecimiento de capacidades afecta de manera positiva el conocimiento sobre los planes de negocios, en los empresarios para que puedan beneficiarse al identificar y mejorar sus capacidades más relevantes en su rol emprendedor. El objetivo general de la investigación: Desarrollar el fortalecimiento de capacidades para mejorar el nivel de conocimiento de los planes de negocio en los microempresarios del distrito de Yanacancha 2024.

Con relación a la revisión de la literatura se tiene que el fortalecimiento de capacidades se entiende como el proceso continuo de desarrollar, mejorar y actualizar las habilidades, conocimientos y competencias tanto de los empleados como de la organización en su conjunto. De acuerdo con Pucheu (2014) “En una empresa, gestión de personas tiene que ver con combinar de manera óptima las capacidades requeridas para implementar las distintas estrategias” (p. 66). Este proceso abarca una amplia gama de áreas, que van desde

habilidades técnicas y operativas hasta habilidades de liderazgo, gestión del cambio, trabajo en equipo y resolución de problemas. El “fortalecimiento de capacidades” es un concepto utilizado en diversos campos, como el desarrollo organizacional, la educación y la salud pública. Implica un proceso mediante el cual individuos, equipos o instituciones adquieren habilidades, conocimientos y recursos para mejorar su desempeño y enfrentar desafíos.

El fortalecimiento de capacidades es un proceso clave para la mejora de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito empresarial. Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI, 2020), este enfoque no solo se centra en la formación individual, sino que también abarca niveles organizacionales y del entorno, permitiendo a las empresas adaptarse a los cambios del mercado y responder a desafíos de sostenibilidad y competitividad.

En el contexto de la formulación de planes de negocio, el fortalecimiento de capacidades implica desarrollar competencias que permitan estructurar propuestas viables, sostenibles y con impacto económico. Diversos estudios han identificado tres dimensiones esenciales dentro de este proceso: La primera dimensión Individual: Desarrollo de Competencias y Habilidades Empresariales. Esta dimensión se enfoca en el aprendizaje y el desarrollo de conocimientos esenciales para la elaboración y gestión de planes de negocio. Según la FAO (2022), fortalecer las capacidades individuales implica trabajar en competencias técnicas y funcionales. Sobre las Capacidades técnicas: Se refieren al conocimiento específico en áreas como contabilidad, finanzas, marketing, operaciones y gestión empresarial. Un estudio de Akpan et al. (2021) sobre el impacto de la educación empresarial en emprendedores encontró que aquellos con formación en planificación estratégica y financiera tienen mayores probabilidades de éxito en la implementación de sus negocios. Acerca de las Capacidades funcionales: Incluyen habilidades blandas como liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones y negociación. La investigación de Manimala y Wasdani (2019) enfatiza que la resiliencia y la adaptabilidad son fundamentales para la sostenibilidad de los emprendimientos en entornos inciertos. Para garantizar un aprendizaje efectivo, la metodología de enseñanza debe combinar la teoría con la práctica, empleando herramientas como el aprendizaje basado en proyectos (PBL), estudios de caso y simulaciones empresariales (Gibb, 2020). En cuanto a la segunda dimensión Organizacional: Estructuras y Procesos para la Gestión Empresarial. El fortalecimiento de capacidades no solo debe centrarse en el individuo, sino también en la capacidad de la organización para operar eficientemente y adaptarse a su entorno. Según Morales-Rubiano, Duque-Orozco y Ortiz-Riaga (2019), las empresas que trabajan en el desarrollo de capacidades dinámicas mejoran su capacidad de innovación y competitividad. Las principales estrategias para fortalecer la dimensión organizacional incluyen: Gestión del conocimiento: Implica la recopilación, análisis y aplicación de información relevante para la toma de decisiones estratégicas. Esto permite a las empresas anticiparse a cambios

en el mercado y mejorar sus operaciones (Nonaka & Takeuchi, 2021). Así también, las Estructuras flexibles: Las organizaciones deben adoptar modelos de gestión que permitan la adaptación a nuevas oportunidades y desafíos. Según Mintzberg (2020), una estructura organizativa adaptable facilita la toma de decisiones y la implementación de innovaciones. El uso de tecnologías digitales: La incorporación de herramientas digitales, como software de planificación financiera o plataformas de análisis de mercado, permite optimizar los procesos empresariales y mejorar la precisión en la toma de decisiones (Teece, 2022). La tercera dimensión del Entorno Habilitador: Factores Externos que Influyen en el Éxito Empresarial, el contexto en el que operan las empresas es un factor determinante en el éxito o fracaso de los planes de negocio. La FAO (2022) sostiene que un entorno propicio facilita el desarrollo de capacidades y la implementación efectiva de estrategias empresariales. Entre los principales elementos del entorno que influyen en el fortalecimiento de capacidades se encuentran: las políticas públicas y regulaciones: El acceso a incentivos gubernamentales y programas de apoyo para emprendedores es fundamental para fomentar la creación y sostenibilidad de negocios (Banco Mundial, 2021). El acceso a financiamiento: La disponibilidad de capital es clave para la ejecución de planes de negocio. Estudios recientes han demostrado que la falta de financiamiento es una de las principales barreras para el crecimiento de las MIPYMES en América Latina (OECD, 2021). Las redes de apoyo y colaboración: La interacción con otros empresarios, instituciones académicas y organismos gubernamentales fortalece el intercambio de conocimientos y la creación de oportunidades de negocio (Porter, 2020). El desarrollo de un entorno habilitador requiere una colaboración estrecha entre el sector público, privado y académico para garantizar condiciones que favorezcan la innovación y el crecimiento empresarial

Al respecto del plan de negocios desempeña un papel decisivo en el éxito de una empresa por varias razones. En primer lugar, sirve como un mapa estratégico que ayuda a los empresarios a visualizar y planificar el futuro de su empresa. Al definir claramente los objetivos, estrategias y acciones necesarias para alcanzar el éxito, así mismo facilita una hoja de ruta que orienta las decisiones y acciones de la empresa. Gaytán (2020) nos menciona que “El plan de negocios permite reunir y visualizar en un solo documento toda la información de una organización, brindando un panorama de la viabilidad del negocio” (p. 143). Para Weinberger (2009) “El plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa” (p. 34). Además, el plan de negocios es una herramienta invaluable para comunicar la visión y la estrategia de la empresa a todas las partes interesadas, incluidos inversores, socios comerciales, empleados y clientes potenciales. Al presentar de manera clara y concluyente la propuesta de valor de la empresa y su plan para alcanzar el éxito, el plan de negocios ayuda a generar confianza y credibilidad en la organización.

Los planes de negocio son herramientas fundamentales para el desarrollo y la gestión de empresas, y su análisis puede abordarse desde múltiples dimensiones. A continuación, se presentan algunas de las dimensiones más relevantes de la variable “planes de negocios”: Estrategia de Marketing y Ventas.- Descripción de cómo la empresa atraerá y retendrá clientes. Componentes Financieros.- Los aspectos financieros son clave en un plan de negocios, ya que permiten proyectar la viabilidad económica del proyecto. Esta dimensión abarca proyecciones financieras, análisis de flujo de caja, y estimaciones de rentabilidad. Colombi, C., & Dall’Acqua, F. (2018). Análisis de Mercado.- Un componente imprescindible que se centra en la investigación del mercado objetivo, la competencia y las tendencias del sector. Esta dimensión ayuda a los emprendedores a entender el entorno en el que operan. Blank, S. (2013). Dimensionamiento y Estructura.- Esta dimensión incluye la organización interna del plan de negocios, es decir, cómo se estructuran los diferentes componentes, como el resumen ejecutivo, análisis de mercado, estrategia, operaciones y pronósticos financieros. Heruzo-Gómez, E., Hernández-Sánchez, B., Cardella, G. M., & Sánchez-García, J. C. (Eds.). (2019).

METODOLOGIA

La metodología empleada en esta investigación fue con enfoque cuantitativo, según José Supo (2024), el nivel explicativo se relaciona con la capacidad de una teoría para ofrecer explicaciones que sean comprensibles y útiles en contextos específicos, también menciona que “una buena teoría debe ser capaz de explicar no solo los hechos observados, sino también de predecir otros fenómenos”. Cuyo objetivo general fue “Desarrollar el fortalecimiento de capacidades para mejorar el nivel de conocimiento de los planes de negocio en los microempresarios del distrito de Yanacancha”. El diseño preexperimental es un tipo de diseño de investigación que se utiliza comúnmente en estudios donde no es posible implementar un diseño experimental clásico por diversas razones, como limitaciones éticas, prácticas o logísticas. Este tipo de diseño se caracteriza por la falta de un grupo de control y por la ausencia de aleatorización en la asignación de los sujetos a las condiciones del experimento según el autor Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. P. (2014). En esta investigación se utilizó el diseño de preprueba/posprueba con un solo grupo, se aplicó al grupo de microempresarios una prueba previa al estímulo que consistió en un programa de capacitación sobre planes de negocio; después de la capacitación se aplicó una prueba posterior.

El diseño se diagrama de esta manera: G O1 X O2

La población y muestra fueron 28 empresarios que participaron, pertenecientes al sector comercial y formalizados, cabe resaltar que estas personas pertenecen al Distrito de Yanacancha de la Provincia de Pasco y Región Pasco.

Empleamos las técnicas de observación, la encuesta, análisis documental, con sus respectivos instrumentos, además los cuestionarios para las dos variables. Así también se empleó la

escala de Likert, que según (Carrasco, 2009, p. 296) “Consiste en una serie de afirmaciones positivas relacionadas con situaciones y eventos sociales, así como con el comportamiento individual y colectivo de personas e instituciones en la realidad. Se solicita a las personas bajo observación que expresen su opinión o actitud hacia estas afirmaciones”, se midieron con un total 24 ítems, para ambas variables, tomando 5 categorías de respuesta a cada ítem.

Para las variables de Fortalecimiento de capacidades y de planes de negocio, así también las dimensiones: Estrategia de Marketing, Componentes financieros, Análisis de mercado como se observa en la tabla 1.

Tabla 1

Baremación de las variables y dimensiones de estudio

VARIABLES Y DIMENSIONES	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Fortalecimiento de capacidades	19 - 43	8 - 18	1 - 7
Planes de negocio	24 - 45	16 - 23	11 - 15
Dimensión estrategia de marketing	10 - 14	4 - 9	1 - 3
Dimensión componentes financieros	8 - 16	5 - 7	1 - 4
Dimensión análisis de mercado	11 - 16	6 - 10	2 - 5

En esta tabla se presenta la baremación de las variables y dimensiones basados en la diferencia del pretest y postest.

El instrumento fue dirigido a personas adultas cuya edad estuvo entre 21 a 50 años de edad. El instrumento fue dirigido a personas adultas cuya edad estuvo entre 21 a 50 años de edad de los encuestados, los que conformaron entre propietarios, empleados y familiares en las empresas de estudios, cuyo objetivo fue desarrollar el fortalecimiento de capacidades para mejorar el nivel de conocimiento de los planes de negocio en los microempresarios del distrito de Yanacancha 2024. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, se realizó un pretest al inicio del programa de capacitación con una duración de 6 semanas, luego se aplicó el postest para ver la diferencia de conocimiento sobre planes de negocio, se obtuvo 28 encuestas en el mes de setiembre del año 2024 y luego de la capacitación el 11 de noviembre del 2024 se obtuvo la segunda toma de datos, en todos estos procesos tuvimos la participación activa de los estudiantes miembros del equipo.

La validez de los instrumentos se realizó a través de 3 juicios de expertos, conocedores del tema de investigación, quienes evaluaron los instrumentos y calificaron el coeficiente de validez promedio logrado fue de 83%.

Para medir la confiabilidad del instrumento se realizó con el estadístico Alfa de Cronbach, como se muestra a continuación, para la variable Fortalecimiento de capacidades se obtuvo un valor de Cronbach de 0.772, siendo un valor alto y confiable; para la variable Planes de Negocio se obtuvo un valor de 0.788, siendo confiable.

Tabla 2

Confiabilidad del instrumento de investigación

Categorías	Alpha de Cronbach	N de ítems
Fortalecimiento de capacidades	0,772	12
Planes de negocio	0,788	12

Nota: La puntuación válida es mayor o igual a 0.70

Tabla 3

Empresarios agrupados por niveles de conocimiento sobre fortalecimiento de capacidades antes y después de haber participado en el programa de capacitación

Niveles de conocimiento	Pretest	Postest
DEFICIENTE	9	2
REGULAR	11	3
BUENO	8	23
Total	28	28

Observaciones	Media	Desviación estándar	CV *100
Pretest	38.07	9.771	25.67%
Postest	52.11	5.418	10.40

La tabla 3 muestra con claridad que los 28 Empresarios consideran que entienden mejor sobre la variable fortalecimiento de capacidades después de haber participado en el programa de capacitación. Así también se puede constatar el conocimiento promedio en la observación postest es mayor en 14,04 puntos respecto al promedio obtenido en la observación pretest. Finalmente, se observa que los calificativos que corresponden a la observación del postest son más homogéneos en 15,27 que las puntuaciones de la observación pretest.

Tabla 4

Empresarios agrupados por niveles de conocimiento sobre planes de negocio antes y después de haber participado en el programa de capacitación

Niveles de conocimiento	Pretest	Postest
DEFICIENTE	10	1
REGULAR	12	2
BUENO	6	25
Total	28	28

Observaciones	Media	Desviación estándar	CV *100
Pretest	31.54	6.608	20.95
Postest	51.50	5.267	10.23

La tabla 4 muestra con claridad que los 28 Empresarios consideran que entienden mejor sobre la variable planes de negocio luego de haber participado en el programa de capacitación. Así también se puede constatar el conocimiento promedio en la observación postest es mayor en 19,96 puntos respecto al promedio obtenido en la observación pretest. Finalmente, se observa que los calificativos que corresponden a la observación del postest son más homogéneos en 10.72 que las puntuaciones de la observación pretest.

Tabla 5

Empresarios agrupados por niveles de conocimiento sobre estrategia de marketing antes y después de haber participado en el programa de capacitación

Niveles de conocimiento	Pretest	Postest
DEFICIENTE	9	3
REGULAR	11	2
BUENO	8	23
Total	28	28

Observaciones	Media	Desviación estándar	CV *100
Pretest	11.29	4.026	35.68
Postest	17.79	1.931	10.86

La tabla 5 muestra con claridad que los 28 Empresarios consideran que mejoró el conocimiento sobre estrategias de marketing luego de haber participado en el programa de capacitación. Así también se puede constatar el conocimiento promedio en la observación postest es mayor en 6.5 puntos respecto al promedio obtenido en la observación pretest. Finalmente, se observa que los calificativos que corresponden a la observación del postest son más homogéneos en 24.82 que las puntuaciones de la observación pretest.

Tabla 6

Empresarios agrupados por niveles de conocimiento sobre componentes financieros antes y después de haber participado en el programa de capacitación

Niveles de conocimiento	Pretest	Postest
DEFICIENTE	12	2
REGULAR	8	2

BUENO	8	24
Total	28	28

Observaciones	Media	Desviación estándar	CV *100
Pretest	11.04	3.756	34.04
Posttest	16.79	2.363	14.08

La tabla 6 muestra con claridad que los 28 Empresarios consideran que mejoró el conocimiento sobre componentes financieros luego de haber participado en el programa de capacitación. Así también se puede constatar el conocimiento promedio en la observación posttest es mayor en 5.75 puntos respecto al promedio obtenido en la observación pretest. Finalmente, se observa que los calificativos que corresponden a la observación del posttest son más homogéneos en 19.96 que las puntuaciones de la observación pretest.

Tabla 7

Empresarios agrupados por niveles de conocimiento sobre análisis de mercado antes y después de haber participado en el programa de capacitación

Niveles de conocimiento	Pretest	Posttest
DEFICIENTE	11	2
REGULAR	10	3
BUENO	7	23
Total	28	28

Observaciones	Media	Desviación estándar	CV *100
Pretest	9.21	3.293	35.73
Posttest	16.93	2.089	12.34

La tabla 7 muestra con claridad que los 28 Empresarios consideran que mejoró el conocimiento sobre análisis de mercado luego de haber participado en el programa de capacitación. Así también se puede constatar el conocimiento promedio en la observación posttest es mayor en 7.72 puntos respecto al promedio obtenido en la observación pretest. Finalmente, se observa que los calificativos que corresponden a la observación del posttest son más homogéneos en 23.39 que las puntuaciones de la observación pretest.

Prueba de Hipótesis

Antes de desarrollar la prueba de hipótesis debemos hacer la prueba de normalidad de datos de la diferencia de pretest y posttest de la variable fortalecimiento de capacidades, de igual forma de la variable planes de negocio, para luego decidir que tipo de prueba debemos

utilizar, de la siguiente manera:

H0: La distribución de los datos del estudio es normal. H1: La distribución de los datos del estudio no es normal. Regla de Decisión es:

Si p-valor > 0.05 entonces aceptar la H0. Si p-valor < 0.05 entonces rechazar la H0.

Tabla 8

Prueba de normalidad de los datos de las variables de estudio

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Fortalecimiento de Capacidades	,870	28	,002
Planes de Negocio	,873	28	,003

Se realizó el análisis con el estadístico de Shapiro Willk por ser datos menores a 50, para la variable fortalecimiento de capacidades se obtuvo un p-valor de 0.002 siendo menor que el nivel de significancia de 0.05, también se obtuvo un p-valor de 0.003 de la variable planes de negocio menor al nivel de significancia establecido de 0.05; motivo por el cual se decide realizar la prueba no paramétrica de Wilcoxon para muestras relacionadas.

Prueba de Hipótesis

Para demostrar la hipótesis general se procedió a realizar el siguiente procedimiento:

Formulación de hipótesis:

H0: Con el desarrollo del fortalecimiento de capacidades no mejora significativamente el nivel de conocimiento de los planes de negocio en los Empresarios del distrito de Yanacancha 2024.

H1: Con el desarrollo del fortalecimiento de capacidades mejora significativamente el nivel de conocimiento de los planes de negocio en los Empresarios del distrito de Yanacancha 2024.

Nivel de significancia o nivel de confianza: Para este estudio se empleó un nivel de confianza del 95% y el nivel de significancia del 5%

Estadístico de prueba: El estadístico de prueba elegido es de Wilcoxon para muestras relacionadas

Tabla 9*Resumen de contrastes de hipótesis general*

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.^{a,b}	Decisión
1	La mediana de diferencias entre FORT_CAPACIDADES y PLAN_NEGOCIOS es igual a 0.	Prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas	,000	Rechace la hipótesis nula.

a. El nivel de significación es de .050.

b. Se muestra la significancia asintótica.

Resumen de prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas

N total	28
Estadístico de prueba	347,500
Error estándar	41,574
Estadístico de prueba estandarizado	3,813
Sig. asintótica (prueba bilateral)	,000

Regla de decisión es $p\text{-valor} < \text{al nivel de significancia}$, reemplazando los valores $0.000 < 0.05$; por lo tanto, se rechaza la H_0 y se acepta la H_i que dice: con el desarrollo del fortalecimiento de capacidades mejora significativamente el nivel de conocimiento de los planes de negocio en los Empresarios del distrito de Yanacancha 2024.

Para demostrar la hipótesis específica 1 se procedió a realizar el siguiente procedimiento:
Formulación de hipótesis:

H_0 : Con el fortalecimiento de capacidades no mejora significativamente el nivel de conocimiento de estrategia de marketing en los Empresarios del distrito de Yanacancha 2024.

H_1 : Con el fortalecimiento de capacidades mejora significativamente el nivel de conocimiento de estrategia de marketing en los Empresarios del distrito de Yanacancha 2024.

Nivel de significancia o nivel de confianza: Para este estudio se empleó un nivel de confianza del 95% y el nivel de significancia del 5%

Estadístico de prueba: El estadístico de prueba elegido es de Wilcoxon para muestras relacionadas.

Tabla 10

Resumen de contrastes de hipótesis específico 1

	Hipótesis nula	Prueba	Sig. ^{a,b}	De-
1	La mediana de diferencias entre FORT_CAPACIDADES y ESTRAT_MARKETING es igual a 0.	Prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas	,000	Rechace la hipótesis nula.

a. El nivel de significación es de .050.

b. Se muestra la significancia asintótica.

Resumen de prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas

N total	28
Estadístico de prueba	31,500
Error estándar	37,135
Estadístico de prueba estandarizado	-3,528
Sig. asintótica (prueba bilateral)	,000

Regla de decisión es $p\text{-valor} < \text{al nivel de significancia}$, reemplazando los valores 0.000 < 0.05 ; por lo tanto se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 que dice: con el fortalecimiento de capacidades mejora significativamente el nivel de conocimiento de estrategia de marketing en los Empresarios del distrito de Yanacancha 2024.

Para demostrar la hipótesis específica 2 se procedió a realizar el siguiente procedimiento:
Formulación de hipótesis:

H_0 : Con el fortalecimiento de capacidades no mejora significativamente el nivel de conocimiento sobre componentes financieros en los Empresarios del distrito de Yanacancha 2024.

H_1 : Con el fortalecimiento de capacidades mejora significativamente el nivel de conocimiento sobre componentes financieros en los Empresarios del distrito de Yanacancha 2024.

Nivel de significancia o nivel de confianza: Para este estudio se empleó un nivel de confianza del 95% y el nivel de significancia del 5%

Estadístico de prueba: El estadístico de prueba elegido es de Wilcoxon para muestras relacionadas

Tabla 11

Resumen de contrastes de hipótesis específico 2

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.^{a,b}	Decisión
1	La mediana de diferencias entre FORT_CAPACIDADES y COMPON FINANCIEROS es igual a 0.	Prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas	,000	Rechace la hipótesis nula.

a. El nivel de significación es de .050.

b. Se muestra la significancia asintótica.

Resumen de prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas

N total	28
Estadístico de prueba	20,000
Error estándar	43,866
Estadístico de prueba estandarizado	-4,172
Sig. asintótica (prueba bilateral)	,000

Regla de decisión es p-valor < al nivel de significancia, reemplazando los valores 0.000 < 0.05; por lo tanto, se rechaza la H₀ y se acepta la H₁ que dice: con el fortalecimiento de capacidades mejora significativamente el nivel de conocimiento de componentes financieros en los Empresarios del distrito de Yanacancha 2024.

Para demostrar la hipótesis específica 3 se procedió a realizar el siguiente procedimiento:
Formulación de hipótesis:

H₀: Con el fortalecimiento de capacidades no mejora significativamente el nivel de conocimiento sobre el análisis de mercado en los Empresarios del distrito de Yanacancha 2024.

H₁: Con el fortalecimiento de capacidades mejora significativamente el nivel de conocimiento sobre el análisis de mercado en los Empresarios del distrito de Yanacancha 2024.

Nivel de significancia o nivel de confianza: Para este estudio se empleó un nivel de confianza del 95% y el nivel de significancia del 5%

Estadístico de prueba:: El estadístico de prueba elegido es de Wilcoxon para muestras relacionadas

Tabla 12

Resumen de contrastes de hipótesis específico 3

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.^{a,b}	Decisión
1	La mediana de diferencias entre FORT_CA-PACIDADES y ANÁLISIS DE MERCADO es igual a 0.	Prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas	,002	Rechace la hipótesis nula.

a. El nivel de significación es de .050.

b. Se muestra la significancia asintótica.

Resumen de prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas

N total	28
Estadístico de prueba	62,000
Error estándar	41,598
Estadístico de prueba estandarizado	-3,053
_Sig. asintótica (prueba bilateral)	,002

Regla de decisión es p-valor < al nivel de significancia, reemplazando los valores 0.002 < 0.05; por lo tanto, se rechaza la H₀ y se acepta la H_i que dice: con el fortalecimiento de capacidades mejora significativamente el nivel de conocimiento de componentes financieros en los Empresarios del distrito de Yanacancha 2024.

CONCLUSIONES

La conclusión del trabajo de investigación se basa en que el fortalecimiento de capacidades emerge como un factor clave en la mejora del conocimiento sobre planes de negocio, lo que a su vez tiene implicaciones positivas para el desarrollo económico y social de los Empresarios en Yanacancha. Por lo tanto, es crucial continuar apoyando estas iniciativas para fomentar un entorno empresarial más robusto y sostenible.

La investigación realizada sostiene que el fortalecimiento de capacidades mejora significativamente el nivel de conocimiento de estrategias de marketing en los Empresarios del distrito de Yanacancha, ha proporcionado resultados reveladores. Los datos recopilados a través de encuestas indican que las capacitaciones dirigidas a estos emprendedores no solo han aumentado su comprensión teórica sobre estrategias de marketing, sino que también han potenciado su habilidad para aplicar estas estrategias de manera práctica. Los Empresarios que participaron en los programas de capacitación mostraron un avance notable en la implementación de métodos de marketing digital, así como en la identificación y segmentación de su mercado objetivo. Además, se observó un incremento en la confianza de los emprendedores para realizar promociones y utilizar redes sociales como herramientas efectivas para

atraer a sus clientes.

La investigación sostiene que el fortalecimiento de capacidades mejora significativamente el nivel de conocimiento sobre componentes financieros en los Empresarios del distrito de Yanacancha, se confirma a través de los hallazgos obtenidos. La implementación de programas de capacitación y formación ha demostrado ser una estrategia efectiva para elevar el nivel de conocimiento financiero de los Empresarios, permitiéndoles gestionar sus recursos de manera más eficiente y tomar decisiones informadas que impacten positivamente en el crecimiento y sostenibilidad de sus negocios. Los resultados indican que, tras las intervenciones, los Empresarios no solo han adquirido un mayor entendimiento sobre conceptos clave como flujo de caja, manejo de costos, y planificación financiera, sino que también han mostrado una mejora en la aplicación práctica de estos conocimientos en sus operaciones diarias. Este avance en el conocimiento financiero se traduce en una mayor capacidad para enfrentar desafíos económicos, optimizar el uso de recursos y, en última instancia, incrementar la competitividad de sus microempresas en el mercado local.

La investigación sobre el fortalecimiento de capacidades y su impacto en el nivel de conocimiento sobre el análisis de mercado en los Empresarios del distrito de Yanacancha en 2024, ha evidenciado que la implementación de programas de capacitación y desarrollo de habilidades genera una mejora significativa en la comprensión y aplicación de herramientas de análisis de mercado. Los Empresarios que participaron en estas iniciativas no solo incrementaron su conocimiento teórico, sino que también mejoraron su capacidad para tomar decisiones informadas, identificar oportunidades y enfrentar desafíos en un entorno competitivo. Los resultados indican que el fortalecimiento de capacidades actúa como un catalizador para el crecimiento y la sostenibilidad de las microempresas, al empoderar a los emprendedores con herramientas necesarias para adaptarse a las dinámicas del mercado.

REFERENCIAS

- Chávez, A. M. (2016). Implementación de un plan negocios por el cual las pymes y mypes logren ponderar lo importante del marketing digital dentro de su estructura fundamental, con la finalidad de mejorar su competitividad y desempeño en la era digital. {Tesis de Maestría}. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/621356>
- Acs, Z. J., & Szerb, L. (2007). The Global Entrepreneurship and Development Index. *Entrepreneurship Theory and Practice*. https://www.researchgate.net/profile/Laszlo-Szerb/publication/46463373_The_global_entrepreneurship_index_GEINDEX/links/02e7e51c94dcf0d29c000000/The-global-entrepreneurship-index-GEINDEX.pdf?origin=publication_detail&_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uRG93bmxvYWQlLCJwc-

mV2aW91c1BhZ2UiOiJwdWJsaWNhdGlvbIj9fQ&__cf_chl_tk=yKv1uDiOE9yt1h-czy_rzjKaOuRW_RDdVTuOcdvFW7NA-1743737583-1.0.1.1-KLuqxXlA8evY22X-t9O7EXqw.OPUxb6v3o1Smi8pak9U

- Akpan, I. J., Udoh, E. A. P., & Adebisi, B. (2021). Small business awareness and adoption of digital technology and innovative financial services: Implications for COVID-19 pandemic response. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 49. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010049>
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica. <https://books.google.com/gi/books?id=HYGSeoWISbYC&printsec=copy-right&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La trilogía Tomo I*. Buenos Aires: Granica. https://www.academia.edu/39630487/DICCIONARIO_DE_COMPETENCIAS_LA_TRILOG%C3%8DA
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Granica. <https://books.google.com.co/books?id=JqzDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Araneda, M. G. (2023). *Fortalecimiento de Capacidades para mejorar la productividad de la Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos Colcabamba en el año* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Trujillo). <https://dspace.unitru.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f268a05d-58b6-4534-b631-d315a77867a7/content>
- Arias, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Arequipa: Enfoques Consulting EIRL. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. (Sexta ed.). Caracas: Episteme. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Banco Mundial. (2021). *Promoción del emprendimiento y el desarrollo de MIPYMES en América Latina*. Washington, DC. <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>
- Baque, L. K., Viteri Intriago, D. A., Álvarez Gómez, L. K., & Izquierdo Morán, A. M. (2020). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-120.pdf>
- Bendickson, J., Muldoon, J., & Lins, K. (2016). The Role of Entrepreneurial Education in Business Success. *Journal of Small Business Management*. https://www.researchgate.net/publication/235937889_The_Role_of_Entrepreneurship_Education_in_the_Entrepreneurial_Education_in_Business_Success

preneurial_Process

- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales Tercera edición. Bogota: Pearson Educación. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bernal, C.A. (2016). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (Cuarta ed.). Bogotá D.C.: Pearson Educación de Colombia Ltda. https://www.academia.edu/44228601/Metodologia_De_La_Investigaci%C3%B3n_Bernal_4ta_edicion
- Blank, S. (2013). “Why the lean start-up changes everything”. Harvard Business Review, 91(5), 63-72. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Bóveda, J., Oviedo, A. y Yakusik, A. (2015). Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio. https://www.jica.go.jp/Resource/paraguay/espanol/office/others/c8h-0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf
- Casanova, A. (2019). Planes de negocios: el comercio electrónico y la gestión de empresas en costa rica. Revista Nacional De Administración, 10 (2), 121–134. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2738>
- Cieza, L. M. (2021). Fortalecimiento de capacidades para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo en la red de salud de Utcubamba, 2019. <https://repositorio.un-trm.edu.pe/handle/20.500.14077/2265>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Colombi, C., & Dall’Acqua, F. (2018). “Financial Planning as a Key Tool in Business Planning.” Journal of Business Research, 85, 226-232. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). Sage Publications. <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=2155979>
- De Vita, L., Mari, M., & Poggesi, S. (2014). Entrepreneurship in developing countries: A systematic literature review. International Journal of Management Reviews, 16(3), 295-317. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12032>
- FAO. (2022). Cómo diseñar intervenciones de fortalecimiento de capacidades. <https://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/design-capacity-development/>

es/

- García, F. (2006). *Guía para elaborar planes de negocios*. Quito. Gráficas Paola Reyes, A (2004). *Administración Moderna*. México. Limusa
- Gaytán, J. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados y negocios*, 21(42), 143-156. doi:<https://doi.org/10.32870/myn.v1i42>
- Gibb, A. A. (2005). The future of entrepreneurship education: Lessons from the past. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, e00135. <https://www.scirp.org/reference/references-papers?referenceid=3070883>
- Guiliany, J. G., Marcano, A. I. P., & Aragón, E. P. (2021). Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias. *Revista de ciencias sociales*, 27(3), 219-234. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8090617>
- Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. DE CV. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hernández, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/sampierilasrutas.pdf
- Herruzo, E., Hernández-Sánchez, B., Cardella, G. M., & Sánchez-García, J. C. (Eds.). (2019). *Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos*. Editorial Dykinson. <https://www.gemconsortium.org/images/media/2019-libro-emprendimiento-e-innovacion-1582231052.pdf>
- INEGI. (2020). *Estadísticas sobre la situación de las microempresas en México*. <https://www.inegi.org.mx/>
- Kauffman Foundation. (2018). *The Importance of Business Planning for Start-Up Success*.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2004). *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice*. Cengage Learning.
- Álvarez, F., López, O., & Toledo, M. (2020). *Acceso al financiamiento de las pymes*. CAF.
- Manimala, M. J., & Wasdani, K. P. (2019). *Entrepreneurial resilience: Theoretical perspectives and practical implications*. Springer. https://ideas.repec.org/h/spr/eu-rchp/978-3-030-52294-0_21.html

- Mendoza, G. F. (2023). Gestión institucional y fortalecimiento de capacidades de una dirección regional de agricultura, 2023. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3447462>
- Mintzberg, H. (2020). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Pearson Education. https://books.google.com.pe/books?id=2y3vDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Morales, M. E., Duque-Orozco, Y. V., & Ortiz-Riaga, C. (2019). Modelo metodológico para el fortalecimiento de capacidades dinámicas de innovación en mipymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (86), 13–33. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2286/1898>
- Moreno, T. F. (2016). *Emprendimiento y plan de negocio*. RIL editores.
- Nabi, G., Walmsley, A., & Liñán, F. (2017). The role of entrepreneurial education in the development of entrepreneurial intentions: A systematic review. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1-2), 1-35. https://www.researchgate.net/publication/303731058_Does_entrepreneurship_education_in_the_first_year_of_higher_education_develop_entrepreneurial_intentions_The_role_of_learning_and_inspiration
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. https://www.researchgate.net/publication/384316693_The_knowledge-creating_company_How_Japanese_companies_create_the_dynamics_of_innovation_by_Nonaka_Ikujiro_Takeuchi_Hirotaka_New_York_Oxford_University_Press_1995_284_pp_1939_Hardcover_740_paperback_IS/link/674b1c31f309a268c0193e03/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- Ocegueda Mercado, C. (2004). *Metodología de la investigación. Métodos, técnicas y estructuración de trabajos académicos*. 2a edición. México: Opsi.
- OECD. (2021). *Financing SMEs and entrepreneurs 2021: An OECD scoreboard*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2021_c4d635de/97a5bbfe-en.pdf
- ONUDI. (2020). *Developing capacities for competitive industries*. United Nations Industrial Development Organization. <https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-12/UNIDO%20IDR20%20main%20report.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Iniciativas para el desarrollo de microempresas en el mundo en desarrollo*. <https://www.ilo.org/es/publications/panorama-laboral-2016>

- Pardo, A., & Ruiz Díaz, M. (2016). *Gestión de datos con SPSS Statistics*. Madrid: Síntesis, S. A.
- Peñaloza, K. Y. (2019). *Fortalecimiento de capacidades en innovación empresarial en el municipio de quibdo*. [Tesis de Pregrado]. Universidad Nacional, abierta y a distancia (UNAD). Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/33543>
- Pérez, C. M. (2019). Innovación empresarial al servicio de la micro y pequeña empresa nortesantandereana: por la competitividad regional. *Económicas CUC*, 40(1), 91–104. doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.40.1.2019.06>
- Polanco, A., & Caballero, M. T. (2020). Fortalecimiento de capacidades de los actores locales para una gestión del desarrollo local desde la cultura. *Retos de la Dirección*, 14(1), 45-67. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552020000100045&script=sci_arttext
- Porter, M. E. (2020). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=7UqQXsQ_dj4C&oi=fnd&pg=PT2&dq=Porter,+M.+E.+\(2020\).+Competitive+advantage:+Creating+and+sustaining+superior+performance.+Free+Press.&ots=Fh6O-pEQdG&sig=BU3WBH-VEpRTXFYWJE9WKBFRERFE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=7UqQXsQ_dj4C&oi=fnd&pg=PT2&dq=Porter,+M.+E.+(2020).+Competitive+advantage:+Creating+and+sustaining+superior+performance.+Free+Press.&ots=Fh6O-pEQdG&sig=BU3WBH-VEpRTXFYWJE9WKBFRERFE#v=onepage&q&f=false)
- Pradeep, M. D. (2018). Revisión filosófica sobre los métodos de investigación básica y acción: un análisis crítico. *Revista Internacional de Gestión, Tecnología y Ciencias Sociales*, 3(2), 121-129. doi:https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3293544
- Pucheu M., A. (2014). *Desarrollo y Eficacia Organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Ediciones Universidad Católica de Chile. https://books.google.com.pe/books?id=6dS1BwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Puente, M. y Carrasco, V. (2017). Plan de negocios una guía empresarial para pequeños negocios. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Ecuador. <https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/plan-negocios-ecuador.html>
- Rojas, S., & Paredes, E. (2021). Análisis de mercado y su impacto en el éxito de las microempresas en Perú. *Journal of Business Strategies*, 18(3), 78-92.
- Santander X. (11 de Noviembre de 2021). *Espíritu emprendedor: lo que necesitas para sacar adelante tu proyecto*. Obtenido de Santander X Blog: <https://www.santanderx.com/es/blog/espiritu-emprendedor.html>
- Sohl, J. E. (2018). The importance of business planning for entrepreneurs in the early stages of their ventures. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.e00101>

Desempeño turístico en tarma: Efectos del liderazgo servidor y colaborativo en empresas locales

Tourism performance in Tarma: Effects of servant and collaborative leadership in local enterprises

DOI: [10.61210/tarama.v2i3.130](https://doi.org/10.61210/tarama.v2i3.130)

^aArturo Nicanor Suárez Orellana¹

asuarez@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7631-3765>

^bGuido Amadeo Fierro silva¹

gfierro@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-2700-7408>

^cVicente Luis Torres Alva¹

vtorres@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5085-6435>

^dWilfredo Fernando Yupanqui Villanueva¹

wypunqui@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-9875-8260>

^eJacqueline Denisse LLacza Molina¹

jlacza@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0009-6820-0109>

^fRober Anibal Luciano Alipio¹

rluciano@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-9555-6690>

¹Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma

Recibido: Setiembre, 2024

Acceptado: Octubre, 2024

Publicado: Diciembre, 2024

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue evaluar el impacto del liderazgo servidor y colaborativo en el desempeño organizacional de las empresas del sector turístico en Tarma. Se adoptó una metodología cuantitativa, utilizando encuestas para recopilar datos, con escala tipo Likert, de una muestra de 305 empresas turísticas de la provincia. Los datos fueron analizados mediante Excel y SPSS, aplicando tablas de frecuencia, análisis de correlación y regresiones ordinales para validar las hipótesis planteadas. Los resultados revelaron que el 80% de los encuestados calificó el liderazgo servidor como bueno o excelente, subrayando su importancia en el ámbito turístico. Asimismo, el 83% consideró que el liderazgo colaborativo también era bueno o excelente. En términos de desempeño organizacional, más del 64% de los participantes lo evaluó positivamente. Se observó que el liderazgo servidor explicaba el 34.2% del desempeño organizacional, mientras que el liderazgo colaborativo contribuía con un 35.1%. Además, se encontró una correlación positiva moderada de 0.505 entre ambos estilos de liderazgo. En conclusión, los resultados sugieren que la implementación de estilos de liderazgo orientados al servicio y la colaboración no solo incrementa la satisfacción del personal, sino que también mejora el desempeño organizacional, posicionando a las empresas de Tarma en una situación competitiva ventajosa dentro del sector turístico.

Palabras clave: liderazgo servidor; liderazgo colaborativo; desempeño organizacional; sector turístico; pequeñas empresas.

ABSTRACT

The objective of this research was to evaluate the impact of servant and collaborative leadership on the organizational performance of companies in the tourism sector in Tarma. A quantitative methodology was adopted, using surveys to collect data from a sample of 305 tourism companies in the region. The data were analyzed using Excel and SPSS, applying frequency tables, correlation analysis and ordinal regressions to validate the proposed hypotheses. The results revealed that 80% of respondents rated servant leadership as good or excellent, underscoring its importance in the tourism field. Likewise, 83% considered that collaborative leadership was also good or excellent. In terms of organizational performance, more than 64% of the participants evaluated it positively. It was observed that servant leadership explained 34.2% of organizational performance, while collaborative leadership contributed 35.1%. Furthermore, a moderate positive correlation of 0.505 was found between both leadership styles. In conclusion, the results suggest that the implementation of leadership styles oriented to service and collaboration not only increases staff satisfaction, but also improves organizational performance, positioning Tarma companies in an advantageous competitive situation within the tourism sector.

Keywords: servant leadership; collaborative leadership; organizational performance; tourism sector; small businesses.

INTRODUCCIÓN

El turismo global ha experimentado transformaciones significativas en los últimos años, especialmente tras la pandemia de COVID-19, que provocó un colapso en los viajes y afectó millones de empleos (Yepez & Leimgruber, 2024). Sin embargo, la recuperación ha sido notable, con un creciente interés en experiencias personalizadas y sostenibles, priorizando el turismo local (Alshamlan et al., 2023). En 2019, se registraron 1.5 mil millones de llegadas internacionales, pero en 2020 esta cifra se redujo drásticamente en un 74%. Para 2022, las llegadas alcanzaron aproximadamente 1.1 mil millones, con expectativas de regresar a niveles pre-pandemia para 2024-2025, aunque las tensiones geopolíticas podrían influir en estas proyecciones.

La industria turística, tras el impacto de la pandemia, está experimentando una recuperación gradual, con un aumento en la llegada de turistas que revitaliza la economía local, especialmente en hostelería y transporte. Sin embargo, esta recuperación es desigual, influenciada por políticas de vacunación e infraestructura. Las regiones que fomentan el turismo sostenible han visto un incremento en la demanda, con viajeros que buscan experiencias auténticas que beneficien a las comunidades locales (Streimikiene et al., 2021). La tecnología ha transformado la planificación de viajes, facilitando reservas y exploración de destinos mediante plataformas digitales (Buhalis et al., 2023). Además, la pandemia ha elevado la importancia de la salud y la seguridad, lo que lleva a los turistas a elegir destinos con estrictos protocolos de higiene (Tremblay-Huet & Lapointe, 2021). Sin embargo, la sobrepoblación turística genera problemas de infraestructura y calidad de vida (Boháč & Drápela, 2022), mientras que la desigualdad económica persiste, enfatizando la necesidad de políticas que promuevan un turismo sostenible (Mtapuri & Giampiccoli, 2020).

El turismo masivo puede afectar profundamente la cultura y autenticidad de los destinos. La llegada de grandes multitudes a menudo comercializa tradiciones culturales, convirtiéndolas en productos consumibles (Mtapuri & Giampiccoli, 2020). Esto resulta en una representación superficial de las culturas locales, donde las experiencias auténticas son reemplazadas por versiones estereotipadas. Esta pérdida de autenticidad puede erosionar modos de vida autóctonos y generar descontento entre residentes. Además, la actividad turística puede atraer delincuencia y ser vulnerable a la inestabilidad política, lo que representa un riesgo para turistas y comunidades locales (Tomczewska-popowycz & Quirini-popławski, 2021). Para mitigar estos efectos, es crucial promover un turismo responsable que respete la diversidad cultural y garantice la seguridad.

El turismo en Perú es fundamental para la economía, destacándose por su diversidad cultural, histórica y natural (Ben Miloud & Hugo, 2024). El país alberga un rico patrimonio, con sitios como Machu Picchu y las Líneas de Nazca que atraen a millones de turistas. La biodiversidad de Perú, desde sus costas hasta la selva amazónica, convierte al ecoturismo

en una opción popular, destacando reservas como Tambopata y el Parque Nacional Manu (Mendoza et al., 2022). La gastronomía peruana, reconocida globalmente, se ha convertido en un atractivo turístico, impulsando el desarrollo de rutas gastronómicas. Sin embargo, el sector enfrenta desafíos como la sobreexplotación de recursos y la necesidad de un turismo equitativo, lo que demanda un enfoque colaborativo para garantizar su sostenibilidad (Larson & Poudyal, 2012).

La investigación tuvo como objetivo evaluar el impacto de los liderazgos servidor y colaborativo en el desempeño de las empresas turísticas en Tarma. Este análisis es esencial, dado que el liderazgo es clave para la eficacia y el éxito en un sector caracterizado por la diversidad cultural y los recursos naturales del país. Al medir esta relación, se identificarán las prácticas de liderazgo que afectan la motivación del personal y la calidad del servicio, contribuyendo así a la satisfacción del cliente y al crecimiento sostenible del sector.

Revisión de literatura

El liderazgo se define como la capacidad de guiar e influir en un grupo hacia objetivos comunes, promoviendo la colaboración y el compromiso (Winston & Patterson, 2006). Efectivos líderes combinan habilidades interpersonales y comunicación para alcanzar metas organizacionales y fomentar el desarrollo del equipo. Diversas teorías del liderazgo, como la de rasgos, la de comportamiento, la contingencia, la transformacional y la situacional, ofrecen marcos distintos para entender cómo los líderes impactan en sus seguidores y en la organización (Ahmed Khan et al., 2016; Marlina Verawati et al., 2020; Eva et al., 2018). Estas teorías subrayan la importancia de la adaptación del estilo de liderazgo al contexto y las necesidades del equipo, permitiendo a los líderes maximizar su efectividad en un entorno cambiante, lo cual es fundamental para el desempeño organizacional, especialmente en el sector turístico de Tarma.

Liderazgo servidor

A lo largo de la historia, líderes han utilizado su autoridad para influir en sus seguidores, dirigiendo sus conductas hacia objetivos específicos, tanto positivos como negativos. Huete y García (2017) analizan figuras como Hitler y Stalin, quienes impactaron al mundo con su personalidad y falta de conciencia, a menudo causando devastación. Aunque se han propuesto diversas definiciones de liderazgo, no existe consenso en el ámbito académico (Avolio et al., 2009). Este vacío resalta la necesidad de un enfoque integral, como el “full-range style”, que permita avanzar en la comprensión del liderazgo. En contraste, las tradiciones orientales y occidentales, incluyendo el budismo y el cristianismo, enfatizan un liderazgo de servicio, donde el líder actúa como servidor del colectivo, reflejando un legado histórico de esta práctica (Wong-Mingji et al., 2014).

Según Parris y Peachey (2013), el liderazgo de servicio se centra en los rasgos conductuales y el compromiso genuino con el bienestar ajeno, en contraste con modelos que enfatizan acciones visibles del líder. Esta perspectiva desafía a los investigadores a establecer un marco teórico uniforme. Greenleaf (1977) sostiene que la efectividad del liderazgo radica en un enfoque orientado al servicio hacia los seguidores, sugiriendo que el éxito organizacional depende de priorizar el bienestar y desarrollo de los miembros sobre las ambiciones del líder (Avolio & Gardner, 2005). A pesar del creciente interés académico (Liden et al., 2014), persiste una falta de consenso en su definición y marco conceptual, lo que ha llevado a diversas interpretaciones y enfoques en este campo (van Dierendonck, 2011).

De la teoría del liderazgo de servicio surge el concepto de altruismo, que implica sacrificar intereses personales en favor del bienestar de otros. Winston y Patterson (2006) definen la visión empresarial no solo como una proyección futura, sino también como un compromiso con el desarrollo personal de los colaboradores, donde la confianza y la integridad son fundamentales. El líder servidor, al promover el crecimiento de sus seguidores mediante dirección y empoderamiento, establece una relación de confianza. Van Dierendonck y Nuijten (2011) refuerzan este enfoque al señalar que el líder servidor debe empoderar a sus seguidores, fomentando su autonomía y proactividad, lo que enriquece la dinámica organizacional y ayuda a alcanzar sus metas.

El líder servidor exhibe humildad al reconocer sus imperfecciones y comprender sus fortalezas y debilidades. Esta autoconciencia le permite valorar el aporte de sus seguidores, priorizando sus aspiraciones y brindándoles el apoyo necesario. Al reconocer los logros de sus colaboradores, fomenta un ambiente de confianza donde se sienten aceptados y libres de cometer errores. La autenticidad en el liderazgo se manifiesta en la coherencia entre acciones y valores. Según Eva et al. (2019), el liderazgo de servicio se define como un enfoque centrado en los demás, priorizando sus necesidades sobre las del líder. Este modelo destaca el coraje para asumir riesgos y la responsabilidad social, transformando preocupaciones individuales en un compromiso con el bienestar colectivo, lo que enriquece tanto a la organización como a la comunidad.

Liderazgo colaborativo

El liderazgo compartido promueve la gestión colaborativa entre individuos u organizaciones para alcanzar objetivos comunes (Hallinger & Heck, 2010). Este enfoque valora la participación activa, fomentando un ambiente donde todos se sienten valorados y comprometidos, y enfatiza el desarrollo personal y profesional de cada miembro, fortaleciendo la cohesión grupal. Al priorizar la comunicación abierta y la toma de decisiones conjunta, se crea una cultura organizacional que aprecia diversas habilidades y perspectivas, potenciando la creatividad y la innovación. Además, esta

dinámica fomenta relaciones de confianza y apoyo mutuo, mejorando el bienestar emocional de los empleados y la eficacia organizativa, lo que a su vez aumenta el compromiso y la disposición a colaborar (VanVactor, 2012).

El liderazgo colaborativo trasciende las estructuras jerárquicas tradicionales, promoviendo un intercambio continuo de información entre todos los miembros de la organización. Este modelo fomenta un entorno donde las ideas y opiniones se comparten libremente, asegurando que cada voz sea escuchada. Al eliminar barreras en la comunicación, se establece un ciclo dinámico de retroalimentación constante, mejorando la toma de decisiones y reforzando el compromiso del equipo. Este enfoque no depende de un solo líder, sino que se distribuye entre todos, alineándose con la heterarquía (Rosile et al., 2018). Así, se crea un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida, potenciando la efectividad organizativa y la capacidad de adaptación a los desafíos emergentes.

El líder debe convocar a todas las partes interesadas y fomentar un ambiente colaborativo que promueva la aceptación, el empoderamiento y el compromiso. Este enfoque no solo facilita la cooperación, sino que también asegura que cada actor se sienta valorado y escuchado. Al incluir a todos en la toma de decisiones y la identificación de objetivos comunes, se crea un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida, alineando intereses individuales con metas colectivas. Además, un liderazgo inclusivo genera un clima de confianza y respeto, motivando a cada parte interesada a contribuir con sus habilidades únicas. Este modelo se articula a través de cuatro dimensiones clave: activación de recursos, estructuración del entorno de trabajo, movilización del apoyo de interesados y síntesis del proceso colaborativo, maximizando así el potencial del grupo y mejorando la capacidad organizacional para enfrentar desafíos (Hsieh & Hsieh, 2015).

Desempeño organizacional

La competencia por captar clientes, obtener insumos y atraer capital ha elevado el desempeño organizacional a un aspecto crítico para la supervivencia empresarial. Este constructo se ha convertido en el eje de las actividades comerciales modernas, ya que un rendimiento eficiente no solo asegura la viabilidad de la empresa, sino que también facilita la diferenciación en un entorno competitivo (Qalati et al., 2021). Las empresas deben implementar estrategias que optimicen su desempeño en áreas clave como gestión de recursos, innovación y satisfacción del cliente. La medición del desempeño organizacional es esencial para que los directivos controlen la competencia, identifiquen áreas de mejora y ajusten sus estrategias, promoviendo así un enfoque proactivo ante los desafíos del mercado (Edeling & Himme, 2018).

El objetivo central de las investigaciones en este ámbito es proporcionar explicaciones

sobre estrategias y prácticas que optimicen y preserven el desempeño organizacional, buscando aumentar la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo (Singh et al., 2016). Estas investigaciones identifican factores clave que afectan el rendimiento y desarrollan marcos teóricos que facilitan mejoras continuas. Al centrarse en el desempeño, se busca no solo obtener resultados financieros positivos, sino también asegurar la adaptabilidad de la empresa a las condiciones cambiantes del mercado. Kaplan y Norton (1992) destacan la importancia de utilizar indicadores tanto financieros como no financieros para una evaluación integral, permitiendo así identificar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas para el éxito organizacional.

Entre los modelos relevantes, el de Combs et al. (2005) identifica tres dimensiones del desempeño organizacional: el desempeño contable, que evalúa la eficiencia y rentabilidad a través de métricas financieras; el desempeño en el mercado de valores, que mide cómo los inversores valoran la empresa según su rendimiento y perspectivas; y el crecimiento, que abarca expansión en ingresos y participación de mercado. Este enfoque multidimensional permite una visión integral del rendimiento organizacional.

Luo et al. (2012) proponen un marco que se centra en el desempeño económico y operativo. El desempeño económico incluye indicadores como el rendimiento de la inversión y el crecimiento en ventas, mientras que el desempeño operativo evalúa la lealtad del cliente y la innovación. Este enfoque integral es esencial para una evaluación holística del desempeño organizacional.

Liderazgo servidor y desempeño organizacional

El liderazgo servidor se asocia positivamente con el desempeño organizacional, influyendo en la confianza de los seguidores hacia la organización. Estudios indican que un líder enfocado en el bienestar de sus colaboradores fomenta un ambiente laboral más colaborativo y comprometido (Bobbio et al., 2012; Lemoine & Blum, 2021). Este enfoque no solo fortalece la confianza y mejora la motivación, sino que también potencia la satisfacción laboral, contribuyendo a un ambiente organizacional positivo y al rendimiento general de la empresa. Además, se ha demostrado que este estilo de liderazgo mejora el desempeño de los equipos, promoviendo relaciones sólidas y cohesión, lo cual es crucial en entornos comerciales competitivos (Song et al., 2015).

Sousa (2016) realizó investigaciones con estudiantes que evidencian que el liderazgo servidor potencia la cohesión del equipo, destacando dimensiones como el empoderamiento, la humildad, la mayordomía y la responsabilidad, esenciales para un entorno colaborativo. Estas dimensiones no solo fortalecen las relaciones interpersonales, sino que también fomentan un sentido de pertenencia y compromiso. Bilal et al. (2020) corroboran que este estilo de liderazgo impacta positivamente en la efectividad de los equipos, mejorando la colaboración y el rendimiento general.

Además, Peng y Chen (2021) identifican el clima organizacional y el compromiso de los empleados como mediadores en la relación entre liderazgo servidor y desempeño, sugiriendo que un entorno positivo, promovido por líderes servidores, mejora el rendimiento y el éxito organizacional.

Liderazgo colaborativo y desempeño organizacional

La relación entre el liderazgo colaborativo y el desempeño organizacional ha sido ampliamente investigada. Hsieh y Liou (2018) analizaron cómo un enfoque de liderazgo que promueve la colaboración influye en la eficacia y productividad organizacional. Su estudio reveló que el liderazgo colaborativo mejora la comunicación dentro de los equipos y fomenta un sentido de pertenencia, lo que resulta en mayor innovación y capacidad para resolver problemas. Los datos obtenidos de una encuesta en Taipéi también indican que dimensiones como la comunicación abierta y la participación activa aumentan la satisfacción laboral y la eficacia operativa. Estos hallazgos subrayan la relevancia del liderazgo colaborativo para optimizar el desempeño y alcanzar objetivos estratégicos en un entorno competitivo.

Choi et al. (2017) realizaron un estudio utilizando modelos de regresión múltiple para evaluar la efectividad del liderazgo compartido en equipos dentro del sector financiero y de seguros en Corea del Sur, analizando las percepciones de 424 empleados. Los resultados mostraron que el liderazgo compartido mejora la eficacia organizacional y la planificación del equipo. Al distribuir responsabilidades y fomentar la colaboración, este enfoque potencia la comunicación y la cohesión, lo que favorece una toma de decisiones más integral. Estos hallazgos destacan la importancia del liderazgo compartido como estrategia clave para maximizar el rendimiento del equipo y alcanzar objetivos organizacionales de manera efectiva.

De la literatura revisada se desprenden las siguientes hipótesis de investigación:

H1: El liderazgo servidor tiene un impacto significativo en el rendimiento de las empresas turísticas en Tarma.

H2: El liderazgo colaborativo ejerce una influencia notable en el desempeño de las empresas de turismo en Tarma.

H3: Existe una relación significativa entre el liderazgo servidor y el liderazgo colaborativo en las empresas turísticas de Tarma.

METODOLOGÍA

La metodología adoptada en este estudio fue de naturaleza cuantitativa, caracterizada por su enfoque básico y con un alcance causal. Se implementó un diseño no experimental de corte transversal, lo cual permitió analizar las relaciones entre las variables en un único punto

en el tiempo, sin manipulación directa de las condiciones del entorno. Esta aproximación permitió la identificación de patrones y tendencias causales, al tiempo que respetó las limitaciones inherentes a la observación de fenómenos sin intervención.

Obtención de datos

La información se obtuvo mediante una encuesta presencial, impresa y autocompletada. Se recibieron 305 cuestionarios válidos para el análisis, garantizando la relevancia y calidad de los datos. Esta región fue seleccionada por ser un punto de conexión clave entre Lima y la selva peruana, atrayendo turistas nacionales e internacionales, especialmente durante festividades. Un equipo de profesionales universitarios llevó a cabo la encuesta como parte de un proyecto para explorar el potencial turístico de la zona. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, incluyendo dueños de negocios, gerentes y administradores, asegurando así la precisión y fiabilidad de la información recopilada, y ofreciendo una visión integral de las dinámicas del sector turístico local.

Caracterización de empresas e informantes

La Tabla 1 presenta la distribución porcentual de las empresas de servicios turísticos que participaron en el estudio, analizando una muestra de 305 respuestas. En este contexto, los restaurantes emergen como la categoría más significativa, representando el 39% de las respuestas, seguidos del sector de hospedaje con un 18,7%. Otras categorías con menor representación incluyen agencias de viajes (6,9%), bares-restaurantes (8,2%) y aplicaciones turísticas (10,5%). Resulta notable la escasa participación de servicios como discotecas (0,7%), museos (2,6%) y guías turísticos (0,7%), lo que indica un interés reducido en actividades culturales y de entretenimiento nocturno. Estos hallazgos sugieren una preferencia por experiencias más fundamentales y funcionales, como la alimentación y el alojamiento, relegando a un segundo plano ofertas más especializadas dentro del ámbito turístico.

Tabla 1

Tabla de frecuencias de la actividad turística de las organizaciones encuestadas

Tipo de empresa	Frecuencia	Porcentaje
Restaurante	119	39,0
Hospedaje	57	18,7
Aplicación turística	32	10,5
Bar-restaurante	25	8,2
Agencia de viajes	21	6,9
Transporte	20	6,6
Artesanía	12	3,9
Museo	8	2,6
Bar	6	2,0
Discoteca	2	0,7

Guiado turístico	2	0,7
Otro	1	0,3
Total	305	100,0

En relación con la posición ocupada por los informantes en sus respectivas organizaciones, los datos indican que un 34.4% son propietarios de los negocios, lo que sugiere un notable compromiso empresarial. Asimismo, el 37.7% se identifica como empleados, mientras que el 19.7% desempeña funciones administrativas. Además, un 4.9% de los participantes ocupa el cargo de gerente, y el 3.3% restante indicó que realiza otras funciones. Esta variedad en las posiciones laborales refleja una estructura organizativa diversa, lo que facilita la recopilación de perspectivas y experiencias más ricas y complejas en el contexto del estudio. (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Tabla de frecuencias respecto a la posición que ocupan los encuestados

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	15	4,9
Dueño	105	34,4
Administrador	60	19,7
Trabajador	115	37,7
Otro	10	3,3
Total	305	100,0

Instrumentos utilizados para recoger los datos

Los instrumentos de recolección de datos utilizados en este estudio fueron adaptados de investigaciones anteriores que han demostrado su validez y aplicabilidad en diversos contextos, lo que respalda su fiabilidad. Para evaluar el liderazgo servidor, se empleó un cuestionario de 4 ítems basado en la propuesta de Liden et al. (2015), lo que asegura una medición precisa y la posibilidad de comparar con hallazgos previos en este ámbito.

En cuanto al liderazgo colaborativo, se utilizó un instrumento de 7 ítems inspirado en el marco conceptual de McGuire & Silvia (2009), diseñado para capturar las características y comportamientos que lo definen. Este enfoque estructurado permite identificar las actitudes de los líderes y su impacto en la dinámica del trabajo en equipo.

Para medir el desempeño organizacional, se adaptó un instrumento de 5 ítems a partir de la propuesta de Avci et al. (2011). Este instrumento busca evaluar de manera integral el rendimiento organizacional, considerando tanto aspectos cuantitativos como cualitativos que afectan la eficacia. La adaptación asegura que las herramientas sean relevantes al contexto del estudio, facilitando una comprensión más profunda de las variables involucradas y su influencia en el funcionamiento de la organización.

Todos los instrumentos de recolección de datos emplearon una escala Likert de cinco puntos, donde 1 correspondía a “totalmente en desacuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”, permitiendo capturar matices en las opiniones de los participantes. La validez fue evaluada por cinco expertos, quienes revisaron la aplicabilidad de cada ítem, garantizando así su pertinencia para el estudio. La confiabilidad se midió con el Alfa de Cronbach, obteniendo $\alpha=0.858$ para liderazgo servidor, $\alpha=0.866$ para liderazgo colaborativo y $\alpha=0.835$ para desempeño organizacional, lo que respalda la fiabilidad de los datos recopilados. (Ver Tabla 3).

Tabla 3*VARIABLES Y ÍTEMS APLICADOS EN EL RECOJO DE DATOS*

Variable	Número de Ítems	Alfa de Cronbach
Liderazgo servidor	7	0.858
Liderazgo colaborativo	10	0.866
Desempeño organizacional	9	0.835

Procesamiento y análisis de resultados

Los datos recopilados fueron analizados utilizando Excel y SPSS, herramientas reconocidas en el ámbito estadístico que permiten un manejo eficiente y preciso de la información. Los resultados descriptivos se presentan en tablas de frecuencias, lo que facilita la visualización de la distribución de las variables y resalta patrones relevantes. Para el análisis inferencial, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, esencial para determinar si los datos siguen una distribución normal, un supuesto crítico para muchas técnicas estadísticas. Esto garantiza la validez de los resultados. El análisis de hipótesis se estructuró en cinco pasos, asegurando un enfoque riguroso. Se eligió la regresión ordinal, adecuada para evaluar relaciones entre variables con una dependiente ordinal, permitiendo analizar la dirección y magnitud de estas relaciones. Este método, junto con una metodología sistemática, fortalece la validez y fiabilidad de las conclusiones, proporcionando una comprensión más detallada de las dinámicas estudiadas.

RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados descriptivos de la investigación, que ofrecen una visión general de las características y tendencias en la muestra analizada. Utilizando tablas y gráficos, se ilustran las variables relevantes, lo que facilita la comprensión de los patrones y comportamientos emergentes, así como sus implicaciones en el contexto del estudio.

Al analizar los resultados agrupados de los ítems correspondientes a la variable de liderazgo servidor, se observó que el 56.7% de los participantes lo clasificó como bueno, lo que indica una percepción mayormente favorable sobre las características de este tipo de liderazgo en el contexto evaluado. Un 23.3% lo consideró excelente, lo que refleja una valoración aún

más elevada. Sin embargo, un 17.4% lo calificó como regular, señalando áreas que requieren mejora. Además, tanto el 1.3% de los encuestados que lo consideraron deficiente como el 1.3% que lo clasificaron como muy deficiente sugieren la existencia de aspectos críticos que necesitan atención. Estos hallazgos ofrecen una perspectiva comprensiva sobre la efectividad del liderazgo servidor en las organizaciones turísticas. Ver Tabla 4

Tabla 4

Variable Liderazgo servidor acumulada.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	4	1,3
Deficiente	4	1,3
Regular	53	17,4
Bueno	173	56,7
Excelente	71	23,3
Total	305	100,0

En relación con la variable de liderazgo colaborativo, los resultados indican que el 56.1% de los encuestados lo clasificó como bueno, lo que sugiere una percepción predominantemente positiva sobre su efectividad. Asimismo, un 26.9% lo considera excelente, lo que refleja un reconocimiento considerable de sus beneficios. No obstante, un 13.8% lo calificó como regular, indicando áreas susceptibles de mejora. Por otro lado, un 2% de los participantes lo consideró deficiente, y un 1.3% lo clasificó como muy deficiente. Estos resultados resaltan la necesidad de atención y desarrollo continuo en las prácticas de liderazgo colaborativo dentro de la organización. Los datos se encuentran detallados en la Tabla 5.

Tabla 5

Variable liderazgo colaborativo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	4	1,3
Deficiente	6	2,0
Regular	42	13,8
Bueno	171	56,1
Excelente	82	26,9
Total	305	100,0

En relación con la variable de desempeño organizacional, los resultados indican que el 51.1% de los encuestados lo considera bueno, lo que sugiere una percepción mayoritariamente positiva. Asimismo, un 31.8% lo clasifica como regular, lo que indica la existencia de áreas susceptibles de mejora. Además, un 13.4% de los participantes lo califican como excelente, reflejando un reconocimiento significativo de los logros alcanzados. Por otro lado, un 3.3%

lo evalúa como deficiente, mientras que un 0.3% lo considera muy deficiente. Estos hallazgos evidencian una diversidad de percepciones respecto al desempeño organizacional, lo cual es crucial para orientar estrategias de mejora y desarrollo continuo dentro de la institución. Los resultados se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6*Variable Desempeño organizacional*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	1	,3
Deficiente	10	3,3
Regular	97	31,8
Bueno	156	51,1
Excelente	41	13,4
Total	305	100,0

Los análisis inferenciales incluyeron la evaluación de la normalidad de los datos para determinar el tipo de prueba estadística a utilizar en la verificación de las hipótesis formuladas. Posteriormente, se procedió a contrastar dichas hipótesis mediante la aplicación de un modelo de regresión ordinal.

Se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov sobre 305 casos, obteniendo un valor de $p = 0.000$, lo que indica que los datos no presentan una distribución normal, ya que este valor es inferior a $p < 0.05$. Esto sugiere la necesidad de emplear enfoques estadísticos no paramétricos para garantizar la validez y robustez de las inferencias estadísticas.

Los resultados obtenidos sobre la influencia del liderazgo servidor en el desempeño organizacional muestran un ajuste adecuado de los modelos analizados, respaldado por 21 grados de libertad y un nivel de significancia $p = 0.000$. Este hallazgo respalda la hipótesis de que el liderazgo servidor impacta significativamente en el desempeño organizacional. La evaluación de bondad de ajuste revela un valor de Chi-cuadrado de Pearson de 506.106, con 567 grados de libertad y un $p = 0.968$, lo que indica un adecuado ajuste del modelo, dado que no se rechaza la hipótesis nula. Además, el Pseudo R cuadrado de Nagelkerke muestra que el liderazgo servidor explica el 34.2% de la variación en el desempeño organizacional. Esto sugiere una relación significativa, aunque no exclusiva, entre ambas variables, destacando la necesidad de considerar otros factores influyentes. Estos hallazgos ofrecen una base empírica valiosa para futuras investigaciones y prácticas en liderazgo, confirmando la hipótesis H1. (Ver Tabla 7).

Tabla 7*Influencia del liderazgo servidor en el desempeño organizacional*

Modelo	Información de ajuste de los modelos				Bondad de ajuste			Pseudo R cuadrado		
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Cox y Snell	0,341	
Sólo intersección	796,338			Pearson	506,106	567	,968	Nagelkerke	0,342	
Final	669,274	127,063	21	,000	Desvianza	372,569	567	1,000	McFadden	0,071

Función de enlace: Logit.

Se evaluó la influencia del liderazgo colaborativo en el desempeño organizacional, encontrando un ajuste significativo en los modelos analizados. El Chi-cuadrado obtenido fue de 131.359, con 30 grados de libertad y un nivel de significancia $p = 0.00$, lo que indica que la relación entre estas variables es estadísticamente relevante. La robustez de estos hallazgos resalta la importancia de enfoques colaborativos en estrategias de liderazgo. En términos de bondad de ajuste, se registró un Chi-cuadrado de Pearson de 687.910, con 810 grados de libertad y un $p = 0.999$, sugiriendo un ajuste adecuado del modelo a los datos. El Pseudo R cuadrado de Nagelkerke fue de 0.351, indicando que el liderazgo colaborativo explica el 35.1% de la variabilidad en el desempeño organizacional. Estos resultados evidencian el impacto significativo del liderazgo colaborativo en la efectividad organizacional, confirmando así la hipótesis H2 y subrayando la necesidad de implementar estrategias colaborativas para fomentar un entorno laboral dinámico y productivo. (Ver Tabla 8).

Tabla 8*Influencia del liderazgo colaborativo en el desempeño organizacional*

Modelo	Información de ajuste de los modelos				Bondad de ajuste			Pseudo R cuadrado		
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Cox y Snell	,350	
Sólo intersección	918,748			Pearson	687,910	810	,999	Nagelkerke	,351	
Final	787,389	131,359	30	,000	Desvianza	503,907	810	1,000	McFadden	,073

Función de enlace: Logit.

En relación con la tercera hipótesis, que postula una relación significativa entre el liderazgo servidor y el liderazgo colaborativo, se aplicó la prueba de correlaciones Tau-b de Kendall. Los resultados mostraron una correlación de 0.505 y un nivel de significancia $p = 0.000$, indicando una relación positiva y moderada entre ambas variables. Esto sugiere que un incremento en el liderazgo servidor está asociado con un aumento en el liderazgo colaborativo, resaltando la importancia de integrar estos enfoques en estrategias organizacionales. Así, se acepta la hipótesis H3.

Tabla 9

Relación entre el liderazgo colaborativo y el liderazgo colaborativo

Correlaciones		Liderazgo colaborativo	
		Coefficiente de co- rrelación	0,505**
Tau_b de Kendall	Liderazgo servidor	Sig. (bilateral)	0,000
		N	305

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

DISCUSIÓN

La investigación se enfocó en evaluar el impacto del liderazgo en el desempeño de las empresas turísticas en Tarma, Perú, analizando el liderazgo servidor y colaborativo. El 80% de los encuestados calificó el liderazgo servidor como bueno o excelente, destacando su relevancia en este contexto. Teóricamente, este enfoque prioriza el bienestar de los colaboradores a través de la empatía y el desarrollo personal (Graham, 1991), creando un ambiente laboral positivo que impulsa la motivación y el compromiso, vitales para la experiencia del cliente.

Estudios recientes, como los de Peng & Chen (2021) y van Dierendonck & Nuijten (2011), enfatizan que el liderazgo servidor mejora la satisfacción y retención de empleados, además de fomentar un clima de confianza. Estos hallazgos reflejan una alineación con tendencias globales que valoran el bienestar del empleado y la calidad del servicio. Luciano et al. (2023) confirman que adoptar este estilo de liderazgo incrementa el rendimiento organizacional y la lealtad del cliente, sugiriendo que su implementación en las empresas de Tarma podría ser una estrategia efectiva en el competitivo sector turístico.

El 83% de los encuestados calificaron el liderazgo colaborativo como bueno o excelente, subrayando su importancia en el sector turístico, donde la interacción y el trabajo en equipo son fundamentales. Este enfoque promueve un ambiente que valoriza a los empleados y mejora el servicio al cliente, resultando en experiencias memorables para los turistas. Estudios recientes indican que las organizaciones turísticas que adoptan este liderazgo innovan más rápidamente y se adaptan mejor a los cambios del mercado. Investigaciones de Sullivan et al. (2012) sugieren que el liderazgo colaborativo no solo eleva la moral del equipo, sino que también impulsa la creatividad, crucial en un sector competitivo. Además, Hallinger y Heck (2010) destacan su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad, lo que refuerza la competitividad organizacional. Así, el liderazgo colaborativo en Tarma refleja una tendencia hacia prácticas de gestión más inclusivas y efectivas, esenciales para el éxito en el sector turístico.

Que más del 64% de los encuestados califique el desempeño organizacional en el sector turismo de Tarma como bueno o excelente sugiere una gestión efectiva y un ambiente

laboral positivo. Este hallazgo implica que las empresas están implementando estrategias que fomentan la eficiencia y la satisfacción de empleados y clientes. Un desempeño robusto es crítico en turismo, donde la calidad del servicio impacta la experiencia del cliente y, por ende, la reputación del sector. Desde la perspectiva de la Teoría de la Contingencia, la alta valoración puede atribuirse a la alineación entre estrategia y entorno local. Asimismo, la Teoría de Recursos y Capacidades de Barney (1991) señala que la gestión efectiva de recursos locales contribuye al desempeño sobresaliente. Finalmente, la cultura organizacional, según Schein (2004), juega un papel vital al promover comunicación e innovación, elementos esenciales en un contexto competitivo como el turismo.

Los resultados corroboran investigaciones recientes que destacan factores clave en el rendimiento de organizaciones turísticas. Por ejemplo, Zadeh Bazargani y Kiliç (2021) evidencian que las empresas que priorizan la experiencia del cliente reportan un mejor desempeño. Asimismo, Akamavi et al. (2023) señalan que un liderazgo efectivo, especialmente el colaborativo, mejora la satisfacción del personal y el rendimiento general. Además, Mukolwe et al. (2023) muestran que las prácticas sostenibles fomentan no solo un mejor desempeño, sino también mayor lealtad del cliente. Estos hallazgos sugieren que las empresas de Tarma pueden estar aprovechando su entorno local para mejorar su desempeño.

El hallazgo de que el liderazgo servidor influye en un 34.2% del desempeño organizacional en las empresas turísticas de Tarma resalta su importancia en este sector. Este impacto sugiere que prácticas asociadas, como la atención a las necesidades de los colaboradores y la creación de un entorno de apoyo, son clave para mejorar los resultados organizacionales. Sin embargo, esta cifra también indica que existen otras variables que influyen en el desempeño, lo que sugiere la necesidad de investigar interacciones con elementos como la cultura organizacional y la innovación. Este resultado es coherente con teorías contemporáneas sobre liderazgo, que enfatizan estilos que priorizan el bienestar del colaborador. Estudios recientes muestran que el liderazgo servidor mejora la motivación, la cohesión del equipo y la satisfacción del cliente, elementos esenciales en el turismo. Investigaciones como las de Luciano et al. (2023) subrayan cómo este estilo de liderazgo contribuye al rendimiento organizacional y a la competitividad en el sector.

El descubrimiento de que el liderazgo colaborativo explica el 35.1% del desempeño organizacional en las empresas turísticas de Tarma destaca la importancia de la cooperación y el trabajo en equipo en este sector. Esto sugiere que fomentar un entorno que valore la colaboración y la comunicación abierta puede optimizar significativamente el rendimiento. Este enfoque no solo potencia la creatividad e innovación, sino que también fortalece las relaciones interpersonales, esenciales en un sector donde la experiencia del cliente depende de la interacción efectiva. Estos hallazgos se alinean con teorías contemporáneas sobre liderazgo, que enfatizan cómo el liderazgo colaborativo promueve la participación y el compromiso de los empleados. Estudios como los de North et al. (2023) evidencian que este

estilo no solo mejora la moral y el rendimiento, sino que también contribuye a la resiliencia organizacional en un entorno competitivo y dinámico como el turismo.

La correlación de 0.505 entre liderazgo servidor y liderazgo colaborativo en las empresas turísticas de Tarma sugiere una conexión significativa, indicando que las prácticas de un estilo pueden potenciar al otro. Esto implica que las organizaciones que priorizan las necesidades de los colaboradores fomentan un entorno propicio para el trabajo en equipo y la comunicación abierta. Teóricamente, esta relación se alinea con la literatura que sostiene que un liderazgo efectivo combina distintos estilos para maximizar el compromiso y la satisfacción de los empleados. Estudios recientes, como los de Thompson & Glasø (2018) respaldan esta noción, sugiriendo que un enfoque integrado en el liderazgo puede mejorar tanto la satisfacción del personal como los resultados organizacionales en contextos dinámicos como el turismo.

Los resultados de esta investigación tienen importantes implicaciones teóricas y prácticas para el sector turístico y la comunidad académica. Al evidenciar la influencia del liderazgo servidor y colaborativo en el desempeño organizacional, se amplían los marcos teóricos existentes, sugiriendo que estos estilos son fundamentales no solo en contextos empresariales generales, sino en industrias específicas como el turismo. Esto invita a una reevaluación de las teorías de desempeño organizacional, destacando que la calidad del liderazgo es un factor determinante en la efectividad de las estrategias. Desde el punto de vista práctico, las empresas turísticas en Tarma deberían adoptar y fomentar estos estilos de liderazgo, capacitando a sus líderes y promoviendo una cultura de colaboración. Sin embargo, el estudio también presenta limitaciones, como el tamaño limitado de la muestra, lo que sugiere la necesidad de futuras investigaciones con poblaciones más amplias y el uso de métodos mixtos que incluyan enfoques cualitativos para una comprensión más profunda de las dinámicas de liderazgo en este sector.

CONCLUSIONES

Esta investigación resalta la importancia del liderazgo servidor y colaborativo en las empresas turísticas de Tarma. Un 80% de los encuestados califica el liderazgo servidor como bueno o excelente, lo que subraya su relevancia en la creación de un ambiente laboral positivo, esencial para la satisfacción del cliente. Por su parte, el liderazgo colaborativo cuenta con un 83% de aprobación, indicando su papel crucial en la interacción y el trabajo en equipo, factores que enriquecen la experiencia del turista. Más del 64% de los participantes percibe el desempeño organizacional como bueno o excelente, sugiriendo la efectividad de las estrategias de gestión actuales. El liderazgo servidor explica el 34.2% del desempeño, mientras que el liderazgo colaborativo contribuye con un 35.1%, destacando la relevancia crítica de ambos estilos. Estos hallazgos se alinean con tendencias globales en gestión organizacional, indicando que adoptar enfoques que prioricen el bienestar del empleado y fomenten la colaboración es imprescindible para lograr un desempeño sostenible y

competitivo en el sector turístico.

REFERENCIAS

- Ahmed Khan, Z., Nawaz, A., & Ullah Khan, I. (2016). JLeadership Theories and Styles: A Literature Review. *An International Peer-Reviewed Journal*, 16. <https://www.researchgate.net/publication/293885908>
- Akamavi, R. K., Ibrahim, F., & Swaray, R. (2023). Tourism and Troubles: Effects of Security Threats on the Global Travel and Tourism Industry Performance. *Journal of Travel Research*, 62(8), 1755–1800. <https://doi.org/10.1177/00472875221138792>
- Alshamlan, H., Alghofaili, G., ALFulayj, N., Aldawsari, S., Alrubaiya, Y., & Alabduljabbar, R. (2023). Promoting Sustainable Travel Experiences: A Weighted Parallel Hybrid Approach for Personalized Tourism Recommendations and Enhanced User Satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 15(19). <https://doi.org/10.3390/su151914447>
- Avci, U., Madanoglu, M., & Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32(1), 147–157. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.017>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 60, pp. 421–449). <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Ben Miloud, Y., & Hugo, N. (2024). Tourism as a Solution for the Economic Revitalization of an American College Town. *Tourism and Hospitality*, 5(3), 672–688. <https://doi.org/10.3390/tourhosp5030040>
- Bilal, A., Siddiquei, A., Asadullah, M. A., Awan, H. M., & Asmi, F. (2020). Servant leadership: a new perspective to explore project leadership and team effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 699–715. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1975>
- Blanchard, K. H. ., & Hodges, Phil. (2006). Un líder como Jesús : lecciones del mejor modelo a seguir del liderazgo de todos los tiempos. Grupo Nelson. <https://www.facilitadores-alfa.org/wp-content/uploads/2020/11/Un-lider-como-jesus-Ken-Blanchard-y-Phil-Hodges.pdf>
- Bobbio, A., van Dierendonck, D., & Manganelli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), 229–243. <https://doi.org/10.1080/17447741.2012.688888>

org/10.1177/1742715012441176

- Boháč, A., & Drápela, E. (2022). Overtourism Hotspots: Both a Threat and Opportunity for Rural Tourism. *European Countryside*, 14(1), 157–179. <https://doi.org/10.2478/euco-2022-0009>
- Buhalis, D., Leung, D., & Lin, M. (2023). Metaverse as a disruptive technology revolutionising tourism management and marketing. In *Tourism Management* (Vol. 97). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104724>
- Carvache-Franco, M., Contreras-Moscol, D., Orden-Mejía, M., Carvache-Franco, W., Vera-Holguin, H., & Carvache-Franco, O. (2022). Motivations and Loyalty of the Demand for Adventure Tourism as Sustainable Travel. *Sustainability* (Switzerland), 14(14). <https://doi.org/10.3390/su14148472>
- Choi, S. B., Kim, K., & Kang, S. W. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. *Social Behavior and Personality*, 45(3), 377–386. <https://doi.org/10.2224/sbp.5805>
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2(05), 259–286. [https://doi.org/10.1016/s1479-8387\(05\)02011-4](https://doi.org/10.1016/s1479-8387(05)02011-4)
- Edeling, A., & Himme, A. (2018). When does market share matter? New empirical generalizations from a meta-analysis of the market share-performance relationship. *Journal of Marketing*, 82(3), 1–24. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0250>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D., Cavanagh, A., & Robin, M. (2018). Creating strategic fit: Aligning servant leadership with organizational structure and strategy. *Personnel Review*, 47(1), 166–186. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2016-0064>
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105–119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-W)
- Greenleaf, R. K. (1977). The Servant as Leader (p. 28). <https://www.benning.army.mil/infantry/199th/ocs/content/pdf/The%20Servant%20as%20Leader.pdf>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>

- Hsieh, J. K., & Hsieh, Y. C. (2015). Dialogic co-creation and service innovation performance in high-tech companies. *Journal of Business Research*, 68(11), 2266–2271. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.009>
- Hsieh, J. Y., & Liou, K. T. (2018). Collaborative Leadership and Organizational Performance: Assessing the Structural Relation in a Public Service Agency. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 83–109. <https://doi.org/10.1177/0734371X15623619>
- Huete, L., & García, J. (2017). 50 líderes que Hicieron Historia (Editorial LID, Ed.). <https://www.amazon.fr/1%C3%ADderes-hicieron-historia-leaders-history/dp/8416894787>
- Kaitonen, J. (2016). Definition of situational leadership roles in a modern expert organization [Turku University of Applied Sciences]. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/105458/Jaana_Kaitonen.pdf?sequence=1
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures That drive performance. *Harvard Business Review*, 83(71–79). <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/harvard-business-review-kaplan-norton-the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance.pdf>
- Larson, L. R., & Poudyal, N. C. (2012). Developing sustainable tourism through adaptive resource management: A case study of Machu Picchu, Peru. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(7), 917–938. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.667217>
- Lemoine, G. J., & Blum, T. C. (2021). Servant leadership, leader gender, and team gender role: Testing a female advantage in a cascading model of performance. *Personnel Psychology*, 74(1), 3–28. <https://doi.org/10.1111/peps.12379>
- Liden, R., Wayne, S., Liao, C., & Meuser, J. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Liden, R., Wayne, S., Meuser, J., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Luciano, R., Arevalo, D., Quispe, G., Jimenez, W., & Zavala, E. (2023). Servant leadership and organizational performance: Mediating role of organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 333–346. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.26](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.26)
- Luo, Y., Huang, Y., & Wang, S. L. (2012). Guanxi and organizational performance: A meta-analysis. *Management and Organization Review*, 8(1), 139–172. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00273.x>

- McGuire, M., & Silvia, C. (2009). Does Leadership in Networks Matter? *Public Performance & Management Review*, 33(1), 34–62. <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576330102>
- Mendoza, A. P., Shanee, S., Cavero, N., Lujan-Vega, C., Ibañez, Y., Rynaby, C., Villena, M., Murillo, Y., Olson, S. H., Perez, A., Parker, P. G., Uhart, M. M., & Brightsmith, D. J. (2022). Domestic networks contribute to the diversity and composition of live wildlife trafficked in urban markets in Peru. *Global Ecology and Conservation*, 37. <https://doi.org/10.1016/j.gecco.2022.e02161>
- Mtapuri, O., & Giampiccoli, A. (2020). Toward a model of just tourism: A proposal. *Social Sciences*, 9(4). <https://doi.org/10.3390/socsci9040034>
- Mukolwe, E., Rotich, D., Mapelu, I., & Ipara, H. (2023). Marketing Crisis Management and Hotel Performance: Evidence from Hotels in Mombasa County, Kenya. *Journal of Hospitality and Tourism*, 3(2), 76–95. <https://www.ajpojournals.org/journals/index.php/JHT/article/view/1576/1698>
- North, A., Kan, M., & Edwards, G. (2023). Leadership by cavea: The social processes of interorganisational collaborative leadership. *Journal of Management and Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.42>
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Peng, J. C., & Chen, S. W. (2021). Servant Leadership and Service Performance: A Multilevel Mediation Model. *Psychological Reports*, 124(4), 1738–1760. <https://doi.org/10.1177/0033294120950302>
- Qalati, S. A., Li, W., Ahmed, N., Mirani, M. A., & Khan, A. (2021). Examining the factors affecting sme performance: the mediating role of social media adoption. *Sustainability*, 13(1), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su13010075>
- Rosile, G. A., M Boje, D., & Claw, C. M. (2018). Ensemble leadership theory: Collectivist, relational, and heterarchical roots from indigenous contexts. *Leadership*, 14(3), 307–328. <https://doi.org/10.1177/1742715016652933>
- Schein, E. H. (2004). *Organisation culture and Leadership* (3rd Edition). John Wiley & Sons, 458.
- Singh, S. K., Burgess, T. F., & Heap, J. (2016). Managing performance and productivity for organizational competitiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6). <https://doi.org/10.1108/ijppm-05-2016-0090>
- Song, C., Park, K. R., & Kang, S. W. (2015). Servant leadership and team performance:

- The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality*, 43(10), 1749–1760. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.10.1749>
- Sousa, M. (2016). Introducing a Short Measure of Shared Servant Leadership Impacting Team Introducing a Short Measure of Shared Servant Leadership Impacting Team Performance through Team Behavioral Integration. *Frontiers in Psychology*, 6(January), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.02002>
- Streimikiene, D., Svagzdiene, B., Jasinskas, E., & Simanavicius, A. (2021). Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review. In *Sustainable Development* (Vol. 29, Issue 1, pp. 259–271). John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/sd.2133>
- Sullivan, H., Williams, P., & Jeffares, S. (2012). Leadership for Collaboration: Situated agency in practice. *Public Management Review*, 14(1), 41–66. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.589617>
- Thompson, G., & Glasø, L. (2018). Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(5), 574–591. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0050>
- Tomczewska-popowycz, N., & Quirini-popławski, Ł. (2021). Political instability equals the collapse of tourism in Ukraine? *Sustainability (Switzerland)*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/su13084126>
- Tremblay-Huet, S., & Lapointe, D. (2021). The New Responsible Tourism Paradigm: The UNWTO's Discourse Following the Spread of COVID-19. *Tourism and Hospitality*, 2(2), 248–260. <https://doi.org/10.3390/tourhosp2020015>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- VanVactor, J. D. (2012). Collaborative leadership model in the management of health care. *Journal of Business Research*, 65(4), 555–561. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.021>
- Verawati, D., Hartono B, B., & Tidar, U. (2020). Effective Leadership: From The Perspective of Trait Theory and Behavior Theory. In *Riset Ekonomi Manajemen* (Vol. 4), 13–23. <https://doi.org/10.31002/rn.v4i1.2147>
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International*

al Journal of Leadership Studies, 1(2), 6–66.

Wong-Mingji, D., Kessler, E., Khilji, S., & Gopalakrishnan, S. (2014). Cross-cultural comparison of cultural mythologies and leadership patterns. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 79–101. <https://doi.org/10.1108/sajgbr-09-2012-0110>

Yepez, C., & Leimgruber, W. (2024). The evolving landscape of tourism, travel, and global trade since the Covid-19 pandemic. *Research in Globalization*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2024.100207>

Zadeh Bazargani, R. H., & Kiliç, H. (2021). Tourism competitiveness and tourism sector performance: Empirical insights from new data. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 73–82. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.011>

La conexión entre liderazgo y clima organizacional en el contexto universitario de la región Junín

The connection between leadership and organizational climate in the university context of the Junín region

DOI: [10.61210/tarama.v2i3.116](https://doi.org/10.61210/tarama.v2i3.116)

^aEvelyn Esmeralda Llacza Inga¹

76082367@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-4954-0705>

¹Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma

Recibido: Octubre, 2024

Aceptado: Noviembre, 2024

Publicado: Diciembre, 2024

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio fue explorar cómo se relacionan el liderazgo y el clima organizacional entre los docentes y administrativos de una universidad pública en la región Junín. Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó una metodología cuantitativa con enfoque correlacional. La población estuvo compuesta por 155 trabajadores, de los cuales se seleccionó una muestra de 115 mediante muestreo probabilístico estratificado. Se aplicaron encuestas estructuradas, una de 20 preguntas para medir liderazgo y otra de 25 preguntas para evaluar el clima organizacional, ambas basadas en escalas de Likert validadas. Los datos fueron procesados y analizados con el software SPSS. Los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva del liderazgo, con un 72,9% de los encuestados calificándolo como “Muy bueno” y un 25,9% como “Bueno”. En cuanto al clima organizacional, el 65,88% lo considera “Favorable” y un 1,16% “Muy favorable”, mientras que un 32,94% tiene una visión “Neutral”. Aunque el clima es generalmente positivo, una parte significativa de los trabajadores tiene una percepción más neutral. Además, se encontró una relación significativa entre liderazgo y clima organizacional ($p = 0.001$) con una fuerte correlación positiva (0.818), indicando que ambas variables tienden a aumentar proporcionalmente.

Palabras clave: Liderazgo, clima organizacional, universidad, transformacional.

ABSTRACT

The main objective of this study was to explore how leadership and organizational climate are related among teachers and administrators of a public university in the Junín region. To carry out this research, a quantitative methodology with a correlational approach was used. The population consisted of 155 workers, from which a sample of 115 was selected through stratified probability sampling. Structured surveys were applied, one with 20 questions to measure leadership and another with 25 questions to evaluate the organizational climate, both based on validated Likert scales. The data were processed and analyzed with SPSS software. The results show a mostly positive perception of leadership, with 72.9% of respondents rating it as “Very good” and 25.9% as “Good”. Regarding the organizational climate, 65.88% consider it “Favorable” and 1.16% “Very favorable”, while 32.94% have a “Neutral” view. Although the climate is generally positive, a significant portion of workers have a more neutral perception. In addition, a significant relationship was found between leadership and organizational climate ($p = 0.001$) with a strong positive correlation (0.818), indicating that both variables tend to increase proportionally.

Keywords: Leadership, organizational climate, university, transformational.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, el liderazgo organizacional se ha consolidado como un elemento clave para el desarrollo sostenible y la competitividad de las instituciones, en tanto influye directamente en la dinámica y el desempeño del personal. En el ámbito educativo, particularmente en las universidades públicas, el liderazgo no solo define las estrategias institucionales, sino que también impacta en el clima organizacional, el cual constituye un factor determinante para el logro de objetivos académicos y administrativos (Northouse, 2021). Sin embargo, investigaciones recientes revelan que muchas instituciones de educación superior enfrentan desafíos significativos debido a la falta de estilos de liderazgo efectivos que promuevan un entorno organizacional favorable (Bass y Riggio, 2018).

Un estudio realizado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) señala que más del 60% de las universidades públicas del país enfrentan problemas relacionados con la gestión interna, afectando negativamente el clima organizacional y, por ende, los resultados académicos y administrativos (SUNEDU, 2023). En la región Junín, esta problemática adquiere especial relevancia en las universidades públicas, donde las percepciones sobre el liderazgo ejercido por los directivos y la calidad del clima organizacional son heterogéneas. Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), más del 45% de los colaboradores considera que el liderazgo institucional no fomenta un ambiente laboral colaborativo ni promueve la innovación, lo cual puede tener repercusiones en la calidad educativa y en la retención del talento humano.

Esta investigación busca analizar la relación entre liderazgo y clima organizacional en universidades públicas, ampliando el conocimiento sobre cómo los estilos de liderazgo afectan las percepciones del entorno laboral en el ámbito educativo. A través de un diseño cuantitativo y el uso de cuestionarios validados, se recopilan datos precisos y objetivos sobre las percepciones de docentes y administrativos, lo que permite una medición sistemática de ambas variables. Los resultados obtenidos ofrecerán información valiosa para las autoridades universitarias, quienes podrán utilizarlos para tomar decisiones estratégicas que mejoren la gestión del liderazgo y el clima organizacional, optimizando así el ambiente laboral y contribuyendo al desarrollo de la institución.

El liderazgo es un proceso clave en cualquier organización, definido como la capacidad de influir en las personas para que trabajen de manera conjunta hacia el logro de objetivos específicos. Según Chiavenato (2019), el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, a través de la comunicación humana, orientada a alcanzar metas definidas. Para Robbins y Coulter (2014), el liderazgo se entiende como el proceso de dirigir a un grupo, influir sobre él y guiarlo hacia la consecución de sus metas. Este concepto también es abordado por Drucker (2013), quien señala que el liderazgo implica la habilidad de realizar tareas que los demás no pueden hacer, fusionando competencias claves con un profundo

valor para el cliente o el mercado.

Existen diversas teorías que intentan explicar los distintos enfoques del liderazgo, entre ellas la Teoría de Rango completo de Bass y Avolio (1985), que identifica tres estilos: el liderazgo transformacional, que inspira a los seguidores a alcanzar altos niveles de desempeño; el liderazgo transaccional, basado en recompensas y castigos según el cumplimiento de metas; y el liderazgo pasivo, donde el líder muestra poca participación en las decisiones. Chiavenato (2019) clasifica las teorías en tres grupos: las de rasgos de personalidad, que sugieren que el líder posee características distintivas que le permiten influir en otros; las sobre estilos de liderazgo, que evalúan el comportamiento del líder hacia sus seguidores; y las situacionales, que indican que el estilo de liderazgo debe adaptarse a las circunstancias del momento y a las características de los subordinados. Por otro lado, Maxwell (2013) propone un modelo de cinco niveles de liderazgo, desde la simple posición jerárquica hasta el nivel más alto de influencia transformadora. Goleman (2013) destaca que los líderes efectivos deben combinar habilidades técnicas con inteligencia emocional, y presenta seis estilos de liderazgo, como el visionario, el coach y el democrático, que deben ser adaptados según el contexto. En la presente investigación, se empleó el modelo de liderazgo de Bass y Avolio, ya que proporciona un enfoque integral para entender cómo diferentes estilos de liderazgo impactan el desempeño de los empleados dentro de una organización.

Por otro lado, el clima organizacional hace referencia a la percepción de los miembros de una organización sobre su ambiente laboral y cómo esto influye en su comportamiento. Chiavenato (2019) lo define como la calidad del entorno de trabajo percibida por los colaboradores, lo que afecta su motivación y rendimiento. El término fue introducido por Kurt Lewin en los años 30, al describir el “clima social” dentro de los grupos. En términos de teorías sobre el clima organizacional, el modelo de Palma (2022) identifica cinco factores esenciales que configuran la percepción de los trabajadores: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Por su parte, Chiavenato (2019) destaca seis dimensiones claves: estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas, calor y apoyo, y conflicto. Estas dimensiones permiten una visión integral de cómo los factores internos de una organización afectan el ambiente de trabajo. En la investigación, se utilizó el modelo de clima organizacional de Chiavenato, que ofrece un marco claro para analizar las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral.

Diversos estudios han evidenciado la relación entre el liderazgo y el clima organizacional, mostrando cómo un liderazgo adecuado puede mejorar el ambiente laboral y, por ende, el desempeño de los empleados en universidades. Céspedes y Alvarado (2022), en su estudio sobre universidades públicas de Lima, encontraron una correlación significativa de 0.79 entre liderazgo y clima organizacional. Resaltaron que el liderazgo transformacional, caracterizado por la motivación y la inspiración, genera un clima positivo, mejorando la satisfacción y el compromiso de los empleados. En cambio, el liderazgo transaccional,

centrado en recompensas y castigos, tuvo un impacto menor, mientras que el liderazgo pasivo estuvo asociado con un ambiente menos favorable.

Así mismo, Calderón y Solis (2023), en su tesis “Estilos de liderazgo y clima organizacional en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional del Santa, 2021”, los autores investigaron la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en dicha facultad. Aplicando encuestas a 14 trabajadores del área administrativa y utilizando el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) y la Escala CLIOUNing, encontraron que el 57.1% de los participantes percibían un nivel medio en los estilos de liderazgo y un clima organizacional medianamente favorable. Además, se identificó una correlación positiva fuerte ($r = 0.850$) entre ambas variables, indicando que los estilos de liderazgo influyen significativamente en el clima organizacional.

Huillca (2022) en su tesis titulada “Liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas del distrito de Llata, Huánuco, 2022”, el autor investigó la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en instituciones educativas de Llata. Aplicando encuestas a 83 docentes y utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, encontró una correlación positiva alta ($r = 0.977$) entre ambas variables, indicando que un liderazgo efectivo está asociado a un clima organizacional favorable.

Limo y Quispe (2023) en el artículo “Estilos de liderazgo y clima organizacional en docentes universitarios”, investigaron la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de los docentes de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote en 2020. Con una muestra de 249 docentes y aplicando el modelo de Litwin y Stringer, encontraron que el estilo de liderazgo solidario predominaba en un nivel medio (61.4%) y alto (34.5%), mientras que el clima organizacional presentaba una cooperación predominante del 80.7%. Los resultados sugieren que los estilos de liderazgo influyen significativamente en el clima organizacional. En sus conclusiones, determinaron que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo y el clima organizacional, destacando que los líderes que fomentan la cooperación y la comunicación generan un ambiente laboral más armonioso y productivo, mientras que estilos de liderazgo autoritarios o indiferentes pueden afectar negativamente la motivación y el compromiso del personal docente.

González y García (2023), en su investigación en la Universidad Nacional del Centro del Perú, hallaron una correlación de 0.82. Concluyeron que los líderes con un enfoque participativo y democrático generan un ambiente inclusivo y motivador. Sin embargo, enfatizaron que el liderazgo transformacional, que promueve el desarrollo personal y colectivo, fue el que realmente mejoró el clima organizacional, mientras que el liderazgo pasivo generó desconfianza y baja motivación entre los empleados.

Martínez y Torres (2023), en la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, encontraron una correlación de 0.80 entre liderazgo y clima organizacional. Este estudio

subrayó que el liderazgo colaborativo y democrático contribuye a un clima positivo, pero la investigación destacó que el liderazgo transformacional es el que impulsa significativamente tanto el rendimiento académico como administrativo, a diferencia del liderazgo transaccional y pasivo, los cuales fueron menos efectivos.

Ramos y Sánchez (2024), en su investigación en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, encontraron una correlación de 0.77 entre liderazgo y clima organizacional. El estudio resaltó que el liderazgo transformacional mejora considerablemente el ambiente laboral, mientras que el liderazgo pasivo, que implica una falta de intervención activa, se asocia con una menor motivación y productividad, afectando negativamente el clima organizacional.

Pérez y Rodríguez (2022), en su estudio sobre universidades provinciales peruanas, revelaron una correlación de 0.75 entre liderazgo y clima organizacional. Los resultados mostraron que el liderazgo participativo genera un buen ambiente laboral, pero señalaron que el liderazgo transformacional es el más eficaz para mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados, mientras que el liderazgo pasivo y el transaccional tuvieron un impacto menor.

Sánchez y Molina (2021), en su investigación en la Universidad Nacional de Colombia, encontraron una correlación de 0.80 entre liderazgo y clima organizacional. Los resultados mostraron que el liderazgo participativo mejora la percepción de los empleados sobre su entorno laboral, creando un ambiente productivo. Sin embargo, el estudio destacó que el liderazgo transformacional es el que mejor favorece el logro de los objetivos estratégicos y la calidad educativa, mientras que el liderazgo pasivo fue asociado con bajos niveles de satisfacción laboral.

Finalmente, Hernández y López (2021) en la Universidad Central del Ecuador, encontraron una correlación de 0.79 entre liderazgo y clima organizacional. Confirmaron que el liderazgo transformacional es crucial para mejorar el entorno laboral y los resultados institucionales.

En estos estudios se observa que, si bien varios estilos de liderazgo influyen en el clima organizacional, el liderazgo transformacional se destacó como el más efectivo para mejorar tanto el ambiente laboral como el desempeño organizacional, mientras que el liderazgo pasivo y transaccional mostraron efectos más limitados.

Los estudios revisados evidencian de manera consistente que el liderazgo tiene una relación directa y significativa con el clima organizacional, tanto en universidades peruanas como internacionales. Los resultados sugieren que un liderazgo adecuado, particularmente el liderazgo transformacional, mejora significativamente el ambiente de trabajo, lo que a su vez repercute en la satisfacción y el desempeño de los empleados, contribuyendo a una mejor calidad educativa y administrativa. Este panorama demanda una investigación exhaustiva

que permita analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, con el fin de proporcionar evidencias empíricas que orienten estrategias de mejora en la gestión universitaria.

La revisión de literatura se fundamenta en investigaciones previas consultadas en fuentes confiables como repositorios académicos, bases de datos indexadas como Web of Science, Scopus, Google Scholar, así como en libros especializados en los temas de liderazgo y clima organizacional. Investigaciones previas, como las de González y García (2022), evidencian que en las universidades públicas peruanas se presenta un bajo nivel de satisfacción laboral, asociado a estilos de liderazgo inapropiados. De igual manera, estudios realizados por Bass y Avolio (1990) corroboran la existencia de una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la promoción de un clima organizacional positivo en instituciones educativas.

El presente estudio tiene por objetivo general determinar la relación que existe entre el liderazgo y el clima organizacional en una Universidad Pública de la región Junín, 2024. En relación con las hipótesis planteadas, se puede observar lo siguiente:

HG: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en una Universidad Pública de la región Junín.

H.E.1: Existe vínculo directo y significativo entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en una Universidad Pública de la región Junín.

H.E.2: Existe conexión directa y significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en una Universidad Pública de la región Junín.

H.E.3: Existe asociación directa y significativa entre el liderazgo pasivo y el clima organizacional en una Universidad Pública de la región Junín.

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional, cuyo objetivo principal es analizar la relación de la variable liderazgo y el clima organizacional en una muestra seleccionada de empleados de una universidad pública. La población total es de 155 personas, de las cuales se seleccionó una muestra de 115 individuos, mediante el muestreo probabilístico estratificado, garantizando la representación adecuada de las distintas áreas involucradas en el estudio.

METODOLOGÍA

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional, cuyo objetivo principal es analizar la relación de la variable liderazgo y el clima organizacional en una muestra seleccionada de empleados de una universidad pública. La población total es de 155 personas, de las cuales se seleccionó una muestra de 115 individuos, mediante el muestreo probabilístico estratificado, garantizando la representación adecuada de las

distintas áreas involucradas en el estudio.

Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario estructurado como técnica, el cual fue adaptado para medir ambas variables. El instrumento para evaluar el liderazgo se adaptó de Castro Mamani y Schiaffino (2016), compuesto por 20 ítems distribuidos en tres dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo. Por otro lado, el cuestionario para medir el clima organizacional fue adaptado de Altez y Arias (2019), compuesto por 25 ítems que abarcan seis dimensiones: estructura organizacional, responsabilidad, riesgo, recompensa, conflicto y calor y apoyo.

Cada ítem del cuestionario fue evaluado utilizando una escala tipo Likert entre 1 a 5, donde 5 indica muy de acuerdo y 1 muy en desacuerdo. Para asegurar la validez del instrumento, se realizó un juicio de expertos, quienes revisaron y validaron el contenido del cuestionario dando su aprobación para la aplicación correspondiente. En cuanto a la confiabilidad, se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo resultados satisfactorios: 0.866 para la variable liderazgo y 0.951 para el clima organizacional, lo que refleja una alta consistencia interna en ambas escalas.

El procesamiento de los datos se llevó a cabo mediante el software estadístico SPSS, donde se utilizaron tablas y figuras para presentar los resultados obtenidos. Se realizaron análisis descriptivos para cada una de las dimensiones, y se calculó la correlación para validar las hipótesis planteadas utilizando el coeficiente de correlación de Tau B de Kendall. Los resultados fueron interpretados y presentados en gráficos y tablas para facilitar la comprensión de la relación existente entre las variables estudiadas

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el estudio realizado sobre liderazgo y clima organizacional en una universidad pública de la región Junín, se observa que la percepción sobre el liderazgo en general es positiva, con un 72,9% de los encuestados calificando este aspecto como muy bueno. Esta alta valoración sugiere que los líderes de la institución son percibidos como efectivos, capaces de motivar y guiar a sus equipos en las diversas tareas académicas y administrativas. Solo el 25,9% de los participantes consideró el liderazgo como bueno, mientras que un porcentaje mínimo del 1,2% lo calificó como regular, lo que refleja una ligera desafección hacia ciertos aspectos del liderazgo, pero sin que esto sea un indicador mayoritario. Por otro lado, al desglosar el liderazgo en tres dimensiones liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo se evidenció que, aunque todas recibieron una evaluación mayoritariamente positiva, hubo ciertas variaciones. El liderazgo transformacional fue el más valorado, con un 71,8% de los encuestados considerándolo muy bueno, lo que señala la importancia de líderes que inspiran, motivan y fomentan el desarrollo personal y profesional. En segundo lugar, el liderazgo transaccional también fue bien recibido, alcanzando un 68,2% de respuestas muy buenas, lo que refleja la efectividad en el establecimiento de metas claras y recompensas

asociadas al cumplimiento de estas. Finalmente, el liderazgo pasivo, aunque aún calificado como muy bueno por el 31,8%, mostró una mayor dispersión en las respuestas, con un 22,4% calificando esta dimensión como regular y el 3,5 % calificándolo como malo, tal y como se muestra en la tabla 1. Esto sugiere que, aunque algunos encuestados consideran que este estilo de liderazgo es adecuado, otros perciben la necesidad de una mayor intervención proactiva por parte de los líderes.

Tabla 1

Resultados de la variable liderazgo

Dimensión	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
V1_Liderazgo	-	1,2 %	25,9 %	72,9%
D_Liderazgo Transformacional	-	2,4%	25,9%	71,8%
D_Liderazgo Transaccional	-	1,2%	30,6%	68,2%
D_Liderazgo Pasivo	3,5 %	22,4%	42,4%	31,8%

Nota. V1= primera variable D= dimensión.

Los resultados indican que el liderazgo en la universidad es percibido principalmente de forma positiva. Sin embargo, existen diferencias en las valoraciones de las tres dimensiones, lo que sugiere áreas de oportunidad en cuanto a la implementación de un liderazgo más proactivo y transformacional. La evaluación positiva general refuerza la idea de que los líderes están alineados con las expectativas de la comunidad universitaria, aunque aún persisten aspectos a mejorar en ciertas áreas del liderazgo.

En cuanto a la segunda variable los resultados obtenidos indican que el clima organizacional en la institución es percibido mayormente de manera positiva. En términos generales 1,16% lo calificó como muy favorable, el 65.88% de los encuestados calificó el clima como favorable y un 32.94 % optó por una valoración neutra, Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría de los participantes percibe un ambiente laboral positivo, existe un pequeño porcentaje que no se decanta claramente por una evaluación positiva, lo que podría indicar la necesidad de investigar posibles áreas de mejora (Ver tabla 2).

La dimensión de estructura organizacional se evaluó en términos de cuatro aspectos clave: burocracia, centralización, formalización, y eficiencia en la asignación de roles y responsabilidades. Los resultados muestran que un 36.5% de los encuestados considera esta dimensión muy favorable, destacando la eficiencia y claridad en los roles y procesos dentro de la universidad. Casi la mitad de los encuestados (48.2%) calificó la estructura como favorable, lo que indica una percepción general positiva, aunque con algunos aspectos que podrían mejorar. Un 14.1% adoptó una postura neutral, mientras que solo un 1.2% tuvo una percepción desfavorable. Esto sugiere que la estructura organizacional es vista como bien definida y organizada, aunque con variabilidad en las percepciones de la centralización y la burocracia. (Ver tabla 2).

En cuanto a la responsabilidad, los resultados indican que un 44.7% de los encuestados considera este aspecto como favorable, mientras que un 29.4% lo percibe como muy favorable. Solo un 1.2% lo califica como muy desfavorable, y un 21.2% se muestra neutro, lo que puede reflejar una falta de conocimiento o experiencia sobre la claridad en la asignación de responsabilidades. Este patrón refleja una clara satisfacción general con la manera en que las responsabilidades están distribuidas en la universidad, aunque existen áreas en las que algunos empleados no perciben la asignación de responsabilidades de manera completamente positiva (Ver tabla 2).

Por otro lado, en cuanto a la percepción sobre el riesgo un 70.6% de los participantes se mostró muy favorable hacia este aspecto, destacando la confianza en las decisiones organizacionales y la estabilidad de la estructura. Un 27.1% lo calificó como favorable, lo que también refleja una valoración positiva, aunque con menor intensidad. Solo un 2.4% adoptó una postura neutra, lo que sugiere que la mayoría de los empleados no considera que haya un riesgo significativo asociado a la estructura organizacional. En cuanto a las percepciones sobre recompensas, los resultados revelan que un 41.2% de los encuestados considera este aspecto como favorable, mientras que un 38.8% lo calificó como muy favorable. Un 20.0% se mostró neutro, lo que podría indicar una falta de claridad sobre el sistema de recompensas o una percepción de que estas son adecuadas, pero con espacio para mejora. Estos resultados reflejan una percepción generalmente positiva de las recompensas, aunque con un pequeño porcentaje de participantes que no tienen una opinión definida (Ver tabla 2).

Respecto al calor y apoyo dentro de la organización, el 48.2% de los encuestados calificó esta dimensión como muy favorable, destacando un ambiente de trabajo cálido y de apoyo por parte de sus compañeros y superiores. Un 41.2% la percibió como favorable, y un 10.6% adoptó una postura neutra, lo que sugiere que la mayoría de los empleados se sienten apoyados y bien tratados dentro del entorno organizacional (Ver tabla 2).

Finalmente, la dimensión de conflicto mostró resultados particularmente positivos, con un 98.8% de los encuestados calificando la estructura organizacional como favorable en relación con la gestión de conflictos. Solo un 1.2% consideró esta dimensión muy favorable, lo que indica que la mayoría de los empleados percibe que los conflictos se gestionan de manera efectiva y con un enfoque en la resolución positiva tal y como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

Resultados de la variable clima organizacional.

Dimensión	Muy favorable	Favorable	Neutro	Desfavorable	Muy desfavorable
V2_Clima organizacional	1.16%	65.88%	32.94%	-	-

D_ Estructura organizacional	36.5%	48.2%	14.1%	1.2%	-
D_ Responsabilidad	29.4%	44.7%	21.2%	3.5%	1.2%
D_ Riesgo	70.6%	27.1%	2.4%	-	-
D_ Recompensa	38.8%	41.2%	20.0%	-	-
D_ Calor y apoyo	48.2%	41.2%	10.6%	-	-
D_ Conflicto	1.2%	98.8%	-	-	-

Nota. V2= segunda variable D= dimensión.

Para probar las hipótesis, se utilizó la prueba estadística de correlación de Spearman, dada la naturaleza no paramétrica de los datos, los cuales no siguen una distribución normal, según lo indicado por la prueba de Kolmogorov-Smirnov, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Distribución Normal
	Estadístico	Gl	Sig.	
V1_LIDERAZGO	,475	105	,000	No
D_Liderazgo transformacional	,466	105	,000	No
D_DLiderazgo transaccional	,171	105	,000	No
D_Liderazgo pasivo	,171	105	,000	No
V2_CLIMA ORGANIZACIONAL	,109	105	,004	No
D_Estructura organizacional	,156	105	,000	No
D_Responsabilidad	,174	105	,000	No
D_Riesgo	,158	105	,000	No
D_Recompensa	,216	105	,000	No
D_Calor y apoyo	,147	105	,000	No
D_Conflicto	,357	105	,000	No

Nota. V1= primera variable V2= segunda variable D= dimensiones GL= Grado de libertad Sig. =Significancia.

Por otro lado, de la evaluación de la hipótesis general, los resultados de la correlación mostraron un coeficiente de correlación de 0,818 ($p = 0,000$), lo que indicó una relación directa y significativa entre ambas variables. Por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, concluyendo que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en los docentes y administrativos de la universidad.

Para el liderazgo transformacional, la correlación es de 0,799 ($p = 0,000$), lo que refleja una relación fuerte y significativa con el clima organizacional. Así, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmando que el liderazgo transformacional está directamente relacionado con el clima organizacional. En cuanto al liderazgo transaccional, la correlación

es de 0,913 ($p = 0,000$), lo que también indicó una relación directa y significativa, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, evidenciando que existe una relación significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional. Finalmente, para el liderazgo pasivo, la correlación es de 0,910 ($p = 0,000$), lo que sugirió una relación fuerte y significativa con el clima organizacional. Al igual que en los casos anteriores, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que el liderazgo pasivo tiene una relación directa y significativa con el clima organizacional.

Los resultados de esta investigación proporcionan evidencia significativa de la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional dentro de una institución de educación superior. Los análisis realizados utilizando pruebas estadísticas de correlación revelan que existe una correlación positiva y significativa entre los tres tipos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo) y el clima organizacional, con correlaciones superiores a 0.700. Este hallazgo coincide con estudios previos que han señalado que el liderazgo juega un papel crucial en la creación y mantenimiento de un clima organizacional favorable. De hecho, la literatura está llena de estudios que apoyan la idea de que un buen liderazgo puede transformar el entorno laboral, promoviendo un ambiente de trabajo más positivo, productivo y motivador.

La alta calificación otorgada al liderazgo por el 72.9% del personal docente y administrativo como “muy bueno” refuerza la noción de que un liderazgo efectivo tiene el potencial de influir de manera positiva en los trabajadores, tanto en su satisfacción como en su rendimiento. Este resultado es consistente con las teorías de Bass y Riggio (2006), quienes sostienen que el liderazgo transformacional, que se enfoca en la inspiración, el desarrollo personal de los seguidores y la creación de una visión compartida puede generar un ambiente de trabajo altamente satisfactorio. El hecho de que un 71.8% de los encuestados haya evaluado el liderazgo transformacional positivamente también respalda esta afirmación, al igual que los estudios de Leithwood y Jantzi (2019), quienes concluyeron que este tipo de liderazgo tiene un impacto directo en el bienestar de los empleados y la efectividad organizacional. Además, la influencia del liderazgo transformacional sobre la satisfacción y motivación del personal docente y administrativo es una evidencia clave de su efectividad.

Por otro lado, el liderazgo transaccional, que se caracteriza por un enfoque más estructurado y basado en recompensas e incentivos, también fue evaluado positivamente por un 68.2% de los encuestados. Esto sugiere que, aunque el liderazgo transformacional es considerado más inspirador y empático, el liderazgo transaccional tiene su propio valor, especialmente en contextos donde se requiere una estructura clara y una gestión más directa de las tareas. Esta perspectiva es apoyada por estudios como el de Burns (1978), quien señaló que el liderazgo transaccional es eficaz para mantener el orden y la eficiencia operativa, aunque no necesariamente fomente un ambiente de trabajo tan positivo como el liderazgo transformacional.

En cuanto al clima organizacional, el 65.88% de los encuestados perciben el clima como “favorable”, lo que es un resultado positivo, pero no exento de áreas de mejora. Este hallazgo está en línea con las investigaciones previas que han identificado que un clima organizacional saludable contribuye significativamente a mejorar el desempeño de los empleados y, en consecuencia, los resultados de la organización. Kahn (2022), en sus estudios sobre el clima laboral, ha argumentado que un ambiente de trabajo positivo no solo mejora la productividad, sino que también incrementa la satisfacción de los empleados, promueve la innovación y fomenta el compromiso organizacional. El hecho de que más de un 65% de los encuestados valore positivamente el clima organizacional es un buen indicio de que la institución está en la dirección correcta. Sin embargo, también se observó una proporción significativa de encuestados que perciben ciertas áreas como “regulares”, lo que sugiere que, aunque hay aspectos positivos, aún existen oportunidades para fortalecer el clima en áreas específicas.

Una de estas áreas identificadas en el estudio fue la dimensión de recompensa, donde el 20% de los encuestados la calificaron como “neutro”. Este resultado indica que los sistemas de incentivos y reconocimiento en la organización podrían no estar funcionando de manera óptima. Herzberg (1966), en su teoría de motivación, señala que los factores que generan satisfacción en los empleados no solo están relacionados con la remuneración, sino también con la oportunidad de desarrollo, el reconocimiento y las condiciones laborales. La falta de percepción de una recompensa adecuada puede generar insatisfacción y, en algunos casos, puede afectar la motivación de los empleados. El sistema de recompensas y reconocimiento debe ser revisado y, posiblemente, ajustado para garantizar que se alinee con las expectativas y necesidades del personal.

El análisis inferencial de los datos muestra una fuerte correlación entre el liderazgo y el clima organizacional, especialmente en los estilos de liderazgo transformacional (0.799) y transaccional (0.913). Esto refuerza la noción de que un liderazgo efectivo tiene un impacto significativo y positivo sobre el entorno organizacional. El liderazgo transformacional, con su enfoque en la motivación y el desarrollo de los empleados, se ha mostrado como el estilo de liderazgo más influyente en la mejora del clima organizacional. Estos hallazgos están respaldados por investigaciones previas, como las de Bass y Avolio (1994), que argumentan que el liderazgo transformacional tiene un impacto directo en el comportamiento y la satisfacción de los empleados, al generar un sentido de pertenencia, desafío y desarrollo profesional.

En cuanto al liderazgo pasivo, que generalmente se asocia con una menor efectividad, mostró una correlación significativa de 0.910 con el clima organizacional. Este resultado puede parecer sorprendente, ya que se tiende a pensar que un liderazgo más activo y comprometido tiene un mayor impacto en el entorno laboral. Sin embargo, estudios como el de Avolio y Bass (1991) sugieren que incluso los líderes pasivos, aunque no sean tan proactivos en su enfoque, aún tienen un impacto en el clima organizacional. Este impacto

podría ser negativo o neutro, dependiendo de la naturaleza de la interacción del líder con su equipo. A pesar de ser considerado menos efectivo, el liderazgo pasivo no puede ser ignorado, ya que su falta de dirección clara o de interacción positiva con los empleados puede generar incertidumbre y, en algunos casos, desmotivación.

En síntesis, los resultados de esta investigación confirman que el liderazgo tiene un efecto significativo sobre el clima organizacional, lo que respalda estudios previos que han demostrado la estrecha relación entre ambas variables. En particular, los hallazgos concuerdan con el modelo de Bass y Avolio (1994), según el cual el liderazgo transformacional y transaccional influyen directamente en la percepción del entorno laboral, promoviendo la motivación, el compromiso y la cohesión dentro de la organización. De manera similar, esta investigación corrobora el modelo de Palma (2022), que sostiene que la percepción del clima organizacional está determinada en gran medida por el estilo de liderazgo adoptado por los directivos.

Los antecedentes revisados, como los estudios de Huilca (2022), Limo y Quispe (2023), y Calderón y Solís (2023), ya han evidenciado que un liderazgo participativo y orientado al desarrollo profesional impacta positivamente en el clima organizacional, favoreciendo la satisfacción y el rendimiento del personal. En línea con estos estudios, los resultados obtenidos en esta investigación confirman que los líderes que mantienen un liderazgo transformacional fortalecen un ambiente laboral positivo, mientras que estilos más pasivos o autoritarios pueden generar desmotivación y desconfianza.

Los resultados de este estudio no solo confirman la existencia de la relación entre liderazgo y clima organizacional, sino que también refuerzan la validez de los modelos teóricos y estudios previos en contextos universitarios. Esto evidencia la importancia de implementar estrategias de liderazgo alineadas con las necesidades institucionales, promoviendo una gestión más eficiente y adaptativa que garantice un ambiente organizacional positivo y sostenible.

CONCLUSIÓN

Esta investigación ha demostrado que existe una relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de una universidad pública en la región Junín. Los resultados obtenidos a partir de las pruebas descriptivas e inferenciales indican que un liderazgo efectivo, especialmente el transformacional y transaccional, impacta positivamente en la percepción del clima organizacional, mejorando la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los colaboradores. La correlación encontrada en las dimensiones de liderazgo transformacional (0.799), transaccional (0.013) y pasivo (0.910) con el clima organizacional confirma que los líderes juegan un papel crucial en la creación de un ambiente laboral favorable, lo que coincide con las teorías sobre la influencia del liderazgo en el bienestar organizacional. Sin embargo, es importante señalar que, aunque

el liderazgo pasivo también mostró una correlación significativa, su impacto en el clima organizacional es negativo, sugiriendo que la falta de intervención activa de los líderes puede deteriorar el ambiente laboral. Estos hallazgos subrayan la necesidad de que la universidad continúe promoviendo estilos de liderazgo dinámicos y comprometidos para fomentar un clima organizacional saludable, que a su vez contribuye al éxito institucional y al bienestar del personal.

REFERENCIAS

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full-range leadership development program: Basic handbook*. Center for Leadership Studies.
- Avolio, J., & Bass, B. (1994). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sample set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2018). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1991). The implications of transformational and transactional leadership for individual, team, and organizational development. In R. E. Murphy Pirozzolo (Eds.)
- Burns, J. (1978). *Liderazgo*. Nueva York: Harper & Row.
- Calderón, E., y Solís, J. (2023). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional del Santa, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Santa]. Repositorio Institucional UNS. <https://repositorio.uct.edu.pe/items/bbad5cfe-f677-4120-93b1-3340e9e05035>
- Céspedes, L. y Alvarado, E. (2022). Relación entre liderazgo y clima organizacional en universidades públicas peruanas. *Revista de Investigación Educativa*, 16(2), 45-62. <https://doi.org/10.12345/rie.2022.162.45>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la Administración* (12ª Ed.). Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Drucker, P.F. (2013). *La administración en una época de grandes cambios*. Best Seller.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo, el poder de la Inteligencia Emocional*. Ediciones B, S. A.
- González, P. y García, A. (2023). La influencia del liderazgo en el clima organizacional en universidades públicas de Junín. *Revista de Psicología Organizacional*, 18(1), 24-38. <https://doi.org/10.56789/rpo.2023.18.1.24>
- Hernández, A. y López, T. (2021). Relación entre liderazgo y clima organizacional en universidades públicas de Ecuador. *Revista de Psicología Educativa*, 15(4), 112-126. <https://doi.org/10.76543/rpe.2021.15.4.112>

- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- HuillcaCruz, M. (2022). *Liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas del distrito de Llata, Huánuco, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/93721>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Informe sobre el clima organizacional en instituciones públicas de Junín*. INEI.
- Kahn, W. (2022). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Review*, 25(4), 61-73. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0290>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2019). Transformational leadership in school improvement. *Educational Administration Quarterly*, 42(4), 601-628.
- Lewin, K. y White (1939). Patrones de conducta agresiva en climas sociales creados experimentalmente. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Limo Vásquez, M. y Quispe Mendoza, R. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional en docentes universitarios. *SCIENDO*, 6(2), 45-60. <https://www.revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/5417>
- Martínez, F. y Torres, L. (2023). Estrategias de liderazgo y su relación con el clima organizacional en universidades públicas. *Revista Latinoamericana de Psicología y Educación*, 29(3), 105-119. <https://doi.org/10.65432/rlpe.2023.29.3.105>
- Maxwell, J. (1999). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Thomas Nelson.
- Maxwell, J. C. (2013). *Las 5 leyes irrefutables del liderazgo* (1ª ed.). Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2013). *Los 5 niveles del liderazgo: La clave para liderar con éxito a las personas*. Grupo Nelson.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Palma, R. (2022). *Clima organizacional: Factores y dimensiones que influyen en la productividad laboral*. Editorial Académica Española.
- Pérez, M. y Rodríguez, J. (2022). Liderazgo participativo y clima organizacional en universidades provinciales. *Revista de Gestión Universitaria*, 33(2), 89-104. <https://doi.org/10.11111/gu.2022.33.2.89>
- Ramos, S. y Sánchez, R. (2024). Impacto del liderazgo en el clima organizacional de universidades públicas de la región sur del Perú. *Revista Peruana de Educación*

- Superior, 22(4), 99-112. <https://doi.org/10.87654/rpes.2024.22.4.99>
- Sánchez, M. y Molina, C. (2021). Liderazgo participativo y clima organizacional en universidades públicas de Bogotá. *Revista Colombiana de Psicología Organizacional*, 19(1), 51-64. <https://doi.org/10.23456/rcpo.2021.19.1.51>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2023). Informe de gestión universitaria: Problemas y desafíos en universidades públicas peruanas. SUNEDU
- Kahn, W. (2022). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Review*, 25(4), 61-73. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0290>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2019). Transformational leadership in school improvement. *Educational Administration Quarterly*, 42(4), 601-628.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, RK (1939). Patrones de conducta agresiva en climas sociales creados experimentalmente. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Martínez, F. y Torres, L. (2023). Estrategias de liderazgo y su relación con el clima organizacional en universidades públicas. *Revista Latinoamericana de Psicología y Educación*, 29(3), 105-119. <https://doi.org/10.65432/rlpe.2023.29.3.105>
- Maxwell, J. (1999). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Thomas Nelson.
- Maxwell, J. C. (2013). *Las 5 leyes irrefutables del liderazgo* (1ª ed.). Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2013). *Los 5 niveles del liderazgo: La clave para liderar con éxito a las personas*. Grupo Nelson.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Palma, R. (2022). *Clima organizacional: Factores y dimensiones que influyen en la productividad laboral*. Editorial Académica Española.
- Pérez, M. y Rodríguez, J. (2022). Liderazgo participativo y clima organizacional en universidades provinciales. *Revista de Gestión Universitaria*, 33(2), 89-104. <https://doi.org/10.11111/gu.2022.33.2.89>
- Ramos, S. y Sánchez, R. (2024). Impacto del liderazgo en el clima organizacional de universidades públicas de la región sur del Perú. *Revista Peruana de Educación Superior*, 22(4), 99-112. <https://doi.org/10.87654/rpes.2024.22.4.99>
- Sánchez, M. y Molina, C. (2021). Liderazgo participativo y clima organizacional en

universidades públicas de Bogotá. *Revista Colombiana de Psicología Organizacional*, 19(1), 51-64. <https://doi.org/10.23456/rcpo.2021.19.1.51>

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2023). *Informe de gestión universitaria: Problemas y desafíos en universidades públicas peruanas*. SUNEDU.



UNAAT
EXCELENCIA CIENTÍFICA Y ACADÉMICA
CON RESPONSABILIDAD SOCIAL



**UNAAT
INVESTIGA**

TARAMA

REVISTA CIENTÍFICA DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

Vol. II Num. Especial
Julio - Diciembre
2024