

Estudios Gerenciales

*Journal of Management
and Economics
for Iberoamerica*

Revista publicada por la
**Facultad de Negocios y
Economía Isaac Gilinski**

http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales



**Editorial
Universidad
Icesi**

Vol. 41

176

jul - sept 2025

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE NEGOCIOS Y ECONOMÍA ISAAC GILINSKI

Misión

En la Facultad de Negocios y Economía Isaac Gilinski de la Universidad Icesi, Educamos para un LIDERAZGO Global, Innovador y Sostenible, que transforme vidas y potencie organizaciones para la construcción de mejores futuros.

Nos apasiona el aprendizaje, y estamos comprometidos con la excelencia académica y la inclusión social.

Focos estratégicos:

Wellbeing de Impacto

- Bienestar y productividad

Business Development y Sostenibilidad Empresarial

- Estrategias y procesos sostenibles para que empresas nuevas y existentes generen valor y sean más rentables. (darle más enfoque al segundo y a la meta que nos hemos planteado)

Business Analytics y Modelaciones Financieras/ Económicas

- Analítica de datos y modelaciones para la toma de decisiones de negocios y construcción de políticas

Objetivos estratégicos

1. Atraer y formar a personas con talento comprometidas con la búsqueda del éxito personal y que contribuyan al bienestar del planeta y de la sociedad.
2. Ofrecer experiencias educativas memorables e innovadoras que potencien el desarrollo de capacidades excepcionales y permitan el crecimiento personal y profesional.
3. Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones que valoren el conocimiento, la innovación y el espíritu empresarial.
4. Mantener un equipo de profesores y personal de alta calidad
5. Ofrecer experiencias extraordinarias a nuestra comunidad a través de un campus que permita el aprendizaje y el disfrute, y una cultura de servicio y atención.

Valores centrales

- Reconocimiento de la dignidad de toda persona.
- Honestidad en las acciones personales y en las actuaciones institucionales.
- Pasión por el aprendizaje.
- Compromiso con el bienestar de la sociedad y el cuidado del medio ambiente.



ASSOCIATION
OF
AMBA
ACCREDITED



AACSB
ACCREDITED



La Universidad Icesi forma profesionales en 24 programas de pregrado, 2 doctorado, 33 maestrías, 18 especializaciones médico-quirúrgicas y 26 especializaciones, todos ellos aprobados por el Ministerio de Educación Nacional. Algunos de estos son:

Programas de pregrado

- Ingeniería en Energía Inteligente
- Administración de Empresas con Énfasis en Negocios Internacionales
- Mercadeo Internacional y Publicidad
- Economía y Negocios Internacionales
- Finanzas
- Diseño Industrial
- Diseño de Medios Interactivos
- Ingeniería de Sistemas
- Ingeniería Telemática
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Bioquímica
- Biología con Concentraciones en Conservación y Biología Molecular/Biotecnología
- Química con Énfasis en Bioquímica
- Química Farmacéutica
- Antropología
- Ciencia Política con Énfasis en Relaciones Internacionales
- Derecho
- Psicología
- Música
- Sociología
- Comunicación con Enfoque Digital
- Medicina

Licenciaturas

- En Lenguas Extranjeras con Énfasis en Inglés
- En Ciencias Sociales

Programa de Doctorado

- Doctorado en Ciencias Económicas y Administrativas
- Doctorado en Ingeniería

Programas de posgrado

- Maestría en Gestión de la Innovación
- Maestría en Derecho
- Maestría en Ciencias-Biotecnología

- Maestría en Estudios Sociales y Políticos
- Maestría en Gerencia de Organizaciones de Salud
- Maestría en Biotecnología
- Maestría en Formulación de Productos Químicos y Derivados
- Maestría en Gerencia para la Innovación Social
- Maestría en Periodismo
- Master's Program in the Teaching of English as a Foreign
- Maestría en Informática y Telecomunicaciones
- Maestría en Intervención Psicosocial
- Maestría en Gobierno
- Maestría en Educación
- Maestría en Gestión Informática y Telecomunicaciones
- Maestría en Ingeniería Industrial
- Maestría en Derecho
- Maestría en Administración Global con Doble Titulación
- Maestría en Administración MBA
- Maestría en Mercadeo
- Maestría en Economía
- Maestría en Finanzas

Especializaciones

- Auditoría en Salud
- Gerencia Tributaria
- Calidad para la Competitividad
- Gerencia del Medio Ambiente
- Negocios en Internet
- Derecho Comercial
- Especializaciones médico-quirúrgicas
- Derecho Laboral y de la Seguridad Social
- Legislación Laboral y de la Seguridad Social para no abogados

Programa de Alta Gerencia Internacional

Programas a la medida de las necesidades de la empresa

Revista publicada por la Facultad de Negocios y Economía Isaac Gilinski

Editor

Juan Felipe Henao, Ph.D.
State University of New York Polytechnic Institute, Estados Unidos.
Universidad Icesi, Colombia.
henaoj@sunypoly.edu

Comité Editorial/Editorial Committee

Isaac Dyrner Rezonzew, Ph.D.

Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia.

Eduardo Lora, M.Sc.

Center for International Development, Harvard University, Estados Unidos.

José Pla Barber, Ph.D.

Universidad de Valencia, España.

Jose Luis Hervás Oliver, Ph.D.

Universidad Politécnica de Valencia, España.

Julio César Alonso, Ph.D.

Cienfi - Universidad Icesi, Colombia.

Larry Crump, Ph.D.

Griffith University, Australia.

Lorenzo Revuelto Taboada, Ph.D.

Universidad de Valencia, España.

Juan Pablo Torres Cepeda, Ph.D.

Universidad de Chile, Chile.

Robert Grosse, Ph.D.

Thunderbird School of Global Management, Estados Unidos.

Roberto Santillán, Ph.D.

Tecnológico de Monterrey, México.

Sergio Olavarrieta, Ph.D.

Universidad de Chile, Chile.

Iván Darío Sánchez Manchola, Ph.D.

Universidad Icesi, Colombia.

Comité Científico/Scientific Committee

Juan Pablo Viteri, Ph.D.

Universidad Católica de Uruguay, Uruguay

José Manuel Saiz Álvarez, Ph.D.

EGADE Business School - Tecnológico de Monterrey, México.

Christian A. Cancino del Castillo, Ph.D.

Universidad de Chile, Chile.

Florina Guadalupe Arredondo Trapero, Ph.D.

Tecnológico de Monterrey, México.

Francisco Puig, Ph.D.

Universidad de Valencia, España.

Francisco Venegas Martínez, Ph.D.

Instituto Politécnico Nacional, México.

Gastón Silverio Milanesi, Ph.D.

Universidad Nacional del Sur, Argentina.

Harish Sujan, Ph.D.

Tulane University, Estados Unidos.

Jhon James Mora, Ph.D.

Universidad Icesi, Colombia.

José Roberto Concha, Ph.D.

Universidad Icesi, Colombia.

Juan Muro, Ph.D.

Universidad Alcalá de Henares, España.

Samuel Mongrut, Ph.D.

Universidad del Pacífico, Perú.

Reinaldo Guerreiro, Ph.D.

Universidad de São Paulo, Brasil.

Milagros Vivel Búa, Ph.D.

Universidad de Santiago de Compostela.

Director Editorial/Managing Editor

Libardo Rojas, Ph.D.

Universidad Icesi, Colombia

trojas@icesi.edu.co

Indexaciones/Indexations

Scopus (Q2)

Scimago (Q3)

Emerging Sources Citation Index - Web of Science

PUBLINDEX - Colciencias

SciELO Citation Index

SciELO - Colombia

AEA's electronic indexes (JEL, e-JEL, CD-JEL, EconLit)

Redalyc

Dialnet

CLASE

Thomson Gale - Informe Académico

Catálogo de Latindex

EBSCO

RePEc

DoTEc

EconPapers

DOAJ

Años de publicación/Years publishing

39 años/years

Dónde consultar la revista/Where to find us

https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

Envío de manuscritos

https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

Suscripciones y Canje/Subscriptions and Exchange

Revista Estudios Gerenciales

Universidad Icesi

Calle 18 No. 122-135

Tel. (57) (2) 5552334 Ext. 8210

Cali, Colombia

estgerencial@icesi.edu.co

Diagramación y corrección de estilo/Layout and proofreading

Journals & Authors



La revista se adhiere a los principios y procedimientos dictados por el Committee on Publication Ethics (COPE)
www.publicationethics.org



© Copyright 2018. Universidad Icesi.
Facultad de Negocios y Economía Isaac Gilinski
Calle 18 No. 122-135, AA. 25608
Tel. (57) (2) 5552334 Ext. 8210
Cali, Colombia
estgerencial@icesi.edu.co



Estudios Gerenciales de la Universidad Icesi está bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 Internacional
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la revista Estudios Gerenciales. Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista Estudios Gerenciales, tanto en su publicación impresa como electrónica. Luego de publicado el artículo, puede ser reproducido sin autorización del autor o la Revista, mencionando autor(es), año, título, volumen, número y rango de páginas de la publicación, y como fuente: Estudios Gerenciales [abstenerse de usar Revista Estudios Gerenciales].

TABLA DE CONTENIDO

Vol 41, N.º 176 | Julio-Septiembre de 2025 | ISSN 0123-5923 // 2665-6744 en línea | Cali, Colombia

PRESENTACIÓN.....	273
ARTÍCULOS	
Channels, Applications, and Online Presence of Digital Marketing in the Success of Peruvian Digital Ventures <i>Africa Calanchez Urribarri, Carmen Chieng Cueva, Martin Alexander Ríos Cubas, José William Córdova Chirinos & German Jazmany Zambrano Verdesoto</i>	275
Maladaptive Household Responses to Extreme Weather in Colombia <i>Carlos F. Gaviria & Héctor M. Posada</i>	290
Determinantes de las intenciones emprendedoras en estudiantes de una universidad en Lima, Perú <i>Claudia Vanessa Sandoval Malca, Marcoantonio Pacheco Sepulveda y Kerwin José Chávez Vera</i>	307
Factores que generan experiencias memorables en el turismo cultural: una revisión sistemática de literatura <i>Isadora Eljadue Perez, Álvaro Zapata Domínguez, Mario Giraldo Oliveros y Libnazaret Betancourt Rodríguez</i>	321
Environmental Dynamism, Digitalization, and Digital Capability: Explaining Small Firms Performance in Ecuador <i>Fabrizio Noboa & AFM Jalal Ahamed</i>	337
Responsabilidad social corporativa generadora de competitividad en empresas industriales del sector de alimentos y bebidas <i>Carmen Padilla-Lozano, Pablo Collazzo-Yelpo, Danny Arévalo-Avecillas, Rober Luciano-Alipio y Holger Cevallos-Valdiviezo</i>	349
Estrategias y prácticas de gestión del talento: vinculación con variables contextuales <i>Mariela Natacha Golik y María Rita Blanco</i>	361
La cultura ética en las organizaciones mexicanas: el papel mediador de la conciencia moral <i>Hilda García-Leal y Joel Mendoza-Gómez</i>	374
Del teletrabajo forzado al trabajo híbrido sostenible: propuesta de marco teórico-normativo para América Latina <i>Fernando Ramos-Zaga</i>	388
AGRADECIMIENTO REVISORES.....	400

PRESENTACIÓN REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES N° 176

Tenemos el gusto de presentar el número 176 de Estudios Gerenciales, correspondiente al tercer trimestre del 2025 (julio - septiembre), en el cual se incluyen nueve artículos de autores de Perú, Ecuador, Colombia, Suecia, Austria, Argentina, España y México.

A continuación, se presenta una breve descripción de los artículos incluidos en el presente número.

Inicialmente, Africa Calanchez Urribarri (Universidad San Ignacio de Loyola), Carmen Chieng Cueva (Universidad San Ignacio de Loyola), Martín Alexander Ríos Cubas (Universidad Señor de Sipán), José William Córdova Chirinos (Universidad Señor de Sipán) y German Jazmany Zambrano Verdesoto (Universidad Bolivariana del Ecuador), analizan la influencia del marketing digital en el éxito de las empresas peruanas. Los resultados indican que el marketing digital tiene un impacto positivo en el emprendimiento. A su vez, el emprendimiento mejora la presencia en línea y promueve modelos de negocio alternativos.

De otro lado, Carlos F. Gaviria y Héctor M. Posada (Universidad de Antioquia) estudian cómo los fenómenos meteorológicos extremos influyen en la adquisición de electrodomésticos en Colombia. De acuerdo a estimaciones de los autores, las temperaturas extremas aumentan la probabilidad de que los hogares adquieran ventiladores y aires acondicionados, mientras que las precipitaciones extremas aumentan la adquisición de calefactores. Estos resultados son heterogéneos según los distintos grupos socioeconómicos, géneros y regiones, lo que sugiere la existencia de disparidades en la capacidad de adaptación.

Entre tanto, Claudia Vanessa Sandoval Malca, Marcoantonio Pacheco Sepulveda y Kerwin José Chávez Vera (Universidad San Ignacio de Loyola) examinan los determinantes de las intenciones emprendedoras en estudiantes de una universidad en Perú. Los resultados revelan que la actitud personal, el control conductual percibido, la educación emprendedora y la autoeficacia tienen efectos positivos significativos sobre las intenciones emprendedoras, mientras que las redes de contacto no muestran un impacto significativo.

Isadora Eljadue Perez (Universidad del Magdalena), Álvaro Zapata Domínguez (Universidad del Norte), Mario Giraldo Oliveros (Universidad del Norte) y Libnazaret Betancourt Rodríguez (Corporación Universitaria Americana) analizar la literatura reciente sobre experiencias memorables en el turismo cultural, a través de una revisión sistemática que señala una organización de la dispersión encontrada en los tres principales

momentos del viaje de todo turista: antes, durante y después. Los autores identificaron catorce factores que generan experiencias memorables en el turismo cultural.

Por su parte, Fabrizio Noboa (Universidad San Francisco de Quito) y AFM Jalal Ahamed (University of Skövde) exploran cómo el dinamismo del entorno influye en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas de Ecuador. Los hallazgos indican que la digitalización y la capacidad digital median la relación entre el dinamismo ambiental y el desempeño, enfatizando la necesidad de integrar las dimensiones tecnológicas y de gestión para enfrentar la transformación digital.

Los autores Carmen Padilla Lozano (Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL), Pablo Collazzo Yelpo (Danube University Krems), Danny Arévalo AVECILLAS (Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL), Rober Luciano Alipio (Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma) y Holger Cevallos Valdiviezo (Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL) estudian el vínculo entre la responsabilidad social corporativa y la competitividad en el sector de alimentos y bebidas en Ecuador. Los resultados sugieren que las prácticas socialmente responsables fortalecen el desempeño competitivo de las organizaciones.

Por su parte, Mariela Natacha Golik (Universidad Nacional de San Martín) y María Rita Blanco (Universidad Rey Juan Carlos) estudian las prácticas involucradas en las estrategias de gestión del talento exclusivas, inclusivas e híbridas en Argentina, y examinan la relación entre estas estrategias y diferentes variables contextuales como el tamaño, el origen del capital y la orientación cultural. Según las autoras, las prácticas de segmentación adoptadas diferencian las empresas exclusivas de las híbridas. Además, las estrategias de talento adoptadas muestran relaciones positivas con las variables contextuales analizadas.

Asimismo, Hilda García Leal y Joel Mendoza Gómez (Universidad Autónoma de Nuevo León) exploran el rol mediador de la conciencia moral en la relación entre cultura ética y control interno, gobierno corporativo y atención a factores de riesgo psicosocial, en el sector del comercio en México. De acuerdo a los resultados, el control interno, el gobierno corporativo y los factores de riesgo inciden de manera positiva sobre la conciencia moral. Mientras que la conciencia moral tiene un impacto positivo sobre la cultura ética.

Finalmente, Fernando Ramos Zaga (Universidad Privada del Norte) propone un marco teórico-normativo que oriente la transición sostenible hacia modelos híbridos de trabajo en América

Latina, integrando los principios de bienestar multiescalar, equidad adaptativa y sostenibilidad institucional como fundamentos para la transformación organizacional responsable. A partir de este marco se identificó que las principales limitaciones para la sostenibilidad

del trabajo híbrido radican en las deficiencias estructurales y normativas, así como en la falta de articulación entre niveles individuales, colectivos e institucionales.

Channels, Applications, and Online Presence of Digital Marketing in the Success of Peruvian Digital Ventures

Africa Calanchez Urribarri* 

Research professor, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

africa.calanchez@usil.peCarmen Chieng Cueva 

Full-time Professor, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

carmen.chieng@usil.peMartin Alexander Ríos Cubas 

Research Professor, Departamento/ Facultad, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.

rcubasma@uss.edu.peJosé William Córdova Chirinos 

Researcher, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.

jwcor1956@gmail.comGerman Jazmany Zambrano Verdesoto 

Research Professor, Departamento/ Facultad, Universidad Bolivariana del Ecuador, Guayas, Ecuador.

gjzambranov@ube.edu.ec

Abstract

This study analyzes the influence of digital marketing on the success of digital ventures in Peru by integrating channels, applications, online presence, and business models into a causal model. Using a quantitative approach with a structural equation model applied to 388 entrepreneurs, digital marketing was found to have a positive impact on entrepreneurship ($\beta=0.5805$, $p<0.001$), channels ($\beta=0.7499$, $p<0.001$), and applications ($\beta=0.4962$, $p<0.001$). Similarly, entrepreneurship improves online presence ($\beta=0.5086$, $p<0.001$) and promotes alternative business models ($\beta=0.2857$, $p<0.001$). These results demonstrate the relevance of this topic by overcoming fragmented approaches, offering empirical evidence, and proposing strategies to strengthen the competitiveness, sustainability, and growth of digital ventures in the Peruvian context.

Keywords: market reach; digital business; online presence; business opportunity; media channels.

Canales, aplicaciones y presencia online del marketing digital en el éxito de las empresas digitales peruanas

Resumen

Este estudio analiza la influencia del marketing digital en el éxito de las empresas digitales en Perú mediante la integración de canales, aplicaciones, presencia en línea y modelos de negocio en un modelo causal. Utilizando un enfoque cuantitativo con un modelo de ecuaciones estructurales aplicado a 388 emprendedores, se encontró que el marketing digital tiene un impacto positivo en el emprendimiento ($\beta=0,5805$, $p<0,001$), los canales ($\beta=0,7499$, $p<0,001$) y las aplicaciones ($\beta=0,4962$, $p<0,001$). Del mismo modo, el emprendimiento mejora la presencia en línea ($\beta=0,5086$, $p<0,001$) y promueve modelos de negocio alternativos ($\beta=0,2857$, $p<0,001$). Estos resultados demuestran la relevancia de este tema al superar los enfoques fragmentados, ofrecer pruebas empíricas y proponer estrategias para fortalecer la competitividad, la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas digitales en el contexto peruano.

Palabras clave: alcance del mercado; negocio digital; presencia en línea; oportunidad de negocio; canales de comunicación.

Canais, aplicações e presença online do marketing digital no sucesso das empresas digitais peruanas

Resumo

Este estudo analisa a influência do marketing digital no sucesso das empresas digitais no Peru através da integração de canais, aplicações, presença online e modelos de negócio num modelo causal. Utilizando uma abordagem quantitativa com um modelo de equações estruturais aplicado a 388 empreendedores, verificou-se que o marketing digital tem um impacto positivo no empreendedorismo ($\beta=0,5805$, $p<0,001$), nos canais ($\beta=0,7499$, $p<0,001$) e as aplicações ($\beta=0,4962$, $p<0,001$). Da mesma forma, o empreendedorismo melhora a presença online ($\beta=0,5086$, $p<0,001$) e promove modelos de negócio alternativos ($\beta=0,2857$, $p<0,001$). Esses resultados demonstram a relevância desse tema ao superar abordagens fragmentadas, oferecer evidências empíricas e propor estratégias para fortalecer a competitividade, a sustentabilidade e o crescimento das empresas digitais no contexto peruano.

Palavras-chave: alcance do mercado; negócio digital; presença online; oportunidade de negócio; canais de comunicação.

* Corresponding author.

JEL classification: M31; L26; M13.

How to cite: Calanchez, A.; Chieng, C.; Ríos, M. A.; Córdova, J. W. & Zambrano, G. J. (2025). Channels, applications, and online presence of digital marketing in the success of Peruvian digital ventures. *Estudios Gerenciales*, 41(176), 275-289. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7268>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7268>

Received: 05-02-2025

Accepted: 22-10-2025

Available online: 19-12-2025

© 2025 Universidad Icesi. Published by Universidad Icesi, Colombia.

This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

1. Introduction

In the contemporary digital era, the transformation of the entrepreneurial ecosystem has fundamentally redefined the way ventures are conceived and developed. Information and Communication Technologies (ICT) have emerged as essential catalysts for creating innovative entrepreneurial opportunities, particularly in the context of digital marketing. This evolution has generated a strategic imperative to investigate the adoption and impact of digital tools in Peruvian entrepreneurship.

The global landscape evidences a marked trend towards business digitization. In this regard, [Satalkina and Steiner \(2020\)](#) emphasize that digital transformation and the development of new business models are crucial elements in contemporary digital entrepreneurship. This observation is complemented by the findings of [Paul et al. \(2023\)](#), who document a significant transition from traditional business models to digital paradigms in both America and Europe.

Recent research has revealed significant patterns, such as that highlighted by [Wang \(2025\)](#), who emphasizes that digital marketing has revolutionized the supply of products and services, allowing for more precise segmentation and a significant reduction in operating costs. The Peruvian scenario particularly reveals data on the implementation of digital marketing strategies that have had a significant positive impact on sales. For example, a commercial company in Peru recorded an increase in sales from S/. 332,520.00 in 2020 to S/. 498,515.00 in 2021, thereby demonstrating the effectiveness of digital marketing ([Cruzado Ymán et al., 2022](#)). These findings are reinforced by [Canaza Calsina et al. \(2024\)](#), who stated that digital marketing strategies focused on customer acquisition, conversion, and content distribution significantly influence the positioning of companies, including universities.

On the other hand, the accessibility and effectiveness of digital platforms have been widely documented. [Alcívar et al. \(2022\)](#) highlighted the ease of implementation of promotional strategies on platforms such as WhatsApp, Instagram, and Facebook. However, [Dąbrowska et al. \(2024\)](#) identified significant challenges to building trust with customers in digital environments. [Biclesanu et al. \(2021\)](#) offer an interesting perspective by suggesting that digital ventures are perceived as less risky and more accessible than traditional businesses.

[Masrianto et al. \(2022\)](#) defined digital marketing capability as a business skill for planning and implementing successful digital ventures, and it has become a determining factor for business success. In the Peruvian context, the effective use of platforms such as Facebook, Instagram, and Google Ads represents a significant opportunity to boost local economic development through entrepreneurship and innovation.

However, a review of recent publications reveals a clear gap: there are abundant descriptions of which tools are used, how often, and how useful they are perceived to be, but there are almost no integrated causal models that connect, in a single framework, digital marketing capabilities and

practices, channels and media, applications, forms of online presence, alternative digital business models, and entrepreneurial performance itself. Studies tend to separate the pieces: they measure, for example, network use, promotional reach, or perceived effectiveness, without estimating direct and indirect effects between constructs. Furthermore, frameworks for innovation diffusion, segmentation, consumer behavior, and social networks have rarely been explicitly articulated to explain how adoption translates into sustainable entrepreneurial outcomes.

In light of this, there is still a lack of a consistent operational definition of what we call “digital marketing applications” as a link between capabilities and business models; analyses that explain how channels and media condition the construction of presence (own sites, marketplaces, integrated networks) and, from there, the exploration of alternative schemes (freemium, affiliation, platform, subscription), and validations with structural equation models that allow us to observe within the same analytical framework the magnitude and significance of each relationship in the Peruvian entrepreneurial ecosystem.

This gap raises the question of the study, how and to what extent the different dimensions of digital marketing (channels and media, applications, and forms of online presence) influence the configuration of alternative digital business models and the strengthening of Peruvian digital entrepreneurship? The formulation is based on the logic of the selected theoretical frameworks: diffusion of innovations explains uneven adoption, segmentation supports adaptation to diverse audiences, consumer behavior provides an understanding of the value response, and social networks clarify how links expand reach and legitimacy.

This study aims to comprehensively examine the interrelationship between digital marketing and entrepreneurship in Peru, addressing critical aspects such as digital marketing applications, alternative digital business models, forms of online presence, and digital marketing channels. Consistent with this identified gap, eight specific objectives have been formulated that seek to determine the effect of digital marketing on digital entrepreneurship, analyze the influence on channels and media, assess the impact on their applications, examine the relationship with alternative digital business models, investigate their influence on forms of online presence, and assess the interrelationships between these various components.

Consequently, the relevance of this study lies in the fact that it demonstrates, with robust empirical evidence, how digital marketing is a determining factor in the success of digital ventures in Peru. By analyzing the relationships between channels, applications, and online presence, this study reveals the strategies that directly impact the consolidation and growth of Peruvian digital businesses. Furthermore, by combining the four frameworks into a single structural model, the study provides clarity on causal mechanisms and delivers quantified results that reduce the uncertainty generated by previous fragmented approaches. Thus, the results offer key and applicable information for both

entrepreneurs and public policymakers, enabling them to guide effective actions that strengthen the digital ecosystem and entrepreneurial competitiveness in the country.

2. Theoretical, conceptual and hypothetical review

2.1. Theories Related to the Topic

2.1.1. Diffusion of Innovation Theory (DOI)

The Diffusion of Innovations Theory (DOI) proposed by Everett Rogers explains how innovations are adopted and spread within a social system. This theory identifies five categories of adopters and factors that influence adoption (innovators, early adopters, early majority, late majority, and laggards) [Shahzad et al., 2023], which is useful for analyzing the implementation of digital marketing strategies in Peruvian startups [Mandl, 2019]. Factors such as relative advantage, compatibility, and perceived complexity influence adoption [Miniesy et al., 2022], enabling the design of effective strategies to promote the growth of digital ventures [Modgil et al., 2022]. This theory supports the following hypotheses by demonstrating how the characteristics of digital marketing innovations affect the performance of digital ventures.

1. H_1 . Digital marketing has a positive effect on digital entrepreneurship.
2. H_2 . Digital marketing has a positive effect on digital marketing channels and the media.
3. H_3 . Digital marketing has a positive effect on digital marketing applications.

2.1.2. Market Segmentation Theory

Closely related to the DOI is the Market Segmentation Theory proposed by Wendell R. Smith, this theory posits that consumers have diverse needs and can be grouped into segments [Ma et al., 2023] based on demographic, geographic, and psychographic factors. Techniques such as clustering, conjoint analysis, and data mining are commonly used to analyze this data and identify specific segments [Camilleri, 2018]. In the Peruvian context, this theory helps identify relevant segments and develop effective digital marketing strategies, allowing entrepreneurs to differentiate their offerings and create unique value propositions [Taylor, 2021]. Market segmentation underpins the following hypotheses by enabling us to understand how different consumer segments respond to digital marketing strategies.

- H_4 . Digital entrepreneurship has a positive effect on alternative digital business models.
- H_5 . Digital entrepreneurship has a positive effect on the forms of online presence.

2.1.3. Theory of Consumer Behavior

Complementing the above theories, the Consumer Behavior Theory, developed by Philip Kotler, seeks to understand how consumers make purchasing decisions [Kotler & Armstrong, 2021]. This theory provides a comprehensive framework for understanding the complex interaction between internal factors (psychological, personal, emotional) and external factors (economic environment, social influences, cultural trends, marketing stimuli) that influence consumer behavior and decisions [Shafik, 2024]. In the field of digital marketing, it is essential for developing effective segmentation and personalization strategies [Winchester et al., 2014]. It also helps Peruvian digital startups to understand consumer needs and preferences in the digital environment [Mafimisebi & Ogunsade, 2022]. This theory underpins the hypotheses set out below by providing a framework for analyzing how consumer decisions impact the success of digital marketing strategies.

- H_6 . Digital marketing channels and the media have a positive effect on the forms of online presence.
- H_7 . Digital marketing applications have a positive effect on alternative digital business models.

2.1.4. Social Network Theory

Finally, Social Network Theory, proposed by Mark Granovetter, focuses on how social ties affect behavior. This theory highlights "the strength of weak ties" in disseminating information and opportunities [Granovetter et al., 2019] and, in the context of digital marketing, explains how social media influences entrepreneurship by allowing information about products and services to spread quickly among different user groups [Pillai & Ahamat, 2018]. Weak connections are particularly valuable for spreading marketing messages and expanding the customer base, which is essential for the success of digital ventures in their various business models. [Chuang et al., 2022] This theory supports the hypotheses by illustrating how online social interactions can enhance the impact of digital marketing strategies on startups.

- H_8 . Digital marketing applications have a positive effect on digital entrepreneurship.

2.2. Conceptual Approach

2.2.1. Marketing Digital

Marketing studies consumers and competitors in a market, covering multiple aspects such as product, price, distribution, and advertising [Kotler & Armstrong, 2021]. In contrast, digital marketing is defined as a set of activities

that allows products and services to be advertised on digital Internet channels, reaching consumers at the right time according to their needs (Masrianto et al., 2022). The Setkute & Dibb (2022) digital marketing is defined as a variety of techniques that use digital channels to achieve objectives, including websites, search marketing, digital advertising, social media, email, and mobile devices. These practices not only help build and maintain customer relationships in a digital environment but have also become an effective tool for developing new businesses.

In this way, digital marketing applications allow real-time data collection from potential customers and the creation of effective interactions. As a result, digital ventures can build brand awareness, position themselves as market leaders, and place their business ideas at the forefront through various media (Martín, 2019). On the one hand, digital business models seek a logical design through which a company plans to advance toward its objectives and access its customers. In this context, it is important to determine whether an offering attracts consumers (B2C) or other companies (B2B) (Taherdoost, 2023). On the other hand, forms of online presence include online advertising and search engine optimization (SEO) (Singh et al., 2025) and content marketing (Calanchez Urribarri et al., 2025). Hence, according to Zwakala & Church (2025), the adoption of technology to develop a digital marketing strategy is vital to a brand's competitiveness.

Therefore, digital ventures use e-commerce sites for transactions and to build customer relationships. Consequently, implementing digital marketing channels is essential for companies to create opportunities for interaction with their brands and products (Martín, 2019). This is achieved through the use of digital devices, platforms, media, data, and technologies, enabling the development of different types of digital marketing such as search engine marketing, online public relations, display advertising, email marketing, and social media marketing (Taherdoost, 2023).

2.2.2. Digital Entrepreneurship

Entrepreneurship refers to the process of identifying a business opportunity, developing an action plan to take advantage of it, assuming business risk, and organizing the necessary resources to turn the idea into a successful reality (Fayena et al., 2020). Meanwhile, digital entrepreneurship is a recent phenomenon that has emerged thanks to various factors, including technological innovation (Redondo-Rodríguez et al., 2023). Digital entrepreneurship is defined as the reconciliation of traditional entrepreneurship with the new way of creating and doing business in the digital age (Le Dinh et al., 2018). According to authors such as Peter Drucker, Steve Blank, Daniel Isenberg, Eric Ries, and The Lean Startup, entrepreneurship requires skills in problem solving, decision making, market exploitation, time and resource management, and team building. These aspects must be combined to create and maintain a profitable business (Quispe Fernandez et al., 2022).

On the other hand, digital entrepreneurship encompasses all startups and the transformation of existing businesses by creating and using novel digital technologies. In this way, innovative solutions can be created that meet the needs of the market (Bican & Brem, 2020). Thus, digital entrepreneurship arises due to technological assets such as information technologies.

According to Mishra & Mukherjee (2024), digital entrepreneurship refers to the sale of digital goods or services through automated networks. This means that digital entrepreneurs can leverage technological tools to reach their target audience effectively.

Chu & Li (2022) define the digital ecosystem as a distributed system of open technologies consisting of digital technologies and devices based on the needs of online users. They use digital technologies to create, distribute, connect, and deliver products and services digitally. In this way, digital entrepreneurs can take advantage of the opportunities offered by the digital ecosystem to develop innovative solutions and reach their target audience (Zheng et al., 2024).

Digital marketing offers digital ventures the opportunity to reach a large number of people more economically and efficiently, saving them time and money. At the same time, it offers them the opportunity to interact with their users, understand their needs, and receive feedback that will help them improve their products and services (Zwakala & Church, 2025). Digital marketing has become a powerful tool for digital entrepreneurs who want to achieve success in the business world (Zheng et al., 2024).

Technological innovation in infrastructure has given rise to digital entrepreneurship, offering numerous possibilities for entrepreneurs (Bican & Brem, 2020). The creation of new digital business models deserves careful consideration by society, especially in terms of the opportunities, obstacles, and key elements for the success of digital ventures.

Figure 1 is presented below, illustrating the conceptual hypothetical model of the study:

3. Methodology

3.1 Research Type and Design

This research was classified as basic-explanatory research, characterized by analyzing the effects and causal relationships between organizational variables (Arias, 2023). This approach allowed for an in-depth examination and understanding of the interrelationship between digital marketing and entrepreneurship in Peru, addressing aspects such as digital marketing applications, alternative digital business models, forms of online presence, and digital marketing channels, thus contributing to the knowledge base in this field (Arias González & Covinos Gallardo, 2021).

As for the approach, a quantitative methodology was chosen, which is distinguished by the collection of numerical data and its subsequent statistical analysis. This approach is justified by its ability to establish causal relationships and test hypotheses objectively (Hernández & Mendoza, 2018).

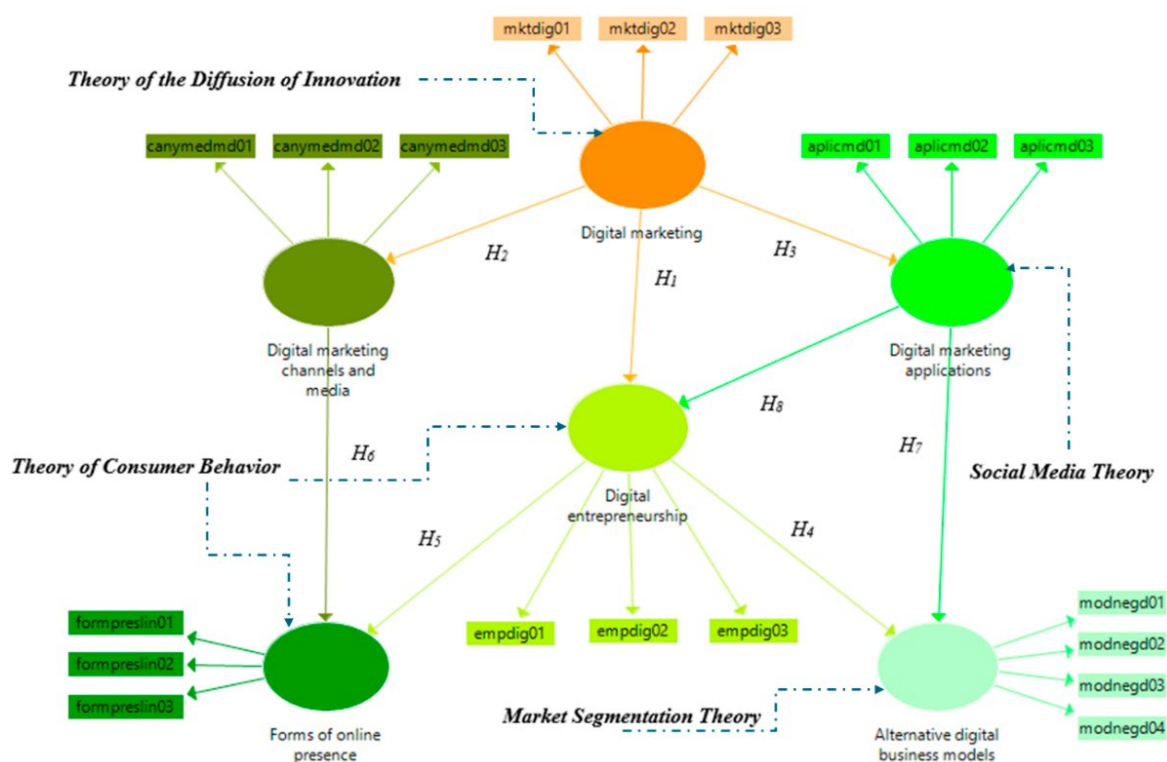


Figure 1. Hypothetical model

Source: own elaboration.

The method used was a survey with a quantitative approach in data collection [Ortiz Ocaña, 2015].

The research design was descriptive-correlational causal and non-experimental cross-sectional. The descriptive-correlational part allowed not only to characterize the phenomenon but also to establish causal relationships between digital marketing and entrepreneurship variables [Kaur, 2019]. The non-experimental nature of the design meant that variables were not deliberately manipulated, but rather phenomena were observed in their natural context [Arias Gonzáles & Covinos Gallardo, 2021]. Furthermore, as this was a cross-sectional study, data collection was carried out at a single point in time [Serna et al., 2023].

3.2 Population and Sample

The population under study was made up of Peruvian entrepreneurs who used digital tools in their promotional and commercial activities. Regarding sampling, a non-probabilistic snowball method was used, finally reaching 388 valid responses over a three-month period in 2024 (October – December) [Hernández & Mendoza, 2018]. To ensure the quality and relevance of the data collected, this research adopted rigorous criteria for selecting participants, considering their experience in digital entrepreneurship and their participation in digital marketing activities. The representativeness of the sample was guaranteed through the inclusion of participants from various economic sectors and types of digital enterprises, who were contacted by

social networks, a first group of 75 entrepreneurs and through them the rest of the respondents were contacted.

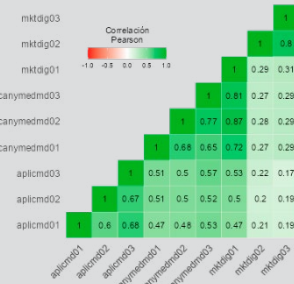
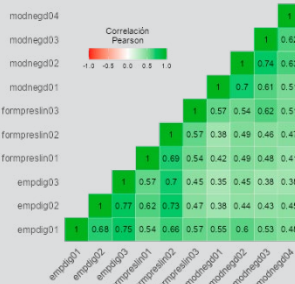
3.3 Data Collection Techniques and Instruments

The technique used was the survey, implemented through a structured questionnaire with closed questions, using a 5-point Likert scale with assessment scales between Totally Disagree (1) and Totally Agree (5) [Kaur, 2019]. To ensure the validity of the measurement instrument, several rigorous methodological procedures were implemented:

First, the content validation was carried out through three judgments by experts in digital marketing and entrepreneurship. Subsequently, a pilot test was carried out to verify the comprehension and clarity of the items. An exploratory factor analysis (EFA) was carried out, previously verifying the adequacy of the data using the Kaiser-Meyer-Olkin test ($KMO = 0.927$) and the Bartlett sphericity test ($\chi^2 = 6101.922$, $df = 171$, $p < 0.001$) [Nunes et al., 2020]. The results confirmed the suitability of the data for this analysis.

Then, a reliability test of the instrument was applied through Cronbach's Alpha and McDonald's Omega according to table 1, obtaining the following results ($\alpha = 0.886$ and $\omega = 0.894$) for digital marketing and ($\alpha = 0.921$ and $\omega = 0.922$) for digital entrepreneurship, whose values demonstrate an excellent reliability of the measurement instrument. This means that the questions or items used to measure the constructs of digital marketing and entrepreneurship are highly consistent and reliable [Skaggs, 2022].

Table 1. Scale Reliability Statistics

Measurement scales	Coefficient		Correlation heatmaps	
	Cronbach's alpha	McDonald's ω		
Digital Marketing	0.886	0.894		
Digital Entrepreneurship	0.921	0.922		

Source: own elaboration.

3.4 Data Analysis

For the analysis of the data, structural equation modeling (SEM) was used using partial least squares (PLS). This methodological choice is justified by the complexity of the proposed theoretical model, its ability to handle multiple constructs and indicators simultaneously, and its robustness in the face of the non-normality of the data (Hair et al., 2022). The analysis included the evaluation of composite reliability (>0.70), convergent validity by AVE (>0.50), discriminant validity through the Fornell-Larcker criterion (Fornell & Larcker, 1981), and the analysis of the coefficients of determination (R²). The data collected were processed using SmartPLS software, which is especially suitable for the analysis of structural equation models based on variance (Radomir et al., 2023).

3.5 Ethical Aspects

The research was carried out under strict ethical principles, obtaining the informed consent of all participants and guaranteeing the confidentiality of the information provided. Clear protocols for data protection were established and the right of participants to withdraw from the study at any time was ensured.

3.6 Limitations of the Study

This research has certain methodological limitations that must be considered. Firstly, regarding sampling. Although a significant sample of 388 valid responses was reached, the non-probabilistic snowball method used could introduce certain biases in the selection of participants. While this method was appropriate to access the target population of Peruvian digital entrepreneurs, the results may not be completely generalizable to the entire population of entrepreneurs in the country. Second, the cross-sectional nature of the study implies that the data were collected at a single time point in time during the year 2024, which does not allow

us to observe the evolution of the variables over time. A longitudinal study could provide a deeper understanding of the causal relationships between digital marketing and entrepreneurship development. However, it is important to note that these limitations do not invalidate the findings of the study but provide opportunities for future research that could address these aspects through different methodological designs or the inclusion of additional variables.

4. Results

The following are the results of the application of the data collection instruments and the discussion of these according to the research objectives. Figure 2 presents the Structural Equation Model (SEM) that analyzes the relationships between digital marketing and entrepreneurship and reveals significant findings regarding its measuring and structural components. In the measurement model, robust factor loadings (> 0.7) are evident for all indicators, demonstrating strong convergent validity between latent constructs and observable indicators. Specifically, the construct “Digital marketing” exhibits significant loads in its indicators: mktdig01 (0.806), mktdig02 (0.769) and mktdig03 (0.783), supporting the validity criteria established by Hair et al. (2022). As for the structural model, it reveals significant route coefficients (β), where digital marketing demonstrates a substantial influence in various aspects. First, it has a significant impact on digital marketing applications (β=0.496); secondly, it has a significant influence on digital marketing channels and media (β=0.750); and finally, it considerably affects digital entrepreneurship (β=0.580). These findings confirm Kannan and Li’s (2017) theory on the transformative role of digital marketing in the creation of business value, facilitating the personalization of offers according to Peter and Dalla (2021). Additionally, digital entrepreneurship has a significant impact on forms of online presence (β=0.509), as well as on alternative digital business models (β=0.286). According to Wahab et al. (2023), the Digital platforms and customer knowledge are crucial for online entrepreneurs, as they are perfectly suited

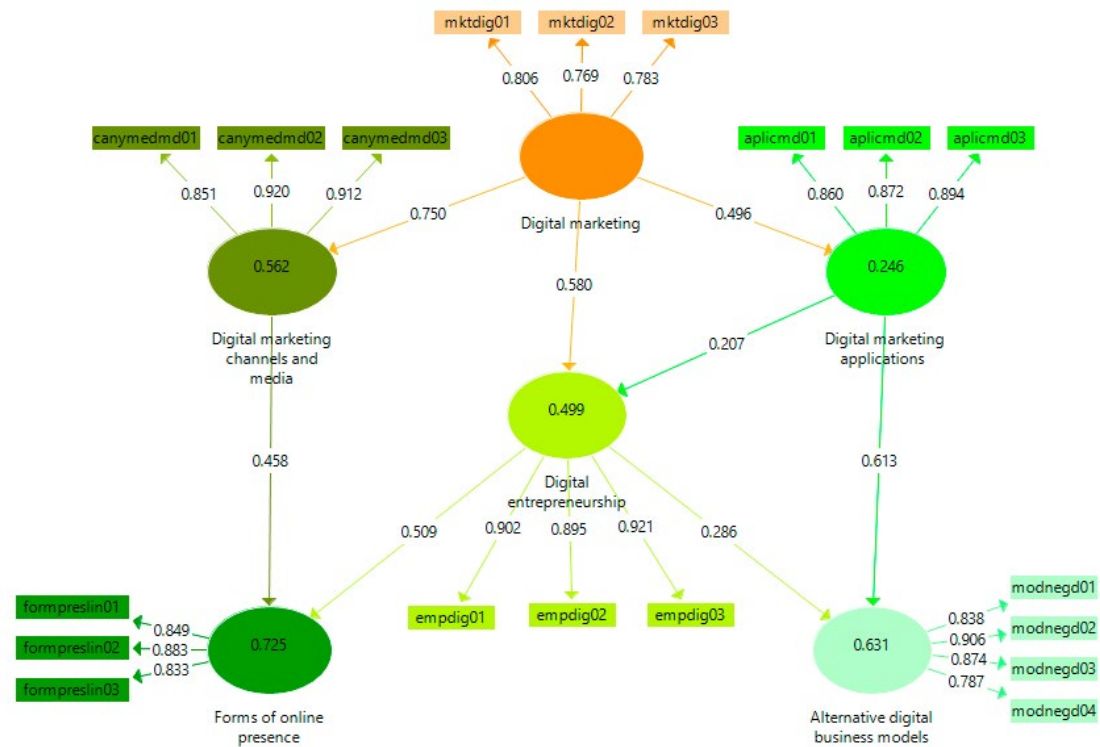


Figure 2. Structural equation model for digital marketing and entrepreneurship.
Source: own elaboration.

to business management in the digital environment. For their part, [Blasco-Arcas et al. \[2022\]](#) y [Pires et al. \[2022\]](#) reinforce how digital marketing enhances the anticipation of customer needs through advanced data analysis.

The coefficients of determination (R^2) range from 0.246 to 0.725, indicating moderate to substantial explanatory power [[Zeng et al., 2021](#)]. Particularly noteworthy is the R^2 of 0.725 for “Forms of Online Presence,” supporting its relevance in today’s digital ecosystem. In this regard, [Emini and Merovci \[2021\]](#) emphasize the impact of digital technologies on customer value, while [Dumitriu et al. \[2019\]](#) emphasize the influence of online presence on brand value, given that search engine optimization (SEO) and search engine marketing (SEM) strategies improve brand visibility online, which can lead to increased brand recognition and recall.

This SEM model, supported by [Kraus et al. \[2018\]](#) and [Elia et al. \[2020\]](#), effectively demonstrates the centrality of digital marketing in the business ecosystem, simultaneously evidencing its strong interrelationship with digital entrepreneurship. As a result, there is a fundamental transformation of business operations in the global marketplace, where the integration of digital strategies is crucial for business success.

[Table 2](#) will then present detailed model quality criteria, including R^2 , composite reliability, AVE, Cronbach’s alpha, and effect sizes (f^2) for each construct, thus providing a more complete view of the robustness and validity of the proposed model.

[Table 2](#) presents an exhaustive analysis of the model’s quality criteria, revealing significant results in terms of

reliability and validity. First, composite reliability shows remarkably robust values, where Digital Entrepreneurship (DE) reaches the highest value with 0.9322, followed by Digital Marketing Channels and Media (DMCM) with 0.9234 and Alternative Digital Business Models (ADBMs) with 0.9138. These results, according to [Kline \[1999\]](#), confirm an excellent internal consistency by exceeding the threshold of 0.8.

Regarding the Mean Extracted Variance (MEV), all the constructs demonstrate a solid convergent validity according to the criteria of [Fornell and Larcker \[1981\]](#). Specifically, Digital Entrepreneurship (DE) presents the highest value with 0.8208, followed by Digital Marketing Channels and Media (DMCM) with 0.801, significantly exceeding the minimum threshold of 0.6. This robustness is further confirmed by the values of Cronbach’s Alpha, where Digital Entrepreneurship (DE) stands out again with 0.891, followed by Digital Marketing Channels and Media (DMCM) with 0.8758.

In terms of coefficients of determination (R^2), Forms of Online Presence (FOP) show the highest value at 0.7248, indicating that approximately 72.48% of their variance is explained by the model. Alternative Digital Business Models (ADBMs) have an R^2 of 0.6313, while Digital Marketing Channels and Media (DMCM) reach 0.5624, demonstrating substantial explanatory power [[Zeng et al., 2021](#)].

The effect sizes (f^2) reveal particularly significant relationships. Digital Marketing (DM) exerts a substantial impact on Digital Marketing Channels and Media (DMCM) with an f^2 of 1.2852, as well as on Digital Marketing Applications (DMA) with 0.7696. Meanwhile, Digital

Entrepreneurship (DE) shows significant effects on Forms of Online Presence (FOP) with an f^2 of 0.6541 and on Alternative Digital Business Models (ADBM) with 0.1671.

These findings provide solid evidence of the quality and robustness of the model, demonstrating not only the reliability and validity of the measurements, but also the significant interrelationship between the constructs of digital marketing and entrepreneurship in the contemporary business context. The results particularly underscore the importance of online forms of presence and digital marketing channels as central elements in the digital transformation of businesses.

Table 3 presents a detailed analysis of discriminant validity using two fundamental criteria: Fornell-Larcker and the HTMT (Heterotrait-Monotrait) ratios. Initially, following the criteria of Fornell and Larcker (1981), Digital Entrepreneurship (DE) demonstrates a solid discriminant validity with a square root of 0.906, significantly exceeding its correlations with other constructs. Similarly, Digital Marketing Channels and Media (DMCM) exhibit a robust MEV square root of 0.895, supporting their conceptual distinction.

Regarding the correlations between constructs, particularly significant relationships are identified. For example, Digital Marketing (DM) shows a substantial correlation with Digital Entrepreneurship (DE) of 0.8362, as well as Digital Marketing Channels and Media (DMCM) of 0.7936. According to Hair et al. (2022), these high

correlations, although close to the limit, still maintain discriminant validity as they do not exceed the values of the square root of the corresponding MEV.

The HTMT ratios, which provide a more rigorous criterion according to Henseler et al. (2014), reveal interesting patterns. The highest ratio is observed between Digital Marketing Applications (DMA) and Alternative Digital Business Models (ADBM) with 0.8673, followed by the ratio between DMCM and FOP with 0.8503. These values, although close to the critical threshold of 0.9 still remain within acceptable limits.

However, areas that require special attention are identified. The correlation between DE and FOP reaches 0.89, approaching the critical threshold, suggesting a close conceptual interrelationship. Similarly, the DMCM-FOP correlation of 0.8503 indicates a potential overlap that merits consideration in future refinements of the model. As noted by Voorhees et al. (2015), these near-threshold relationships do not necessarily invalidate the model, but suggest the need for cautious interpretation and possible future adjustments in the operationalization of the constructs.

Taken together, the results validate the overall structure of the model, demonstrating that each construct captures unique aspects of the phenomenon studied, albeit with significant interrelationships that reflect the integrated nature of digital marketing and entrepreneurship in the contemporary business context. This robust validation,

Table 2. Quality criteria

Construct	R ²	Composite Reliability	AVE	Cronbach's Alpha	Significant f ²
Digital Marketing Applications (DMA)	0.2462	0.9078	0.7664	0.8477	DM: 0.7696
Digital Marketing Channels and Media (DMCM)	0.5624	0.9234	0.801	0.8758	FOP: 0.5296
Digital Entrepreneurship (ED)	0.4993	0.9322	0.8208	0.891	FOP: 0.6541, ADBM: 0.1671
Forms of Online Presence (FOP)	0.7248	0.8911	0.7318	0.8173	-
Digital Marketing (DM)	-	0.8291	0.6179	0.7248	ADM: 0.3266, DMCM: 1.2852, DE: 0.5073
Alternative Digital Business Models (ADBM)	0.6313	0.9138	0.7266	0.874	-

Source: own elaboration.

Table 3. Discriminant validity of the structural equations model

Construct	DMA	DMCM	DE	FOP	DM	ADBM
Digital Marketing Applications (DMA)	0.8755	0.6504	0.4953	0.6151	0.4962	0.7547
	-	<i>0.7549</i>	<i>0.5642</i>	<i>0.7355</i>	<i>0.5427</i>	<i>0.8673</i>
Digital Marketing Channels and Media (DMCM)		0.895	0.5515	0.7381	0.7499	0.6657
		-	<i>0.6161</i>	<i>0.8503</i>	<i>0.7936</i>	<i>0.7612</i>
Digital Entrepreneurship (DE)			0.906	0.761	0.6833	0.5895
			-	<i>0.89</i>	<i>0.8362</i>	<i>0.6629</i>
Forms of Online Presence (FOP)				0.8555	0.7054	0.6701
				-	<i>0.8142</i>	<i>0.7894</i>
Digital Marketing (DM)					0.7861	0.5684
					-	<i>0.6377</i>
Alternative Digital Business Models (ADBM)						0.8524

Note: In Table 3, the values present different discriminant validity criteria. The bold values on the main diagonal represent the square root of the MEV for each construct, according to the Fornell-Larcker criterion. The normal values above the diagonal are the correlation coefficients between the constructs, also part of the Fornell-Larcker criterion. The values in italics below the diagonal show the HTMT ratios. The symbol “-” is used on the diagonal for HTMT ratios, as they do not apply to the same construct.

Source: own elaboration.

supported by multiple criteria, strengthens the reliability of the conclusions derived from the structural model.

First, the results of the analysis of external loads and collinearity in Table 5 reveal a robust measurement structure with solid psychometric properties in all the constructs evaluated. In this sense, the external loads show remarkably high values indicating a strong convergent validity.

According to Table 4, Digital Entrepreneurship (DE) demonstrates the most robust loadings, where empdig03 reaches 0.9209, followed by empdig01 with 0.9018, and empdig02 with 0.8952, significantly exceeding the threshold of 0.7 established by Hair et al. [2022]. Similarly, the Digital Marketing Channels and Media (DMCM) present similarly robust loadings, specifically canymedmd02 registers 0.9203 and canymedmd03 0.912, demonstrating excellent convergent validity according to the criteria of Fornell and Larcker [1981]. Additionally, the Digital Marketing Applications (DMA) maintain remarkable consistency with loadings of aplicmd03 0.8941, aplicmd02 0.8721, and aplicmd01 0.8599.

In terms of collinearity, the variance inflation factors (VIF) show generally favorable values. Consequently, most indicators maintain VIF below 3.0 [Zeng et al., 2021], indicating acceptable levels of collinearity. However, empdig03 has a slightly elevated VIF of 3.1909, although still within the critical limit of 5.0 established by Hair et al. [2022]. It should be noted that the lowest VIF values are observed in mktdig01 (1.1151) and formpreslin03 (1.5647), indicating minimal redundancy in these indicators.

On the other hand, the Alternative Digital Business Models (ADBMs) demonstrate a balanced structure with loadings ranging from 0.7872 to 0.906, supported

by moderate VIFs between 1.8309 and 2.9885. This consistency, according to Viladrich et al. [2017], suggests a well-calibrated measurement instrument. Likewise, Digital Marketing (DM) presents the widest range of loadings (0.7693 to 0.8055) but maintains acceptable VIF values, indicating that each indicator uniquely contributes to the construct while maintaining adequate convergent validity.

Consequently, these results validate the quality of the measurement model, demonstrating that the indicators effectively capture their respective constructs through high external loadings. At the same time, they maintain acceptable levels of independence through moderate VIFs, while contributing significantly and uniquely to the measurement of their constructs. Therefore, this psychometric robustness strengthens the reliability of the conclusions derived from the structural model and supports the validity of the theoretical relationships proposed in the study.

Finally, the results in Table 5 show a coherent and articulated model, all routes are statistically significant ($p < 0.001$) and the high t-statistic confirms the robustness of the relationships (t between 4.61 and 41.95), which reinforces the structural validity of the proposed scheme [Hair et al., 2022]. Digital marketing (DM) emerges as the driving force. Its most intense effect is observed on digital channels and media (DM $\rightarrow$ DMCM, $\beta = 0.7499$, strong), which indicates that strengthening global competencies in digital marketing directly facilitates the orchestration and strategic use of multichannel environments. Likewise, it has a high impact on digital entrepreneurship (DM $\rightarrow$ DE, $\beta = 0.5805$) and with moderate magnitude on the adoption of specific applications (DM $\rightarrow$ DMA, $\beta = 0.4962$), suggesting

Table 4. Analysis of external loads and collinearity of the measurement model

Construct	ADM	DMCM	DE	FOP	DM	ADBM	VIF
aplicmd01	0.8599						2.0011
aplicmd02	0.8721						1.9458
aplicmd03	0.8941						2.3439
canymedmd01		0.8511					2.0157
canymedmd02		0.9203					2.8531
canymedmd03		0.912					2.6671
empdig01			0.9018				2.4400
empdig02			0.8952				2.5636
empdig03			0.9209				3.1909
formpreslin01				0.8493			2.0406
formpreslin02				0.8834			2.1441
formpreslin03				0.8329			1.5647
mktdig0.					0.8055		1.1151
mktdig02					0.7693		2.7525
mktdig03					0.783		2.7921
modnegd01						0.838	2.0345
modnegd02						0.906	2.9885
modnegd03						0.874	2.4648
modnegd04						0.7872	1.8309

Source: own elaboration.

a sequence in which strategic capacity precedes and enhances technological integration.

Digital marketing applications play a role as a structural lever on alternative digital business models (DMA → MNDA, $\beta = 0.6132$, strong), confirming that the operationalization of concrete tools and solutions accelerates the diversification or reconfiguration of the model. However, their direct contribution to entrepreneurship is weak (DMA → DE, $\beta = 0.2073$), which qualifies the idea that “more tools” automatically equals “more entrepreneurship”: a broad strategic base supported by global competencies (DM) is required. Digital entrepreneurship, in turn, strengthens online presence more intensely (DE → FOP, $\beta = 0.5086$, strong) than the transformation of alternative models (DE → ADBM, $\beta = 0.2857$, weak), noting that it first consolidates visibility and positioning before translating into structural innovations. In addition, digital channels and media moderately promote forms of online presence (DMCM → FOP, $\beta = 0.4576$), articulating a bridge between relational infrastructure and communicational projection.

Taken together, the hierarchy of coefficients suggests a progressive strategic flow: comprehensive digital marketing competencies → channel structuring and application adoption → entrepreneurship empowerment and expansion of online presence → gradual consolidation of alternative digital business models. This chain not only supports the hypotheses raised but offers a pragmatic narrative for managerial intervention: investing first in strategic ($\beta = 0.7499$, 0.5805) and keytechnological ($\beta = 0.6132$) capabilities then allows entrepreneurship and digital presence to be translated into sustainable business model innovations.

5. Discussion

The findings of the structural equation model in Table 5 shed light on the complex interrelationships between digital marketing and digital entrepreneurship in the modern entrepreneurial ecosystem. First, it is important to

note that all the hypotheses put forward were confirmed, which underlines the robustness of the proposed model.

Regarding the relationship between digital marketing and digital entrepreneurship (H_1), a positive and strong connection is observed ($\beta = 0.5805$, $p < 0.001$). This result not only validates the initial hypothesis, but also supports the claims of Taiminen and Karjaluoto (2015) on the transformative role of digital marketing in business practices. Moreover, this strong correlation aligns with the perspective of Kraus et al. (2018) who argue that the synergy between digital marketing and entrepreneurship is redefining business models in the digital era. Therefore, it can be inferred that the mastery of digital marketing strategies is increasingly critical to the success of ventures in today's digital environment.

On the other hand, the strongest relationship in the model is between digital marketing and its channels and media (H_2), with a path coefficient of 0.7499 ($p < 0.001$). This finding is particularly significant, as it corroborates the observations of Kannan and Li (2017) on how digital marketing is radically transforming communication and distribution channels in the business world, enabling companies to create personalized content tailored to individual consumer needs, improving customer engagement and loyalty (Kraus et al., 2018). Indeed, this strong correlation suggests that the effective selection and use of digital channels is a fundamental component of modern digital marketing.

Likewise, the relationship between digital marketing and its applications (H_3) shows a moderate positive correlation ($\beta = 0.4962$, $p < 0.001$). This result aligns with the research of Elia et al. (2020) who highlight how digital applications are reshaping marketing processes in the context of digital entrepreneurship.

Rizvanović et al. (2023) state that digital marketing has become an essential tool for digital startups and emerging businesses. This strategy has been developed to help entrepreneurs reach their customers effectively at a relatively low cost. However, the moderate intensity of this relationship could indicate that, while applications are

Table 5. Hypotheses and relationships between constructs

Hypothesis	Relation	Route Coefficient (β)	Statistics t	P Values	Strength of the relationship
H_1 : Digital marketing has a positive effect on digital entrepreneurship	md → ed	0.5805	13.6637	$p < 0.001$	Strong positive relationship
H_2 : Digital marketing has a positive effect on digital marketing channels and media	md → cmd	0.7499	41.9541	$p < 0.001$	Strong positive relationship
H_3 : Digital Marketing Has a Positive Effect on Digital Marketing Applications	md → amd	0.4962	13.4993	$p < 0.001$	Moderate positive relationship
H_4 : Digital entrepreneurship has a positive effect on alternative digital business models	ed → mnda	0.2857	6.5932	$p < 0.001$	Weak positive relationship
H_5 : Digital entrepreneurship has a positive effect on the forms of online presence	ed → fpl	0.5086	12.6058	$p < 0.001$	Strong positive relationship
H_6 : Digital marketing channels and media have a positive effect on online forms of presence	cmd → fpl	0.4576	12.2981	$p < 0.001$	Moderate positive relationship
H_7 : Digital marketing applications have a positive effect on alternative digital business models	amd → mnda	0.6132	17.8374	$p < 0.001$	Strong positive relationship
H_8 : Digital marketing applications have a positive effect on digital entrepreneurship	amd → ed	0.2073	4.6116	$p < 0.001$	Weak positive relationship

Source: own elaboration.

important, they are not the only determining factor in the effectiveness of digital marketing.

As far as digital entrepreneurship is concerned, two interesting relationships are observed. On the one hand, its effect on alternative digital business models (H_4) is positive but weak ($\beta=0.2857$, $p<0.001$). This finding, while confirming the hypothesis, suggests that the relationship between digital entrepreneurship and business model innovation is more complex than initially thought. As pointed out by Wang et al. (2024), while digital technologies generally encourage entrepreneurship, financial risks and certain aspects of ICT can negatively affect digital entrepreneurship. On the other hand, the influence of digital entrepreneurship on forms of online presence (H5) is more pronounced, showing a strong positive relationship ($\beta=0.5086$, $p<0.001$). This result reinforces the importance of digital marketing for digital entrepreneurship in Peru. This relevance is supported by studies suggesting that social networks such as Instagram, Twitter, LinkedIn, and Facebook (Fayvishenko et al., 2025) are key to the success of entrepreneurial ventures (Emini & Merovci, 2021). Consequently, it can be argued that digital entrepreneurs are increasingly aware of the need to establish and maintain a strong and strategic online presence.

Additionally, the relationship between digital marketing channels and forms of online presence (H_6) shows a moderate positive correlation ($\beta=0.4576$, $p<0.001$). This finding is aligned with the studies of Taiminen and Karjaluoto (2015) on the adoption of digital channels in small and medium-sized firms. However, the moderate intensity of this relationship suggests that while digital channels are important for online presence, other factors also play a significant role in determining how firms present themselves in the digital environment.

Therefore, it can be said that, search engine marketing delivers targeted content and advertisements efficiently and economically (Erdmann et al., 2022). Mazzoli (2020) emphasizes the importance of social media marketing and SEM for effective digital strategies. Dwivedi et al. (2022) point out that the use of digital marketing tools has improved the perception of online shopping, benefiting e-commerce. Chaparro-Peláez et al. (2022) demonstrate the superiority of segmented emails, although more research is needed on optimal segmentation criteria.

When it comes to social media, Instagram with collaborative and visually dynamic posts is particularly effective for maintaining a strong online presence (Cordeiro et al., 2025); likewise Facebook is effective for disseminating detailed information and encouraging community interactions, although it may not be as visually dynamic as Instagram. (Fayvishenko et al., 2025). Meanwhile, TikTok achieves the highest engagement rates due to its interactive content and appeal to a younger audience (Fayvishenko et al., 2025). These platforms allow you to publish content and monitor engagement, improving communication with your target audience. Furthermore, Bhandari & Bansal (2019) highlight that most startups have a web and social media presence, attributing the rapid growth of social media marketing to its low cost compared to traditional marketing.

On the other hand, the strong positive relationship between digital marketing applications and alternative digital business models (H_7), with a coefficient of 0.6132 ($p<0.001$), is particularly interesting. This result strongly supports the claims made by Kraus et al. (2018) on how digital applications are facilitating the creation of new business models by streamlining processes, reducing costs, and improving productivity. However, there is a lack of understanding and resources to implement digital transformation (Wolf et al., 2018). In fact, this finding suggests that companies that adopt and effectively use digital marketing applications are better positioned to innovate in their business models and adapt to the changing digital landscape.

Finally, the relationship between digital marketing applications and digital entrepreneurship (H_8), although positive, is relatively weak ($\beta=0.2073$, $p<0.001$). This result, while confirming the hypothesis, indicates that digital marketing applications alone are not a determining factor in the success of digital entrepreneurship. Therefore, it can be inferred that digital entrepreneurship is a multifaceted phenomenon that depends on a variety of factors beyond digital marketing tools.

6. Conclusions

The results of this research reveal significant findings about the interrelationships between the variables studied. First, there is evidence of a positive and significant relationship between digital marketing and entrepreneurship, demonstrating the fundamental importance of digital strategies in contemporary entrepreneurial success, leveraging various technologies and platforms to optimize business operations, customer interaction, and market reach.

Notably, the strongest influence is observed in the relationship between digital marketing and channels and media, followed by the impact of digital marketing applications on alternative digital business models. These correlations underscore the importance and relevance of selecting and optimizing digital channels, which requires a clear strategy, optimized online channels, a solid technological architecture, and learning best practices, as well as the effective implementation of marketing applications in business model innovation.

In terms of online presence, the study reveals a significant influence of both digital entrepreneurship and digital marketing channels and media. Additionally, digital marketing shows a moderate impact in its applications, suggesting the need for a comprehensive approach that goes beyond the mere adoption of digital tools, highlighting that digital entrepreneurship must include in its marketing strategies the identification of niche markets, the use of data analysis, and the promotion of a strong online presence.

It is particularly relevant to note that some weaker, although statistically significant, relationships were identified, such as the effect of digital entrepreneurship on alternative digital business models and the impact of digital marketing applications on digital entrepreneurship.

These more moderate correlations suggest the existence of additional mediating factors that deserve further exploration in future research.

A significant finding is the model's high explanatory power for forms of online presence. This result validates the robustness of the proposed model and its ability to capture key factors that influence the digital presence of startups, such as search engine optimization, social media marketing, and the creation of relevant and engaging content that can capture users' attention and enhance brand image.

Likewise, this research provides solid empirical evidence on the interconnection between digital marketing and entrepreneurship in the Peruvian context. The results emphasize the need for entrepreneurs to develop comprehensive digital competencies, from mastery of marketing tools to innovation in business models.

However, it is also highlighted that success in digital entrepreneurship requires a holistic approach that goes beyond technical skills, considering broader contextual and strategic factors.

Finally, in practical terms, the study concludes that the most fertile starting point for strengthening digital entrepreneurship in Peru is not the dispersed accumulation of tools, but the deliberate construction of strategic competencies that allow choosing, articulating, and taking real advantage of digital channels and media.

On this basis, the recommendation is to promote comprehensive programs that combine applied training (strategy, brand narrative, analytics, and innovation), personalized support, progressive access to technological solutions and financing schemes linked to clear transformation plans.

At the same time, public policies can enhance the systemic effect by promoting inclusive connectivity, nationally valid digital skills certifications, university-business networks and experimentation laboratories to prototype business models

Conflict of interest

The authors declare that there are no conflicts of interest in the preparation and submission of this article. No personal, financial, or professional interests have been identified that could influence the objectivity and impartiality of the research presented. In addition, no financing or support has been received from third parties that could generate conflicts of interest.

Data Availability Statement

The data used in this study are available for consultation and verification, if it is considered necessary and ethical. Authors undertake to provide access to original data and research materials to those who request it, to promote transparency and reproducibility of results.

Ethical approval

This research is carried out in compliance with the Code of Research Ethics of the San Ignacio de Loyola University. This code sets out clear guidelines to ensure integrity and ethics in research. For studies that do not involve data manipulation, as well as those that do not involve the participation of people or animals, the guidelines established in said code are complied with, however no resolution of approval of the research is issued. In this way, it ensures that all research practices respect fundamental ethical principles, promoting transparency and responsibility in the management of information

<https://usil.edu.pe/sites/default/files/2021-11/2017-etica-para-la-investigacion-usil.pdf>

Declaration of informed consent of the participants

The study participants provided their informed consent for the use of the data obtained through the applied survey. This process ensured that respondents understood the nature of the study, as well as the purpose and handling of their personal information. Confidentiality conditions and ethical use of the data were ensured, allowing for a responsible and respectful analysis of the opinions and experiences shared.

Funding Statement

The work did not receive specific funding or sponsorship from any public agency, commercial or non-profit organization.

Statement on the Use of AI

The authors declare that they used generative artificial intelligence (AI) tools solely as support in the process of writing the manuscript. The Monica AI platform was used for writing suggestions, organizing ideas, and editing style. Similarly, Scopus AI was used to map reliable sources of information. All content was subsequently reviewed, validated, and edited by the authors, who assume full responsibility for the accuracy, originality, and validity of the work presented.

Referencias

- Alcívar, K., Zambrano, L., Ponce, H., & Ponce, M. (2022). El uso de marketing digital en los emprendimientos del cantón Chone. *Revista Ñeque*, 5(12), 332-341. <https://doi.org/10.33996/revistanegue.v5i12.84>
- Arias, F. (2023). El paradigma pragmático como fundamento epistemológico de la investigación mixta. Revisión sistematizada. *Educación, Arte, Comunicación: Revista Académica e Investigativa*, 12(2), 11-24. <https://doi.org/10.54753/eac.v12i2.2020>
- Arias González, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Baig, U., Hussain, B., Meidute-Kavaliauskiene, I., & Davidavicius, S. (2022). Digital Entrepreneurship: Future Research Directions and Opportunities for New Business Model. *Sustainability*, 14(9), 5004. <https://doi.org/10.3390/su14095004>

- Bhandari, R., & Bansal, S. (2019). An Analysis Between Search Engine Optimization Versus Social Media Marketing Affecting Individual Marketer's Decision—Making Behavior. *Jindal Journal of Business Research*, 8(1), 78-91. <https://doi.org/10.1177/2278682119829607>
- Bican, P., & Brem, A. (2020). Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable "Digital"? *Sustainability*, 12(13), 5239. <https://doi.org/10.3390/su12135239>
- Biclesanu, I., Anagnoste, S., Branga, O., & Savastano, M. (2021). Digital Entrepreneurship: Public Perception of Barriers, Drivers, and Future. *Administrative Sciences*, 11(4), 125. <https://doi.org/10.3390/admsci11040125>
- Blasco-Arcas, L., Lee, H., Kastanakis, M., Alcañiz, M., & Reyes-Menendez, A. (2022). The role of consumer data in marketing: A research agenda. *Journal of Business Research*, 146, 436-452. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.054>
- Calanchez Urribarri, A., Chávez Vera, K., Zambrano Verdesoto, G., & Velázquez Castro, J. (2025). Content Marketing Strategies and Their Impact on the Entrepreneurial Intentions of University Women: Towards Female Empowerment in the Contemporary Digital Context in Peru. *JWEE*. <https://doi.org/10.28934/jwee25.34.pp207-230>
- Camilleri, M. A. (2018). Market Segmentation, Targeting and Positioning. In M. A. Camilleri (Ed.), *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product: An Introduction to Theory and Practice* (pp. 69-83). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2_4
- Canaza Calsina, Y. L., Torvisco Becerra, A. J., & Angulo Bustinza, H. D. (2024). Analysis of digital marketing and its effect on the positioning of Peruvian universities in 2023. *Suma de Negocios*, 15(33), 119-129. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.V15.N33.A5>
- Chaparro-Peláez, J., Hernández-García, Á., & Lorente-Páramo, Á. (2022). May I have your attention, please? An investigation on opening effectiveness in e-mail marketing. *Review of Managerial Science*, 16(7), 2261-2284. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00517-9>
- Chu, J., & Li, J. (2022). The Composition and Operation Mechanism of Digital Entrepreneurial Ecosystem: A Study of Hangzhou Yunqi Town as an Example. *Sustainability*, 14(24), 16607. <https://doi.org/10.3390/su142416607>
- Chuang, L.-M., Lee, Y.-P., & Chang, Y.-J. (2022). The critical trait of digital entrepreneur: Mixed methods research. *Acta Innovations*, 46, 5-18. <https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.46.1>
- Cordeiro, D. F., Váñez, M., Font-Julian, C. I., & Guallar, J. (2025). Instagram Engagement and Content Strategies of US and UK Legacy Media: A Quantitative Analysis of Five Leading News Outlets. *Journalism and Media*, 6(2), 89. <https://doi.org/10.3390/journalmedia6020089>
- Cruzado Ymán, J. N., Aguilar Chávez, P. V., Otiniano León, M. Y., & Calvanapón Alva, F. A. (2022). Digital marketing strategy to improve the level of sales in a commercial company—Peru. *Proceedings of the 2nd LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development (LEIRD 2022): "Exponential Technologies and Global Challenges: Moving toward a new culture of entrepreneurship and innovation for sustainable development"*. <https://doi.org/10.18687/LEIRD2022.1.1.145>
- Dąbrowska, A., Ozimek, I., & Hrabynska, I. (2024). Trust in the digital age as the basis for building customer relationships. En J. Paliszkievicz, K. Chen, & M. Mendel, *Trust in Social and Business Relations* (1.ª ed., pp. 130-139). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781032633749-13>
- Dumitriu, D., Militaru, G., Deselnicu, D. C., Niculescu, A., & Popescu, M. A.-M. (2019). A Perspective Over Modern SMEs: Managing Brand Equity, Growth and Sustainability Through Digital Marketing Tools and Techniques. *Sustainability*, 11(7). <https://doi.org/10.3390/su11072111>
- Dwivedi, Y., Hughes, L., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Grover, P., Abbas, R., Andreini, D., Abumoghli, I., Barlette, Y., Bunker, D., Chandra Kruse, L., Constantiou, I., Davison, R. M., De, R., Dubey, R., Fenby-Taylor, H., Gupta, B., He, W., Kodama, M., ... Wade, M. (2022). Climate change and COP26: Are digital technologies and information management part of the problem or the solution? An editorial reflection and call to action. *International Journal of Information Management*, 63, 102456. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102456>
- Elia, G., Margherita, A., & Passiante, G. (2020). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119791. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119791>
- Emini, A., & Merovci, S. (2021). Do-it-yourself Marketing and Digital Marketing Adoption: Evidence from a Developing Country. *Business Systems Research*, 12(2), 1-16. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2021-0016>
- Erdmann, A., Arilla, R., & Ponzoa, J. (2022). Search engine optimization: The long-term strategy of keyword choice. *Journal of Business Research*, 144, 650-662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.065>
- Fabrigar, L., & Wegener, D. (2012). *Exploratory Factor Analysis*. OUP USA. <https://books.google.com.pe/books?id=01H0DKmX7TMC>
- Fayena, I., Nelson, A., Rashman, L., & Rensburg, D. J. V. (2020). Learning strategies of high-tech entrepreneurs about business opportunities. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 12(2), 228. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2020.105549>
- Fayvishenko, D., Kovalchuk, S., Sidielnikov, D., Holik, O., & Kyianytsia, I. (2025). The effectiveness of digital communications for promoting brands on social media platforms. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 103(6), 2348-2361. <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No6/18Vol103No6.pdf>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Granovetter, M., Requena, F., & Azaola, J. (2019). *Sociedad y economía: Marco de referencia y principios*. Centro de Investigaciones Sociológicas. <https://books.google.com.pe/books?id=LFjBDwAAQBAJ>
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd edition). SAGE.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Kannan, P., & Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Kaur, V. (2019). Research Methodology. In V. Kaur, *Knowledge-Based Dynamic Capabilities* (pp. 77-112). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-21649-8_3
- Kline, R. B. (1999). Book Review: Psychometric theory (3rd ed.). *Journal of Psychoeducational Assessment*, 17(3), 275-280. <https://doi.org/10.1177/073428299901700307>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de marketing*. Ciudad de México.
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2018). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353-375. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425>
- Le Dinh, T., Vu, M. C., & Ayayi, A. (2018). Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1). <https://www.abacademies.org/articles/Towards-a-living-lab-for-promoting-the-digital-entrepreneur-process-%2022-1-130.pdf>
- Ma, D., Wang, X., Hu, J., & Li, Z. (2023). The selection of sales channels considering consumer behavior preferences in a co-branding strategy. *Electronic Commerce Research and Applications*, 62, 101309. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2023.101309>

- Mafimisebi, O. P., & Ogunsade, A. (2022). Unlocking a Continent of Opportunity: Entrepreneurship and Digital Ecosystems for Value Creation in Africa. *FIIB Business Review*, 11(1), 11-22. <https://doi.org/10.1177/23197145211018172>
- Mandl, C. E. (2019). Diffusion of Innovations: The Much Sought After Tipping Point. In C. E. Mandl, *Managing Complexity in Social Systems* (pp. 155-162). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-01645-6_17
- Martín, M. (2019). *Marketing Digital*. Alfaomega.
- Masrianto, A., Hartoyo, H., Hubeis, A., & Hasanah, N. (2022). Digital Marketing Utilization Index for Evaluating and Improving Company Digital Marketing Capability. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 153. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030153>
- Mazzoli, E. (2020). Online content governance: Towards a framework for analysis for prominence and discoverability. *Journal of Digital Media & Policy*, 11(Regulating digital platform power), 301-319. https://doi.org/10.1386/jdmp_00027_1
- Miniesy, R., Shahin, M., & Fakhreldin, H. (2022). The Determinants of Digital Entrepreneurship by Informal Micro and Small Enterprises (MSEs) in Egypt. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 18(4), 425-445. <https://doi.org/10.47556/J.WJEMSD.18.4.2022.1>
- Mishra, P., & Mukherjee, T. (2024). Shattering the Glass Ceiling of Women Entrepreneurship in the Digital Retail Landscape: En S. Misra, A. Jain, M. Kaushik, C. Banerjee, & Y. Singh (Eds.), *Advances in IT Personnel and Project Management* (pp. 128-150). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0790-8.ch009>
- Modgil, S., Dwivedi, Y., Rana, N., Gupta, S., & Kamble, S. (2022). Has Covid-19 accelerated opportunities for digital entrepreneurship? An Indian perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121415. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121415>
- Nunes, A. F., Monteiro, P. L., & Nunes, A. S. (2020). Factor structure of the convergence insufficiency symptom survey questionnaire. *PLOS ONE*, 15(2), e0229511. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0229511>
- Ortiz Ocaña, A. (2015). *Epistemología y metodología de la investigación configuracional*. Ediciones de la U.
- Paul, J., Alhassan, I., Binsarif, N., & Singh, P. (2023). Digital entrepreneurship research: A systematic review. *Journal of Business Research*, 156, 113507. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113507>
- Peter, M., & Dalla, M. (2021). The Digital Marketing Toolkit: A Literature Review for the Identification of Digital Marketing Channels and Platforms. In R. Dornberger (Ed.), *New Trends in Business Information Systems and Technology: Digital Innovation and Digital Business Transformation* (pp. 251-265). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48332-6_17
- Pillai, T., & Ahamat, A. (2018). Social-cultural capital in youth entrepreneurship ecosystem: Southeast Asia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(2), 232-255. <https://doi.org/10.1108/JEC-08-2017-0063>
- Pires, P., Santos, J., Brito, P., & Marques, D. (2022). Connecting Digital Channels to Consumers' Purchase Decision-Making Process in Online Stores. *Sustainability*, 14(21), 14392. <https://doi.org/10.3390/su142114392>
- Quispe Fernandez, G., Delgado Ayaviri, R., Ayaviri Nina, D., & Maldonado Núñez, A. (2022). Competencias emprendedoras para generar una cultura de emprendimiento en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 28. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38847>
- Radomir, L., Ciornea, R., Wang, H., Liu, Y., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2023). *State of the Art in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): Methodological Extensions and Applications in the Social Sciences and Beyond*. Springer International Publishing. <https://books.google.com.pe/books?id=EHLXEAQAQBAJ>
- Redondo-Rodríguez, L., Yábar, D. C. P.-B., & Díaz-Garrido, E. (2023). Impact of technological innovation on digital entrepreneurship and the effects on the economy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1501-1526. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00873-2>
- Rizvanović, B., Zutshi, A., Grilo, A., & Nodehi, T. (2023). Linking the potentials of extended digital marketing impact and start-up growth: Developing a macro-dynamic framework of start-up growth drivers supported by digital marketing. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122128. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122128>
- Sataikina, L., & Steiner, G. (2020). Digital Entrepreneurship: A Theory-Based Systematization of Core Performance Indicators. *Sustainability*, 12(10), 4018. <https://doi.org/10.3390/su12104018>
- Serna, G., Gutiérrez, G., Zenozain, C., Damián, R., Yanowsky, G., & Vargas-Portugal, K. (2023). *Artículos científicos: Preparación, diseño y publicación* (1st. ed.). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.084>
- Setkute, J., & Dibb, S. (2022). "Old boys' club": Barriers to digital marketing in small B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 102, 266-279. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.022>
- Shafik, W. (2024). Consumer Behaviour Analysis. In T. Tarnanidis, J. Papathanasiou, V. Ismyrlis, & V. Kittu Manda (Eds.), *Advances in Marketing, Customer Relationship Management, and E-Services* (pp. 75-108). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9122-8.ch004>
- Shahzad, A., bin Zakaria, M. S. A., Kotzab, H., Makki, M. A. M., Hussain, A., & Fischer, J. (2023). Adoption of fourth industrial revolution 4.0 among Malaysian small and medium enterprises (SMEs). *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 693. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02076-0>
- Singh, B., Wongmahesak, K., & Chandra, S. (2025). Content Marketing With Search Engine Optimization: Fostering Successful Businesses in Online Marketing 6.0. In K. Wongmahesak, F. B. Karim, & N. Wongchetha (Eds.), *Practical Strategies and Case Studies for Online Marketing 6.0* (pp. 17-36). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2058-8.ch002>
- Skaggs, G. (2022). *Test Development and Validation*. SAGE Publications. <https://books.google.com.pe/books?id=QHPXEAQAQBAJ>
- Taherdoost, H. (2023). Digital Marketing. In H. Taherdoost, *E-Business Essentials* (pp. 205-236). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-39626-7_9
- Taiminen, H. M., & Karjaluo, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633-651. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>
- Taylor, J. (2021). *Needs-Based Market Segmentation Strategies: How to Forecast Competitive Positions (and Make Millions)*. Van Rye Publishing, LLC. <https://books.google.com.pe/books?id=RtJSEAAQAQBAJ>
- Viladrich, C., Angulo-Brunet, A., & Doval, E. (2017). Un viaje alrededor de alfa y omega para estimar la fiabilidad de consistencia interna. *Anales de Psicología*, 33(3), 755. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.268401>
- Voorhees, C., Brady, M., Calantone, R., & Ramirez, E. (2015). Discriminant validity testing in marketing: An analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 119-134. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0455-4>
- Wahab, A., Aqif, T., Sigamony, J. M., Arshad, M. S., Rao, S., & Khan, U. U. (2023). Impact of customer knowledge and digital platforms on online entrepreneurship with the mediation of digital innovation. *Journal of Global Business and Technology*, 19(1), 41-62. <https://www.proquest.com/openview/583f4604ca5f60af5c18de990963153c/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=38740>
- Wang, G. (2025). Customer segmentation in the digital marketing using a Q-learning based differential evolution algorithm integrated with K-means clustering. *PLOS ONE*, 20(2), e0318519. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0318519>
- Wang, X., Umar, M., Khaddage, S., & Safi, A. (2024). From innovation to impact: Unraveling the complexities of entrepreneurship in the digital age. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(4), 3207-3221. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00999-x>
- Winchester, T., Hall, J., & Binney, W. (2014). Young Adult Voting Decision-Making: Studying the Effect of Usage from a Consumer Behaviour Perspective. *Australasian Marketing Journal*, 22(2), 144-154. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2014.01.001>

- Wolf, M., Semm, A., & Erfurth, C. (2018). Digital Transformation in Companies – Challenges and Success Factors. In M. Hodoň, G. Eichler, C. Erfurth, & G. Fahrnberger (Eds.), *Innovations for Community Services* (Vol. 863, pp. 178-193). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93408-2_13
- Zeng, N., Liu, Y., Gong, P., Hertogh, M., & König, M. (2021). Do right PLS and do PLS right: A critical review of the application of PLS-SEM in construction management research. *Frontiers of Engineering Management*, 8(3), 356-369. <https://doi.org/10.1007/s42524-021-0153-5>
- Zheng, F., Sun, H., Ren, R., & Chang, W. (2024). Impact of the digital entrepreneurial ecosystem on startup performance: An empirical study from China. *International Review of Economics & Finance*, 96, 103611. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103611>
- Zwakala, K. M., & Church, L. (2025). Digital marketing strategy adoption for online brand presence: Real estate agents' perspectives in Cape Town. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 23(1/2), 118-133. <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2025.147549>

Maladaptive Household Responses to Extreme Weather in Colombia

Carlos F. Gaviria* Associate Professor, Economics Department, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
felipe.gaviria@udea.edu.coHéctor M. Posada Full Professor, Economics Department, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
hector.posada@udea.edu.co

Abstract

Climate change can trigger household adaptations that unintentionally worsen environmental impacts. This study examines how extreme weather events influence appliance ownership in Colombia, using data from the Integrated Household Survey conducted by the National Administrative Department of Statistics and climate records from the Institute of Hydrology, Meteorology, and Environmental Studies. Probability models with fixed effects show that extreme temperatures increase the likelihood of households acquiring fans and air conditioners, while extreme precipitation raises heater ownership. These patterns reflect maladaptive responses that intensify energy demand and emissions. Effects differ across socioeconomic groups, gender, and regions, underscoring inequalities in adaptive capacity. The findings highlight the importance of policies that encourage sustainable and equitable adaptation strategies in urban contexts.

Keywords: climate change; households adaptation; appliance ownership.

Respuestas inadecuadas de los hogares ante fenómenos meteorológicos extremos en Colombia

Resumen

El cambio climático puede provocar adaptaciones en los hogares que, sin quererlo, empeoran el impacto medioambiental. Este estudio analiza cómo los fenómenos meteorológicos extremos influyen en la adquisición de electrodomésticos en Colombia, utilizando datos de la Encuesta Integrada de Hogares realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística y registros climáticos del Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales. Los modelos probabilísticos con efectos fijos muestran que las temperaturas extremas aumentan la probabilidad de que los hogares adquieran ventiladores y aires acondicionados, mientras que las precipitaciones extremas aumentan la adquisición de calefactores. Estos patrones reflejan respuestas inadecuadas que intensifican la demanda de energía y las emisiones. Los efectos difieren entre los distintos grupos socioeconómicos, géneros y regiones, lo que resalta las desigualdades en la capacidad de adaptación. Los resultados destacan la importancia de las políticas que fomentan estrategias de adaptación sostenibles y equitativas en contextos urbanos.

Palabras clave: cambio climático; adaptación de los hogares; posesión de electrodomésticos.

Respostas inadequadas das famílias diante de fenômenos meteorológicos extremos na Colômbia

Resumo

As mudanças climáticas podem provocar adaptações nos domicílios que, sem querer, agravam o impacto ambiental. Este estudo analisa como os fenômenos meteorológicos extremos influenciam a aquisição de eletrodomésticos na Colômbia, utilizando dados da Encuesta Integrada de Hogares (No Brasil: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) realizada pelo Departamento Administrativo Nacional de Estatística e registros climáticos do Instituto de Hidrologia, Meteorologia e Estudos Ambientais. Modelos probabilísticos com efeitos fixos mostram que temperaturas extremas aumentam a probabilidade de as famílias adquirirem ventiladores e aparelhos de ar condicionado, enquanto precipitações extremas aumentam a aquisição de aquecedores. Esses padrões refletem respostas inadequadas que intensificam a demanda por energia e as emissões. Os efeitos diferem entre os diferentes grupos socioeconômicos, gêneros e regiões, o que destaca as desigualdades na capacidade de adaptação. Os resultados destacam a importância das políticas que promovem estratégias de adaptação sustentáveis e equitativas em contextos urbanos.

Palavras-chave: mudança climática; adaptação das famílias; posse de eletrodomésticos.

* Corresponding author.

JEL classification: Q540; D120.

How to cite: Gaviria, C. F. and Posada, H. M. (2025). Maladaptive Household Responses to Extreme Weather in Colombia. *Estudios Gerenciales*, 41(176), 290-307. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7308>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7308>

Received: 24-02-2025

Accepted: 22-10-2025

Available online: 19-12-2025

© 2025 Universidad Icesi Published by Universidad Icesi, Colombia.

This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

1. Introduction

Climate change¹ is perhaps the greatest threat to health, well-being, and productivity today. Its harmful effects on humans have been observed worldwide and include diseases, natural disasters, forced displacement, food insecurity, and deteriorating mental health.² Each year, around 13 million people worldwide die from disasters related to extreme temperatures (heatwaves or cold spells) or extreme climate events (cyclones, tornadoes, hurricanes, or intense storms). It has also been observed how heatwaves impact morbidity in cardiorespiratory disease (Cheng et al., 2019) and kidney disease (Lee et al., 2019), as well as mortality rates (Calleja-Agius et al., 2021) in vulnerable city dwellers. Also, studies in Latin America have systematically shown losses in agriculture due to extreme events (Lozano-Povis et al., 2021). These events also lead to the destruction of public and private infrastructure, generating high economic and social costs that typically fall on governments.

With frequent extreme weather events, the adaptation processes of individuals and systems are revealed. Much of the literature focuses on adaptations in vulnerable agricultural communities in developing countries (Makondo & Thomas, 2018) and adaptative processes of rural dwellers as shown by Williams et al. (2019) in Ghana, Dube et al. (2018) in Zimbabwe, and Taraz (2017) in Asia, where the main goal is to safeguard the income sources of vulnerable households. In developed countries, studies focus on the implications of climate change in agricultural markets (Costinot et al., 2016), adaptation of agricultural production (Burke & Emerick, 2016), and carbon emissions of agriculture (Moore et al., 2017). Generally, climate change influences rising prices of primary goods, which are then transferred and covered by consumers. Another branch of literature focuses on variations in consumption and ownership, especially of appliances, in urban areas to counteract the adverse effects imposed by climate change.

Much of the literature reveals the rise of consumption of conditioning systems, in situations of extreme weather events (heat or cold) and the corresponding increased electricity consumption (Levesque et al., 2018), although this is still debated in energy-specialized literature (Bírol, 2018). Besides, in large cities, high-temperature events are exacerbated by the presence of heat islands (Kim, 1992), which, along with high construction density, increase average temperatures compared to rural areas (Zeleňáková et al., 2015). In fact, a higher demand for heating and cooling systems has been observed for a set of developed countries (Mishra et al., 2015). Likewise, it is observed that individuals in response to extreme events may consume more sunscreen, sunglasses, protective clothing against the sun, and bottled water in greater quantities (Zapata, 2021).

These changes in consumption as a response to extreme weather events can lead to exacerbate pollution and electricity consumption, which in turn can worsen or accelerate the climate emergency in response to extreme events. This is called maladaptation (Pelling, 2010) and has become a recurring process to analyze and observe in climate change mitigation processes by individuals, households, and communities (Lee et al., 2023). Processes of good adaptation within cities due to climate change are also an issue that has been highlighted by Huang-Lachmann (2019).

In Colombia, as in the rest of the countries, adaptation processes can vary from those in developed countries with seasons. First, in tropical zones, there are no seasons, and therefore, the extreme and prolonged temperature variations typical of countries in temperate zones are not observed. Second, in tropical zones and specifically in Colombia, rainfall is much more frequent and intense, and consequently, extreme events are expected more frequently. It is also important to consider that the material capacities of both households and governments to respond to extreme weather events are more limited in countries like Colombia. Moreover, following Brink et al. (2023), there are settlements in the city where households are inserted in “contextual factors, which may precede or have little to do with climate adaptation processes.” Thus, at first glance, it does not seem that these households can easily adapt to change, and if they do, they must do so assuming significant costs in terms of consumption of essential goods. Not only that, but part of the adaptation would occur through the purchase of appliances that have lower quality standards in developed countries and therefore would lead to more polluting and inefficient consumption.

To provide evidence of the particularities of climate change adaptation in Colombia, this article estimates how extreme temperatures and rainfalls modify the ownership of air conditioning, fans, and heaters in households. Perhaps the most significant difficulty in credibly identifying the effect of climate change on appliance ownership is the likely reverse causality between variables. As mentioned earlier, appliance consumption generates pollution and increased electricity consumption, which in turn contributes to worsening climate change.³ Thus, a simple regression of appliance ownership versus the presence of extreme events does not accurately reflect the magnitude and direction of the effect of interest. Another significant identification problem is related to the presence of confounding factors such as electricity consumption or variations in appliance prices, which, if absent in the regression analysis, would lead to biased estimates of the effect of interest.

To mitigate these concerns, we use monthly household survey data (GEIH) combined with climate information at the municipality level and include a set of municipality and time

¹ As defined by NASA climate change is “the change in the average conditions such as temperatures and rainfalls in a region over a long period of time.” Seen at <https://climatekids.nasa.gov/climate-change-meaning/>

² World Health Organization (WHO), Fact Sheet on Climate Change (2022). <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/climate-change-and-health>

³ The energy consumption of cooling and heating appliances varies considerably. A typical ceiling fan uses between 10 and 75 watts, while pedestal or high-speed fans can reach up to 120 watts. In contrast, residential air conditioners commonly consume between 500 and 3500 watts, depending on the model, capacity, and efficiency. Electric space heaters often operate at 1500 to 2000 watts. These large differences imply that increases in air conditioner or heater ownership—compared to fans—can result in much greater electricity demand and, in fossil-fuel-dependent grids, higher greenhouse gas emissions. As such, fan ownership may represent a low-impact or efficient adaptation, whereas increased use of energy-intensive appliances could be more maladaptive, especially without accompanying energy-efficiency or decarbonization measures.

fixed effects in our household-level regressions to control for time-invariant differences across locations and common shocks over time. While our approach does not permit household fixed effects due to the repeated cross-sectional design, these specifications help isolate variation in climate conditions within municipalities over time. Our results show how extreme temperature events are related to a higher probability of households having fans and air conditioning (and a lower probability of having heaters). Meanwhile, events of extreme precipitation increase the probability of households having a heater. The results are consistent with those of the maladaptation literature. This paper is divided into a first part that exhibits the context of adaptation and changes in consumption; a second part presents the literature review; in the third part, the data are described, and some descriptive statistics are presented; finally, the identification strategy is described, and the results are presented.

2. Climate Change and Adaptation: A Context

The concept of adaptation to climate change is broad and heterogeneous and can include cognitive adaptation, genetic adaptation, social adaptation, environmental adaptation, etc. According to Lee et al. [2023], climate change is the process of adjusting to the current climate or adjusting to climate expectations. In human systems, adaptation seeks to moderate damage or take advantage of beneficial opportunities. Meanwhile, Williams [2018] asserts that adaptation to climate change arises when the effects of an adverse exogenous process affecting survival in any aspect are mitigated. As a natural process, it is considered a process of selection in humans throughout history and reflects the resilience and endurance capacity of ecosystems and individuals. Now, some responses to extreme weather events can be considered maladaptation actions that, in the long term, worsen the problem being mitigated. For example, when appliance ownership increases in response to extreme events, it can lead to higher electricity consumption, resulting in higher

emissions (depending on the type: hydro, thermal, nuclear, wind, solar, etc.) and increased amounts of pollutant waste in landfills. However, there are other actions promoting no maladaptation processes, such as regulations governing the ownership of heating systems in new buildings to reduce electricity consumption and associated pollution [Hallegatte et al., 2007], or the usage of green materials to reduce the impact of heat island [Irfeey et al., 2023]. This is also relevant for middle-income countries where climate change has already led to increased electricity consumption due to higher appliance usage [Davis & Gertler, 2015]. In fact, the International Energy Agency (IEA) in 2018 anticipated an increase in consumption in conditioning systems because of the El Niño Southern Oscillation (ENSO) phenomenon.

In Colombia, maladaptation resulting from increased appliance consumption is plausible since it is one of the countries strongly affected by the ENSO phenomenon. ENSO is defined as an interannual cycle in the central-western Pacific region where a change in atmospheric pressure near the ocean surface (eastern and western) is observed. ENSO causes surface waters to become warmer, leading to low precipitation (El Niño) or causes cooler temperatures, leading to high precipitation (La Niña) [Bocanegra, 2014]. In Figure 1, it can be seen how, since 1950, these two major climate disturbances, La Niña or El Niño, alternate in cycles, even when the average temperature is rising (Graph a, Figure 1). The duration of these events varies from three months to two or more years. According to their intensity, they are classified as weak, moderate, or strong. The occurrences of El Niño or La Niña events shown in the graph (b) belong to those of small, medium, or strong intensity since 1990. Furthermore, they generally begin in the middle of the year, reach their maximum intensity at the end of the same year, and dissipate by the middle of the immediately following year; although this pattern can vary between one event and another, as was the case at the end of 2017. It is important to clarify that a cooling of the waters of the Tropical Pacific does not necessarily give rise to the 'La Niña' phenomenon, although it does increase rainfall in

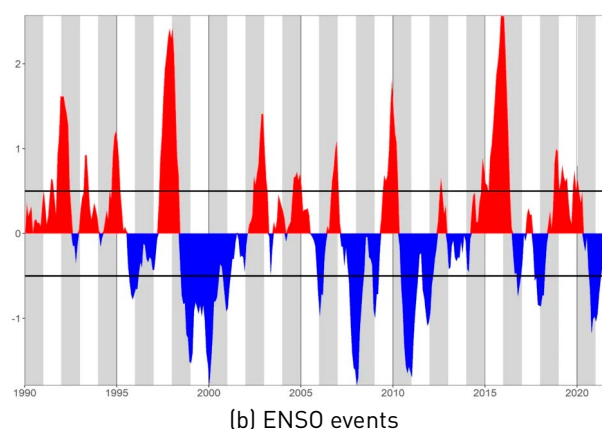
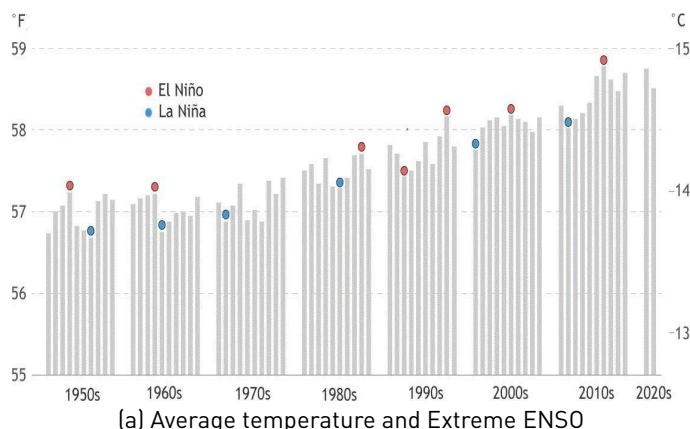


Figure 1. Global Average Temperature and El Niño-La Niña Events

Note: Average temperature available at: <https://report-2023.global-tipping-points.org/>; and ENSO events at: <https://www.worldclimateservice.com/2021/08/25/what-is-el-nino/>

Source: own elaboration.

Colombia. [Figure 1](#) also shows a steady increase in average temperature over the last 70 years.

Projections for Colombia by [IDEAM \(2024\)](#) indicate that by 2050, temperatures may rise between 1.5 and 2°C with an increase in extreme precipitation variability by 10%. These changes are expected to intensify heatwaves and droughts, affecting urban energy demand and adaptation decisions.

Both in the El Niño and La Niña periods, extreme events are reported as heatwaves (days exceeding 29.5°C for three or five consecutive days) or extreme levels of precipitation in short periods of time, causing landslides, tree falls, river surges, and creek overflow. It is expected that, in response to these phenomena, households will incur private costs that the State does not subsidize, which would describe adaptation actions. It is also expected that consumption responses vary with income, specifically where households with low incomes do not frequently engage in adaptation actions. Thus, climate change in our study is when monthly temperature and rainfall levels are above the annual average. We explain this in detail in the data section.

3. Literature Review

The study of adaptation processes to climate change is not new in academic literature and has largely focused on the case of communities in rural areas that are more frequently, strongly, and directly affected by extreme weather events. These communities are significantly affected in both their well-being levels and their means of sustenance, such as crops and livestock ([Mertz et al., 2009](#)). In urban areas, there is literature that has discussed the co-benefits and synergies between adaptation and mitigation measures leading to resilience and good adaptation within cities ([Sharifi, 2021](#)), while other research focused on household adaptation processes leading to the rise in consumption or ownership of goods that mitigate the effect of climate change (such as conditioning or heater systems) which in turn have led to a rise in electricity usage. This has been verified in countries like Germany ([Kussel, 2018](#)),⁴ the United States ([Doremus et al., 2022](#)), and China ([Zhang et al., 2022](#)),⁵ with greater repercussions for low-income households, which are usually the most vulnerable and are being limited by monetary resources, thus, they cannot counteract the effects of extreme weather ([Park et al., 2018](#)).⁶

Other studies for OECD countries ([Johnstone & Serret, 2012](#)) and Ecuador [Zapata \(2015, 2021\)](#) show that temperature increases are related to increases in demand for bottled drinking water.⁷ Meanwhile, for Buenos Aires, Argentina, [Rabassa et al. \(2021\)](#) show maladaptation when people stop using bicycles for transportation on hot days.⁸ For the Chinese case ([Garg et al., 2020](#)), longitudinal data from 1989 to 2011 show that households reallocate time use in their daily activities in response to extreme weather

events. The authors estimate that extreme temperatures reduce working time,⁹ with a greater effect for agricultural work and women (especially those engaged in household chores), and reduce time spent on childcare (by more than four hours per week).¹⁰

In Colombia, studies have mainly focused on agricultural adaptation to climate change. [Camargo \(2022\)](#) analyzes strategies in agricultural contexts, while [Eise et al. \(2021\)](#) study adaptation in the coffee sector. Similarly, [Marchant-Santiago et al. \(2021\)](#) examine how farming families respond to climatic variability. [Córdoba-Vargas et al. \(2020\)](#) show that ancestral knowledge plays a crucial role in building rural community resilience. However, [Bonilla & Quesada \(2024\)](#) note that climate change is not yet central in the education of students in rural schools, and [Howland and LeCoq \(2022\)](#) argue that adaptation policies remain limited beyond the National Disaster Risk Management Plan 2015–2025.

In the urban context, [Pardo-Martínez et al. \(2018\)](#) demonstrate that Bogotá's citizens are aware of mitigation practices but do not associate extreme events with changes in household behavior, particularly regarding ownership of durable goods and environmentally certified food consumption. These changes tend to be privately assumed without government subsidies. Despite this, Cali and Medellín have been recognized by the Rockefeller Foundation among the 100 resilient cities for their inclusive urban planning processes.¹¹

Beyond these perspectives, [McRae \(2023\)](#) provides empirical evidence that higher temperatures increase the use of air conditioning and consequently household electricity consumption. However, this analysis focuses only on the temperature–electricity relationship, omitting the influence of extreme precipitation and household appliance ownership decisions. Other research addresses the economic impacts of climate events, such as [Abril-Salcedo et al. \(2020\)](#), who document the nonlinear effects of strong El Niño events on food inflation, while [Julio et al. \(2020\)](#) and [Melo et al. \(2020\)](#) assess the forecasting of food price shocks due to extreme climate shocks, estimating the costs of the 2015 El Niño on the Gross Domestic Product (GDP) and ecosystem services for Colombia.

Further evidence comes from [Restrepo \(2020\)](#), who explores household responses to climate stress in water and energy use, and [Ramirez-Villegas \(2012\)](#), who examines agricultural adaptation strategies to long-term precipitation and temperature shifts. [Mendoza Ledezma \(2024\)](#) reports local adaptation strategies in rural Cauca, while [Villegas-Palacio \(2020\)](#) analyzes household adaptive capacity in degraded Andean ecosystems. While prior research either addresses electricity consumption ([McRae, 2023](#)) or the economic impacts of climate variability, no one has investigated how extreme temperatures and

⁴ The author estimates panel households with random effects using a Probit model.

⁵ Both studies estimate linear panel models with fixed effects. In China, results differ in the annual distribution of mean daily temperatures that authors divide into 10 mutually exclusive subsets.

⁶ Authors find that, for 52 countries, low-income individuals are more exposed to climate change.

⁷ Both studies use surveys that inquire about consumption on days with high temperatures.

⁸ The authors estimate an OLS linear regression model to analyze the correlation between weather events and individuals' transportation modes, controlling for multiple characteristics.

⁹ Using panel models with fixed effects, they calculate that an additional day with temperatures above 80 degrees Fahrenheit reduces weekly work by more than one hour.

¹⁰ The result is not replicable for households that do possess cooling technologies.

¹¹ Report reviewed from the link: https://resilientcitiesnetwork.org/downloadable_resources/Network/Cali-Resilience-Strategy-Spanish.pdf

precipitation jointly influence urban household appliance ownership. Unlike McRae's work, this paper incorporates precipitation extremes and examines heterogeneous responses across socioeconomic groups, revealing maladaptive dynamics absent in previous studies. Thus, it contributes to understanding that adaptation in tropical urban contexts involves not only increased electricity use but also broader patterns of appliance adoption shaped by multiple climatic stressors and social disparities.

4. Data Sources

Part of climate change manifests through extraordinary variations in temperature and precipitation. To identify these extraordinary climate events, this study will use information provided by the Institute of Hydrology, Meteorology, and Environmental Studies of Colombia (IDEAM). IDEAM offers daily information on temperatures and precipitation at the municipal level from 2007 to 2021. Data on maximum precipitation, maximum temperatures, minimum temperatures, and accumulated precipitation are captured. This study uses monthly information for 11 out of 13 metropolitan areas of Colombia due to missing data.¹² With the daily information, we calculate the average and standard deviation of the last 10 years for maximum temperature (*MaxTemp*) and accumulated (or maximum) daily precipitation (*MaxPrec*). Then we sum to the average its standard deviation, and then calculate a binary variable, taking a value of one if the daily maximum temperature exceeds the sum of the 10-year average maximum temperature plus its standard deviation, and zero otherwise (a similar procedure is followed for accumulated precipitation).¹³ In short, our measurements indicate that an extreme event occurs when the maximum value recorded for the day surpasses the ten-year average by more than one standard deviation. Finally, a variable indicating low temperatures is calculated when the daily minimum temperature is below its 10-year average for three consecutive days.

We also calculate the Standard Temperature Index (STI) and Standard Precipitation Index (SPI) using in both variables the ten-year records of maximum temperature and precipitation to account for high levels as we do. Table 2 (Appendix A) presents values for the correlation of the STI and SPI with our climate measures for temperature and precipitation. In both cases, the variables are highly correlated. Figure 10 in Appendix A presents an evolution of the indexes by metropolitan area from 2009 to 2019 to see their pattern over ten years. We observe that, besides the seasonality of the values with some peaks, there is an increase in STI Max in almost every metropolitan area except Bogotá, Manizales, and Villavicencio (Graph a, Figure 10, Appendix A). The SPI Max also presents a seasonal pattern, and it seems not to have an increasing tendency

in any metropolitan area (Graph b, Figure 10, Appendix A).

Information on household appliance ownership, such as air conditioning, fans, or heaters, is obtained from the Integrated Household Survey (GEIH) operated by the National Administrative Department of Statistics (DANE) of Colombia. This survey collects information for a set of households in the 13 main metropolitan areas of Colombia monthly from January 2007 to the present. The fan ownership indicator is constructed as a binary variable, taking a value of one if the household reports ownership of a fan and zero otherwise. Similar indicators are constructed for air conditioning and heater ownership. Figure 11, Appendix A shows the tendency of ownership of fans, air conditioners, and heaters by households for each metropolitan area. We observe a strong correlation between altitude and climate appliance, meaning metropolitan areas located at higher altitudes, presenting a larger percentage of households reporting owning a heater (also with an increasing tendency of ownership), while small percentages of households report having a fan or an air conditioner. A similar pattern appears when looking at metropolitan areas at lower altitudes with a bigger proportion of households owning an air conditioner or a fan (the tendency of ownership is increasing in these metropolitan areas, except for households owning an air conditioner in the metropolitan area of Cucuta).

Control variables related to household characteristics and the characteristics of the household head are also obtained from GEIH. For our analysis, two datasets are built. The database used for the empirical strategy is a repeated cross-section (GEIH collects monthly information of a sample of households since January 2007) consisting of 985,470 households from 11 cities. The second data set is obtained by aggregating household information by metropolitan area and month, resulting in a panel of cities with a total of 1,452 observations.

Figure 2 shows the relationship between the proportion of households with air conditioning (vertical axis) and extreme weather events (horizontal axis), summarized either by the percentage of days in the month where the maximum temperature exceeded one standard deviation its 10-year average (panel a of Figure 2) or by the proportion of days that exceeded the accumulated precipitation of the last 10 years (panel b of Figure 2). These aggregations are made by metropolitan area and consider all months between 2010 and 2019. From this figure, it can be observed that for most cities, months with a higher proportion of extreme temperatures show a higher proportion of air conditioning ownership (panel a of Figure 2), while the results are mixed by metropolitan areas for extreme events related to high precipitation (graph b, Figure 2). Similar results are observed for fan ownership (see Figure 12, Appendix A). Finally, heater ownership seems to reveal a negative correlation with high temperature events (graph a, Figure 13, Appendix A), and a positive correlation with high precipitation events (graph b, Figure 13, Appendix A).

¹²Only 2 metropolitan areas, Barranquilla and Bucaramanga, are excluded from the sample due to a lack of environmental information over long periods of time.

¹³We calculate the following: $\text{Alta temperatura} = 1 \text{ si } \text{MaxTemp} > \text{MaxTemp} + \text{SD}$ y $\text{Alta temperatura} = 0 \text{ si } \text{MaxTemp} < \text{MaxTemp} + \text{SD}$. Similarly, it is calculated for accumulated precipitation.

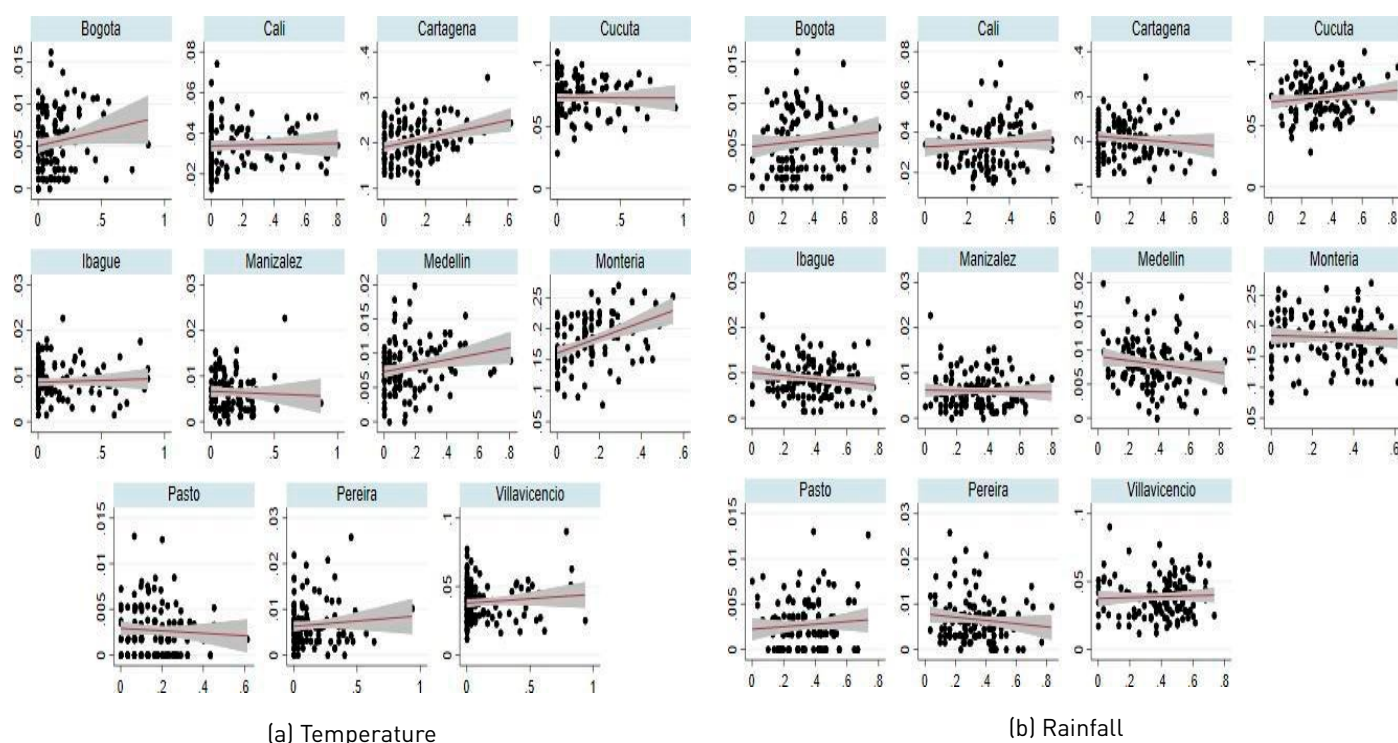


Figure 2. Correlation between the probability of households owning air conditioning and high temperature and precipitation events by metropolitan area, 2009-2019

Source: own elaboration.

While the main objective of this study is to analyze how household appliance ownership changes in response to extreme temperatures and precipitation, it is also important to identify how electricity consumption changes, as this variable is directly involved in maladaptation processes. Information on electricity consumption is obtained from the Single Information System for Household Public Services (SUI), from the Superintendence of Public Utility Services. SUI provides municipal-level information on total energy consumption in kilowatt-hours (KWH), average KWH consumption, average household socioeconomic strata, and the number of subscribers. Electricity consumption data has been obtained since January 2009. Panel a of [Figure 3](#) shows that, except for Cali, Montería, and Pasto, high temperatures coincide with an increase in electricity consumption, confirming what has already been documented for other countries. On the other hand, high precipitation events seem to increase electricity consumption, except for Cali, Ibaguë, Manizales, and Villavicencio, while in the aggregate of all cities, it is observed that high precipitation decreases electricity consumption [graph b, [Figure 3](#)].

Finally, [Appendix A, Table 3](#) presents some descriptive statistics by metropolitan area. In general, it is observed that municipalities are heterogeneous in most of the characteristics used as controls, which emphasizes the usage of fixed effects and cluster errors at the municipality level in our model specification.

5. Empirical Strategy

Our main specification is conducted at the household level, using a repeated cross-section of 985,470 households across eleven metropolitan areas between 2007 and 2019. As previously mentioned, there are significant challenges in identifying the effect of climate change on appliance ownership. Firstly, since appliance ownership can exacerbate the climate change process, there is a possibility of seeing a reverse causality bias. Second, there are confounding factors that, if absent from the regression analysis, could lead to a selection bias in the estimates. A list of possible confounding factors is household electricity consumption, appliance price variation, relative humidity levels, and air pollution emissions. To mitigate these identification problems, we begin by including a broad set of control variables in the household-level regression analysis. These controls include the consumer price index (CPI) for appliances and monthly electricity consumption at the city level, which help account for variation in appliance affordability and energy demand. Next, to account for unobserved heterogeneity, we include municipality (metropolitan area) fixed effects and time fixed effects at the month-year level in our household-level regressions. The municipality fixed effects control all time-invariant characteristics specific to each location—such as long-run climate baselines, infrastructure quality,

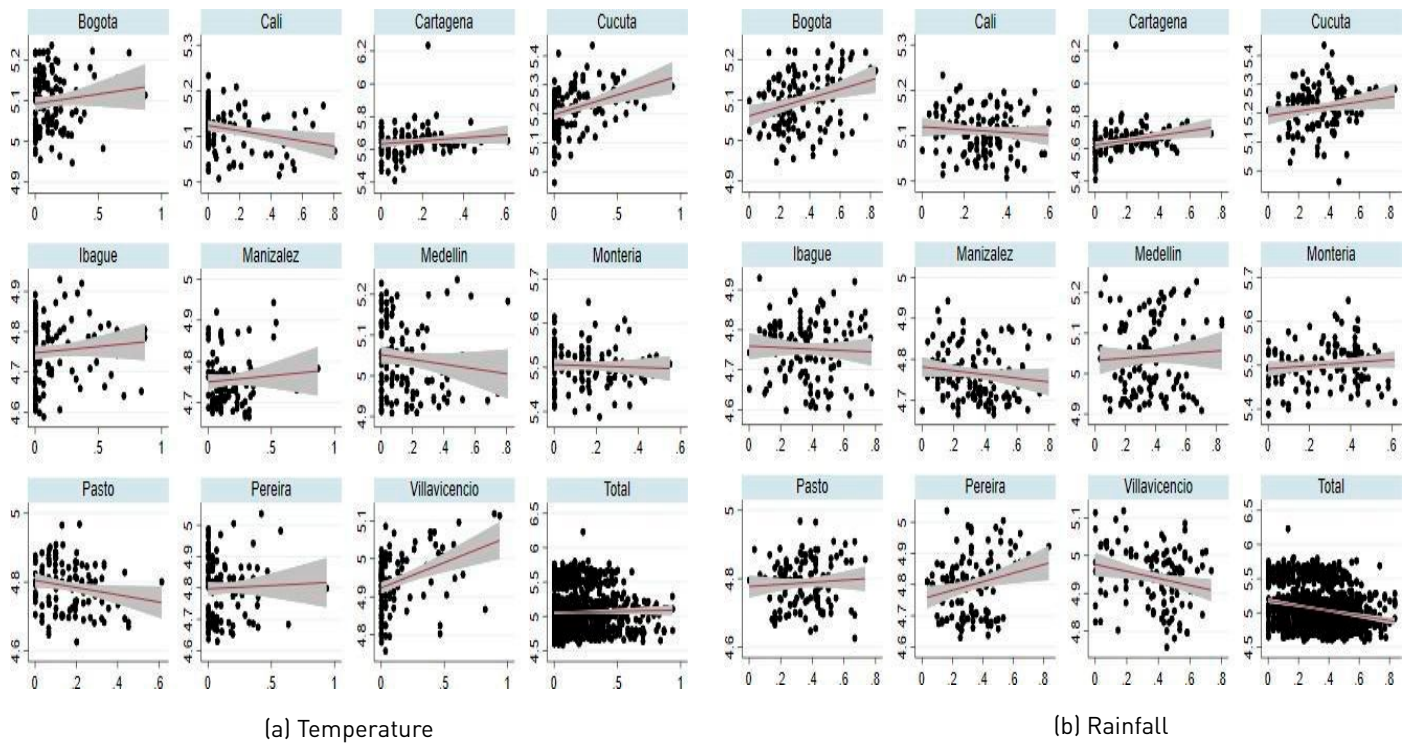


Figure 3. Correlation between high temperature (and precipitation) events and electricity consumption (logarithm of the average) by metropolitan area, 2009-2019

Source: own elaboration.

economic structure, or cultural factors—that might otherwise confound the results. Time fixed effects, in turn, absorb national shocks or seasonal trends that affect all municipalities simultaneously, such as changes in national energy policy, inflation cycles, or climate anomalies like El Niño. This two-way fixed effects specification strengthens the internal validity of our estimates by ensuring that comparisons are made within municipalities over time, effectively leveraging variation in extreme weather events relative to each location's baseline. However, this strategy does have limitations. First, it does not control unobserved, time-varying confounders at the municipality level, such as changes in local enforcement, electricity pricing, or unmeasured socioeconomic shocks. Second, since our data comes from repeated cross-sections rather than a panel of households, we cannot account for unobserved heterogeneity at the household level, which may still bias our results if such unobservables correlate with both climate exposure and appliance ownership. Therefore, while the fixed effects framework improves our ability to approximate causal effects, we remain cautious in interpreting the results as fully causal. Our baseline specification is given by:

$$\text{Owner}_{hmt} = \text{Temp}_{mt} + \text{Prec}_{mt} + \mathbf{X}_{hmt} + \text{Eneg}_{mt} + \text{IPCEle}_{mt} + \text{Mun}_m + \mathbf{T}_t + \varepsilon_{mt} \quad (1)$$

where the dependent variable Owner_{hmt} can be: (i) ownership of a fan; (ii) ownership of an air conditioner, or (iii) ownership of a heater for household h , in municipality

m , and in period t . As mentioned earlier, the ownership indicator takes the value one if the household has a certain appliance and zero otherwise. The variables Temp_{mt} and Prec_{mt} represent our measures of extreme temperature and precipitation events, respectively at the municipality level; $\mathbf{X}_{hmt}$ is a vector of household characteristics; Eneg_{mt} is the logarithm of average electricity consumption; IPCEle_{mt} is the consumer price index for climate change-related appliances; Mun_m denotes municipality fixed effects, and denotes time fixed effects (month-year), as previously described. These parameters capture unobserved, time-invariant characteristics across municipalities and common temporal shocks, respectively.

It is important to notice that in our empirical design there is a spatial mismatch between climate exposure and household location. Because the GEIH survey does not include GPS coordinates or sub-municipal identifiers, we are constrained to using municipality-level climate data to represent exposure for all households in that area. This assumption may not hold in all cases, particularly in geographically diverse municipalities where climate conditions can vary significantly over short distances. As a result, our measures of exposure to extreme temperatures or precipitation events may suffer from measurement error, which—if classical in nature—would likely attenuate the estimated effects and bias our coefficients toward zero.

To reduce this risk, we take several steps: (i) we restrict the analysis to urban households in 11 metropolitan areas, where weather conditions are more likely to be homogenous; (ii) we use data from a network of 23 IDEAM weather stations, selecting only municipalities with high reporting completeness

and reliable monthly coverage; and (iii) we aggregate daily climate data to the monthly level to better match the behavioral time frame of appliance ownership decisions.

6. Results

6.1 Household-Level Analysis

Next, we present the results of estimating Equation 1 specifying a Probit model and a Logit model. When using a binary outcome variable, a linear probability is best estimated using a probabilistic model (Probit or Logit) rather than a linear estimation (OLS). In our estimation, we use a probabilistic model (Probit) as a baseline, in this case compared to the coefficients of a Logistic estimation. In Figure 4, it can be observed that an increase in the proportion of days with extreme temperatures in a month increases the probability that households own a fan or an air conditioner by 0.02 and 0.015 percentage points, respectively, while reducing the probability of owning a heater by 0.013 percentage points.

It is also observed that a higher proportion of extraordinary precipitation in a month is related to increases in the probability of heater ownership by up to 0.025 percentage points. It is clear then that households do adapt (or maladapt) to extreme weather events with a higher ownership of fans, air conditioners, and heaters. In terms of energy consumption, owning a fan could not be seen as a maladaptive process, although owning an air conditioner or a heater is. We also estimate equation 1 using the STI and SPI instead of our measures of temperature and precipitation, and the results are similar to those found in Figure 4 (see Figure 14, Appendix A)

Since the adaptation process may take time, we also perform estimations using extreme weather events in the immediate previous month or period as the treatment variable. The results in Table 1 again show that in the face of extreme events, there are positive and statistically significant increases in the probability of fan ownership, while the probability of air conditioner ownership decreases.

Next, possible heterogeneous effects by socioeconomic strata and gender are explored. To do so, we introduce

dummy variables into equation one (1) to identify household socio-economic strata, gender of the head of household, and metropolitan area, to estimate differentiated results (we did not subsample the data for these estimates). By strata level, it is observed that the effect of extreme temperatures on the probability of air conditioner ownership is greater for households in strata one (up to 0.13 percentage points) than for the group of households in strata higher than one (panel (a), Figure 5). It is also observed that the effect of extreme temperatures on the probability of heater ownership is greater for households in strata two, three, and four (up to 0.1 percentage points) than for households in stratum one, although this difference seems to be significant only for households in stratum three and four (panel (a), Figure 5). On the other hand, the effect of extreme rainfall on the probability of air conditioner ownership is lower for households in strata two (0.12 pp) and three (0.2 pp) compared to households in strata one, while the effect of extreme rainfall on the probability of heater ownership is greater for households in strata two compared to households in strata one (panel (b), Figure 5).

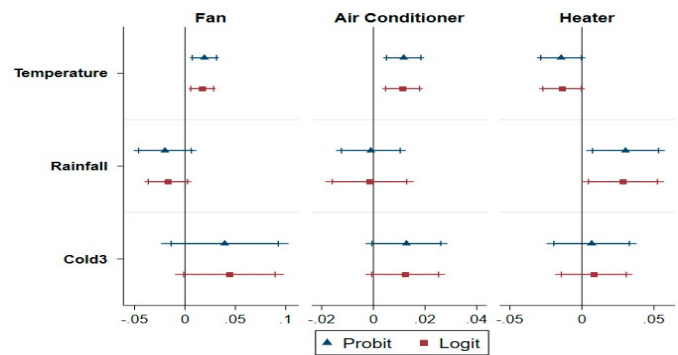


Figure 4. Estimates of the relationship between extreme weather events and ownership of fans, air conditioning, or heaters in households in 11 major cities, 2009-2019.

Source: own elaboration.

When considering the sex of the head of household, it is observed in panel (a) of Figure 6 that the effect of extreme rainfall events on the probability of owning a fan, air conditioner, and heater is lower for households with a

Table 1. Estimates of the relationship between extreme weather events occurred one month before and ownership of fans, air conditioning, or heaters in households in 11 major cities, 2009-2019

Variables	Fan		Air Conditioner		Heater	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Probit	Logit	Probit	Logit	Probit	Logit
Lag temperature	0.018** (0.008)	0.017*** (0.006)	-0.007*** (0.002)	-0.006** (0.003)	-0.007 (0.013)	-0.007 (0.012)
Lag rainfall	0.025* (0.014)	0.018* (0.010)	0.003 (0.007)	0.006 (0.008)	-0.024* (0.014)	-0.021 (0.014)
Lag cold	0.055** (0.025)	0.058*** (0.019)	0.006 (0.008)	0.008 (0.008)	0.011 (0.023)	0.015 (0.020)
Observations	935,251	935,251	936,160	936,160	936,160	936,160

Note: PROB: margins from Probit estimates with errors adjusted by cluster of metropolitan area; LOG: margins dy/dx from Logit model, with errors adjusted by cluster of metropolitan area. Control variables used in equation 1 from Table 2, Appendix A.

Source: own elaboration.

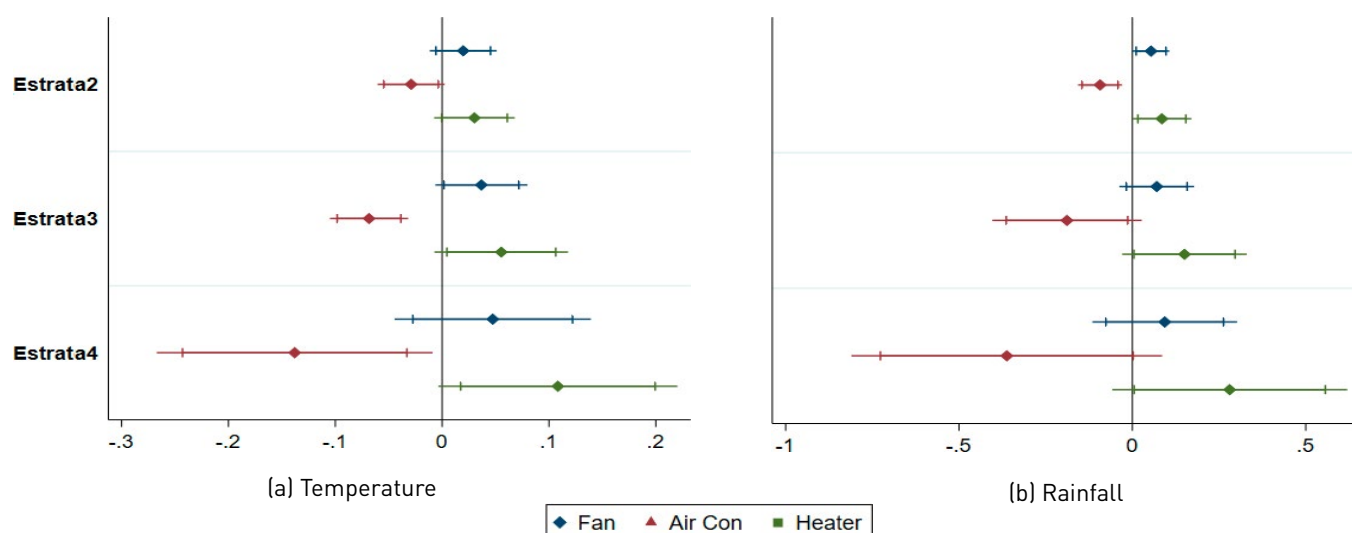


Figure 5. Estimates for extreme weather events and ownership of fans, air conditioning, or heaters, differentiated by socioeconomic stratum of the household, 11 major cities, 2009-2019

Source: own elaboration.

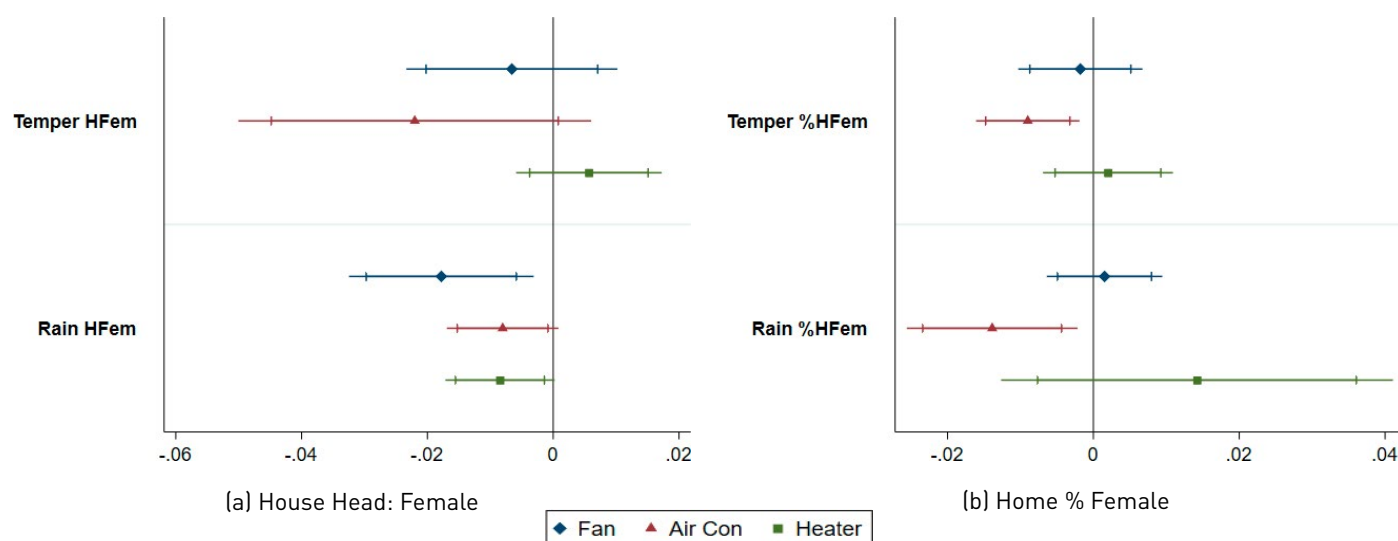


Figure 6. Estimates of extreme weather events and ownership of fan, air conditioning, or heater, differentiated by gender of the household head, in 11 major cities, 2009-2019

Source: own elaboration.

female head compared to households with a male head (by 0.02 percentage points). Additionally, no differentiated effects are found for high temperatures. Considering the predominant sex in the household (a household is considered female if the majority of household members are female, male if the majority are male, while it is considered balanced if there are equal numbers of men and women), it is observed that the effect of both extreme temperatures and extreme rainfall on the probability of owning an air conditioner is lower for female-headed households (until 0.015 percentage points) compared to male-headed (or balanced households) (panel (b), Figure 6)

When considering the number of children within the household, it is observed for households with two or more children that the effect of extreme high temperatures on the probability of owning an air conditioner (0.018 and 0.04 percentage points) is higher compared to households without children and the effect of extreme high temperatures on the

probability of owning a heater (0.02 and 0.038 percentage points) is lower compared to households without children (graph (a), Figure 7). For events of heavy precipitation, for households with two or more children the effect of extreme high temperatures on the probability of owning a heater (0.05 and 0.11 percentage points) is lower compared to households without children (graph (b), Figure 7).

Heterogeneous effects are also identified by geographical area. In cities such as Cali, Medellín, and Villavicencio, the effect of extreme temperatures on the probability of owning a fan is higher when compared to Bogotá, while in Cartagena, Montería, and Villavicencio, the effect of extreme temperatures on the probability of owning an air conditioner (0.11, 0.09, and 0.01 percentage points) is higher when compared to Bogotá. Also, in all cities in the sample (except Pasto), the effect of extreme temperatures on the probability of owning a heater is lower (up to 0.08 percentage points) compared to Bogotá. Additionally, in Pasto, the effect of

extreme temperatures on the probability of owning a fan is lower compared to Bogotá (graph (a), Figure 8).

Heterogeneity analysis also shows that in Ibagué, Montería, and Pereira, the effect of extreme precipitation on the probability of owning a fan (0.03, 0.1, and 0.01 percentage points) is lower compared to Bogotá. Meanwhile, the effect of extreme precipitation on the probability of owning an air conditioner is higher in Cali, Cúcuta, and Pasto (0.03, 0.2, and 0.2 percentage points), and lower in Cartagena (0.04 percentage points) compared to Bogotá. In Cúcuta, Pasto, and Pereira, the effect of extreme precipitation on the probability of owning a heater (households in Ibagué have a lower probability) is higher compared to Bogotá (graph (b), Figure 8).

6.2 Metropolitan-Level Analysis

Finally, we aggregate household information by metropolitan area and month, resulting in a panel of cities with a total of 1,452 observations to gauge how municipal-level electricity consumption is related, first, to our measures of climate change, and second, to the average ownership of climate-related goods: fan, air conditioning, and heater.

We estimate the following equation, $pOw_{nmt} = Temp_{mt} + Prec_{mt} + X_{mt} + Eneg_{mt} + IPCEle_{mt} + Mun_m + T_t + \theta_{mt}$ where the variable pOw_{nmt} is the proportion (percentage) of households reporting ownership of a heater, fan, or air conditioning in municipality m , in month-year t . The rest of the variables

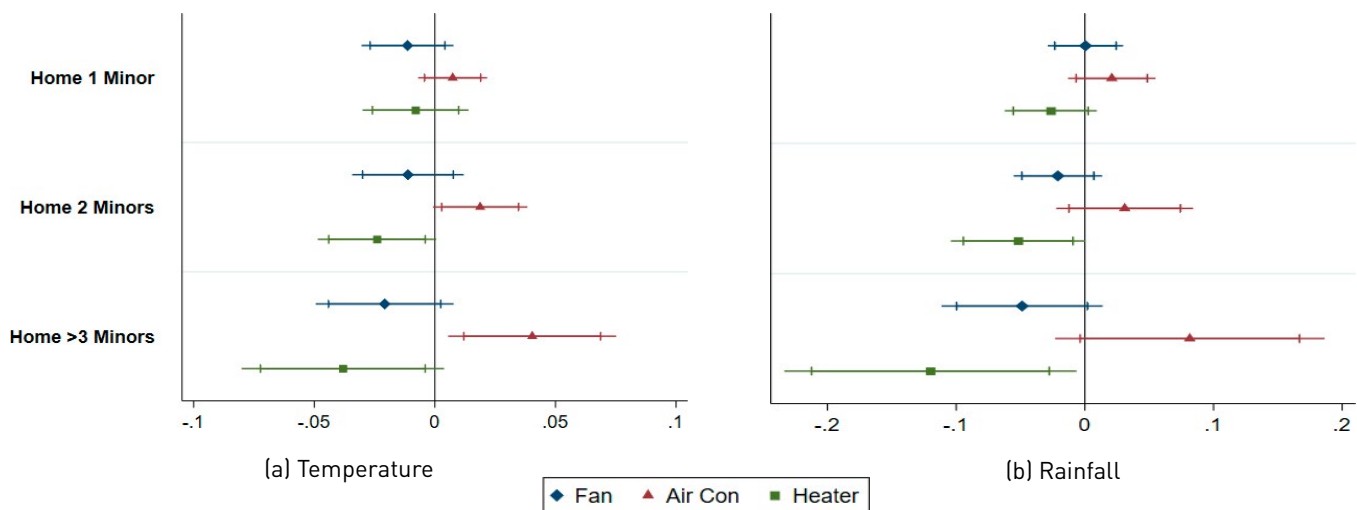


Figure 7. Estimates for extreme weather events and ownership of fan, air conditioning, or heater, differentiated by the number of children in the household, 11 major cities, 2009-2019

Source: own elaboration.

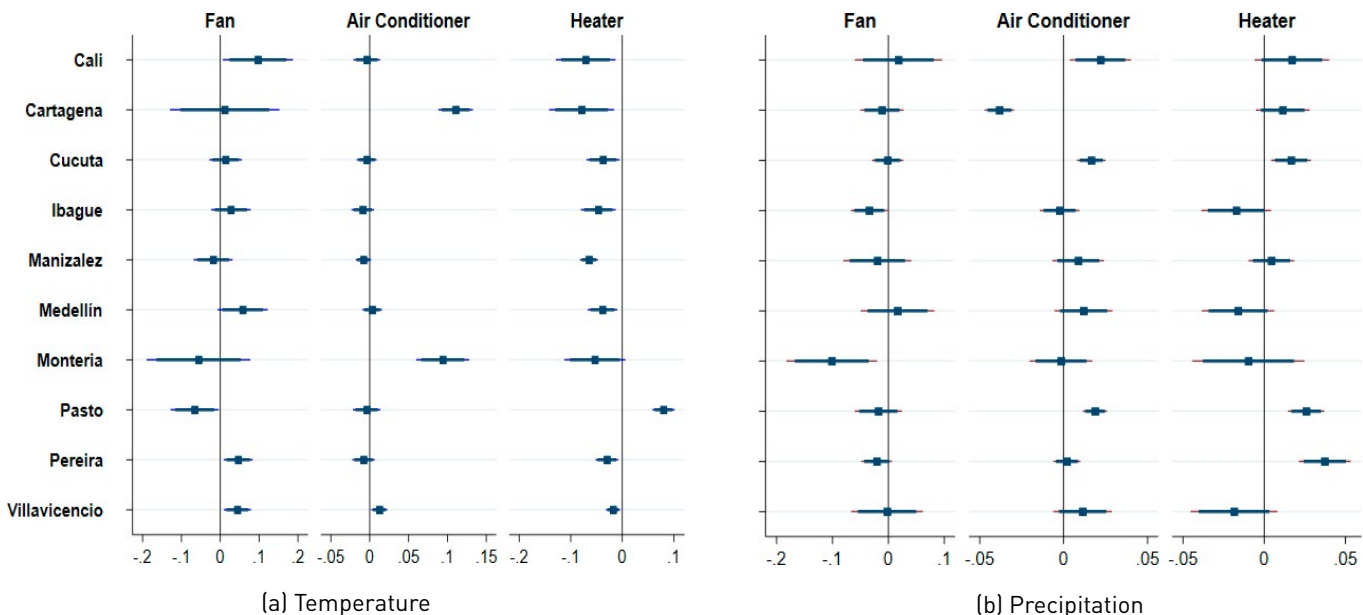


Figure 8. Estimates of extreme weather events and ownership of fan, air conditioning, or heater, differentiated by metropolitan area, 2009-2019

Source: own elaboration

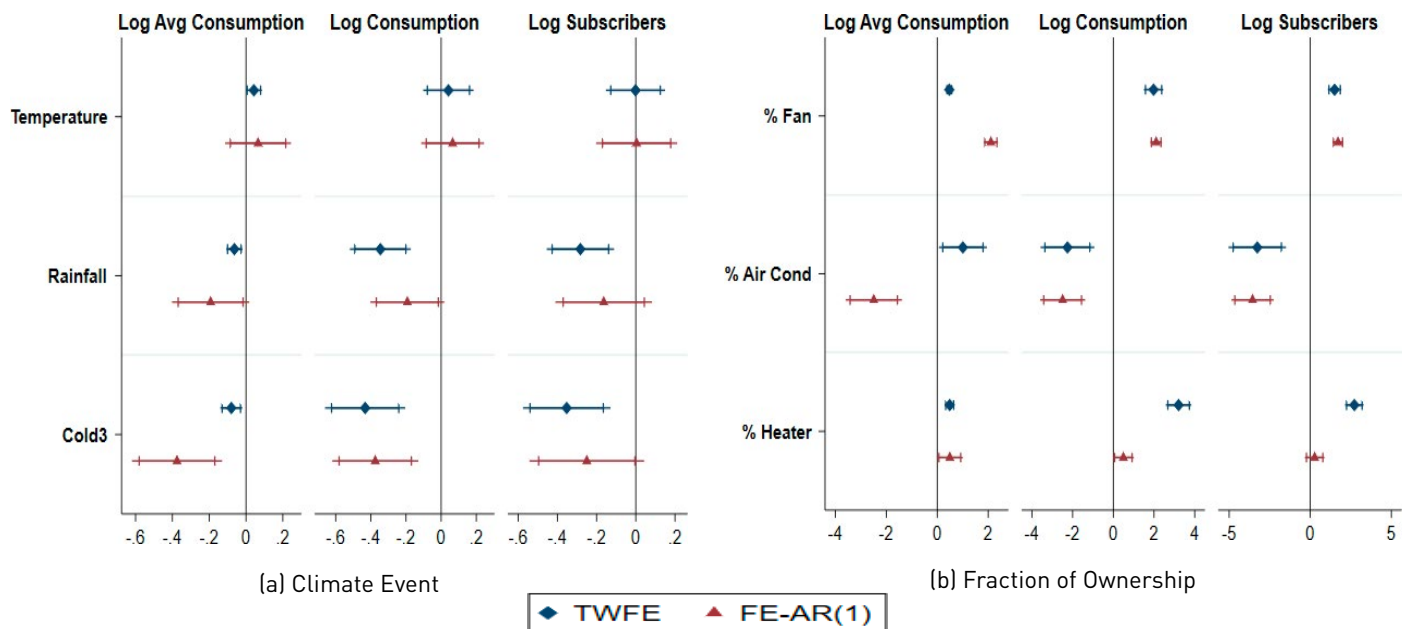


Figure 9. Estimates of the relationship between electricity consumption, extreme weather events, and average ownership of fans, air conditioning, or heaters at the municipal level, 11 major cities, 2009-2019

Source: own elaboration

are defined similarly as in equation 1, but the aggregation is the average by city, month, and year. In this specification, the terms Mun_m and T_t refer to city and time fixed effects, so we have a traditional two-way fixed effects model (TWFE). Given the long panel structure ($T > N$), it is necessary to consider correcting for serial autocorrelation of errors. For estimation, two types of models are used: a panel linear model with two-way effects (TWFE) and a model that corrects for autocorrelated errors (FE-AR(1)). This correction allows obtaining robust and unbiased estimators.

Results in Figure 9 show that extreme precipitations lead to lower electricity consumption. Similarly, when drought events are reported, electricity consumption increases. When a higher percentage of ownership of heaters is observed, a higher electricity consumption at the municipal level is observed. Also, when a high percentage of air conditioning ownership is observed, electricity consumption decreases, which seems counterintuitive. Thus, even though greater ownership of goods implies their use, it seems that for weather events, the ownership of fans and heaters drives electricity consumption.

7. Discussion and Conclusions

The findings of our study shed light on the intricate dynamics of maladaptation within households in response to extreme weather events in eleven metropolitan areas of Colombia. While adaptation is evident through changes in appliance ownership, particularly in response to temperature and precipitation extremes, there are also indications of maladaptive behaviors that warrant attention.

We observe an increase in the probability of owning fans and air conditioners during periods of extremely high temperatures, similar to those found for New York by Lane et al. (2014) and other cities in developed countries by De-Cian et al. (2019). Furthermore, extreme precipitations are associated

with lower ownership of air conditioning and higher ownership of heaters, a result that, to the best of our knowledge, has not been highlighted in the literature by any other study, showing how maladaptation also occurs for households when taking actions against extreme rainfall events.

The increased consumption of heating and cooling systems highlights a maladaptive response when temperatures are high. While it reflects an action to mitigate, it may inadvertently exacerbate energy consumption or costs for households. This maladaptation process is consistent with results found by McRae (2023), Doremus et al. (2022), and Randazzo et al. (2020), where it is evident that the consequences of extreme climate events (and heat islands) increase the electricity consumption of cities. Besides, it seems that ownership and the adaptation process can lead to greater pressure on resource use and, in turn, increase the effect of climate change, as evidenced by Zapata (2015, 2021) for Ecuador, and Johnstone & Serret (2012) and Mehriř et al. (2018) for developed cities, and Ashraf and Faruk (2018) for Argentina. Thus, an action previously seen as an adaptation (solution) becomes a catalyst over time.

Disparities in adaptive capacity are also evident, as lower strata households may lack the resources to invest in more sustainable adaptation strategies, leading to dependence on less efficient or costly solutions. The observed lower probabilities of owning climate appliances during periods of extreme rainfall for female-headed households highlight potential challenges in accessing and utilizing adaptive technologies, indicating gender-specific vulnerabilities or adaptation strategies. Variations across cities suggest the influence of local climate conditions, infrastructure, and socio-economic factors in shaping maladaptation dynamics. These findings emphasize the importance of tailored adaptation strategies that consider local contexts and vulnerability.

While adaptation responses are evident, the implications of maladaptive behaviors require consideration. Sustainable

adaptation strategies that address both immediate needs and long-term resilience are essential to mitigate the risks associated with maladaptation and promote household wellbeing, such as the use of more friendly and energy efficient construction materials, as highlighted by Rezvani et al. (2023) with the use of urban resilience standards (Urban Resilience Evaluation System), in addition to improving access to efficient and environmentally friendly energies. Other solutions include promoting communication and information to individuals about the risks of mitigation processes that turn into maladaptation (Nitschke et al., 2017).

Addressing maladaptation requires a comprehensive approach that considers socioeconomic disparities, gender dynamics, and geographic variations. Policy interventions aimed at promoting sustainable adaptation strategies and enhancing resilience at the household level are crucial for mitigating the adverse impacts of extreme weather events and building climate-resilient communities. Further research is needed to deepen our understanding of maladaptation dynamics and inform targeted interventions to reduce vulnerability and enhance adaptive capacity.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to the Centro de Investigaciones y Consultorías (CIC) of the Universidad de Antioquia for funding the research project “Cambio climático y adaptación de hogares colombianos. Análisis del comportamiento en consumo de bienes durables y energía eléctrica con cambios en temperatura y lluvias, periodo 2009–2019” with code 2021–44132.

Funding

This paper is funded by the Centro de Investigaciones y Consultoría (CIC) with code number 2021– 44132. This paper was also funded by the Colombia Científica-Alianza EFI Research Program, with code 60185 and contract number FP44842-220-2018, supported by the World Bank through the call Scientific Ecosystems, managed by the Colombian Ministry of Science, Technology, and Innovation.

Statement on the Use of AI

The authors declare that they used generative artificial intelligence (AI) tools solely as support in the manuscript writing process. Platforms such as (e.g., ChatGPT) were used for writing suggestions, idea organization, and style editing. All content was subsequently reviewed, validated, and edited by the authors, who assume full responsibility for the accuracy, originality, and validity of the work presented.

References

- Abril-Salcedo, D. S., Melo-Velandia, L. F., & Parra-Amado, D. (2020). Nonlinear relationship between the weather phenomenon El Niño and Colombian food prices. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 64(4), 1059–1086. <https://doi.org/10.1111/1467-8489.12394>
- Ashraf, S. A. & Faruk, M. (2018). Children's perspective on adaptation to heat waves and heavy precipitation in Dhaka, Bangladesh. *Procedia Engineering*, 212, 768–775. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2018.01.099>
- Biról, F. (2018). The future of cooling: opportunities for energy-efficient air conditioning. International Energy Agency. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18958.43846>
- Bocanegra, J. E. M. (2014). *Actualización del componente meteorológico del modelo institucional del IDEAM sobre el efecto climático de los fenómenos el niño y la niña en Colombia*.
- Bonilla, D., & Quesada, B. (2024). Climate change content in Colombian schoolbooks. In *Environmental Education Research* (pp. 1–32). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/13504622.2024.2309592>
- Brink, E., Falla, A. M. V., & Boyd, E. (2023). Weapons of the vulnerable? A review of popular resistance to climate adaptation. *Global Environmental Change*, 80, 102656. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2023.102656>
- Burke, M., & Emerick, K. (2016). Adaptation to climate change: Evidence from us agriculture. *American Economic Journal: Economic Policy*, 8(3), 106–140. <https://doi.org/10.1257/pol.20130025>
- Calleja-Agius, J., England, K., & Calleja, N. (2021). The effect of global warming on mortality. *Early Human Development*, 155, 105222. <https://doi.org/10.1016/j.earlhumdev.2020.105222>
- Camargo, A. (2022). Imagined transitions: agrarian capitalism and climate change adaptation in Colombia. *The Journal of Peasant Studies*, 49(4), 713–733. <https://doi.org/10.1080/03066150.2022.2059350>
- Cheng, J., Xu, Z., Bambrick, H., Prescott, V., Wang, N., Zhang, Y., Su, H., Tong, S., & Hu, W. (2019). Cardiorespiratory effects of heatwaves: A systematic review and meta-analysis of global epidemiological evidence. *Environmental Research*, 177, 108610. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2019.108610>
- Córdoba-Vargas, C., Hortúa-Romero, S., & León-Sicard, T. (2020). Resilience to climate variability: the role of perceptions and traditional knowledge in the Colombian Andes. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 44(4), 419–445. <https://doi.org/10.1080/21683565.2019.1649782>
- Costinot, A., Donaldson, D., & Smith, C. (2016). Evolving comparative advantage and the impact of climate change in agricultural markets: Evidence from 1.7 million fields around the world. *Journal of Political Economy*, 124(1), 205–248. <https://doi.org/10.1086/684719>
- Davis, L., & Gertler, P. (2015). Contribution of air conditioning adoption to future energy use under global warming. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(19), 5962–5967. <https://doi.org/10.1073/pnas.1423558112>
- De-Cian, E., Pavanello, F., Randazzo, T., Mistry, M. N., & Davide, M. (2019). Households' adaptation in a warming climate. air conditioning and thermal insulation choices. *Environmental Science & Policy*, 100, 136–157. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2019.06.015>
- Doremus, J., Jacqz, I., & Johnston, S. (2022). Sweating the energy bill: Extreme weather, poor households, and the energy spending gap. *Journal of Environmental Economics and Management*, 112, 102609. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2022.102609>
- Dube, N., Sithole, M., Ngwenya, T., Muhwati, T., Moyo, E., & Manyanga, K. (2018). Impact of climate change on sustainability in semi-arid, rural Africa: Lessons from rural Zimbabwe. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 3–27. <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1553327>
- Eise, J., Lambert, N., & Wiemer, E. (2021). Leveraging communities' network strengths to support climate change adaptation information-sharing: A study with coffee farmers in Risaralda, Colombia. *Climatic Change*, 168, 1–19. <https://doi.org/10.1007/s10584-021-03206-w>

- Garg, T., Gibson, M., & Sun, F. (2020). Extreme temperatures and time use in China. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 180, 309-324. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.10.016>
- Hallegatte, S., Hourcade, J.-C., & Ambrosi, P. (2007). Using climate analogues for assessing climate change economic impacts in urban areas. *Climatic Change*, 82(1), 47-60. <https://doi.org/10.1007/s10584-006-9161-z>
- Howland, F. & LeCoq, J. F. (2022). Disaster risk management, or adaptation to climate change? the elaboration of climate policies related to agriculture in Colombia. *Geoforum*, 131, 163-172. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2022.02.012>
- Huang-Lachmann, J. T. (2019). Systematic review of smart cities and climate change adaptation. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 10(4), 745-772. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-03-2018-0052>
- IDEAM (2024). Escenarios de cambio climático al 2100. <https://www.ideam.gov.co/sala-de-prensa/noticia/el-ideam-presenta-nuevas-proyecciones-climaticas-para-colombia-escenarios-de-cambio-climatico-al>
- Irfey, A. M. M., Chau, H. W., Sumaiya, M. M. F., Wai, C. Y., Muttill, N., & Jamei, E. (2023). Sustainable mitigation strategies for urban heat island effects in urban areas. *Sustainability*, 15(14), 10767. <https://doi.org/10.3390/su151410767>
- Johnstone, N. & Serret, Y. (2012). Determinants of bottled and purified water consumption: results based on an OECD survey. *Water Policy*, 14(4), 668-679. <https://doi.org/10.2166/wp.2011.048>
- Julio, J. M., Bejarano, V., Caicedo, E., & Cárdenas, J. A. (2020). Entendiendo, modelando y pronosticando el efecto de "el Niño" sobre los precios de los alimentos: El caso colombiano. *Borradores de Economía*, 1102. <https://doi.org/10.32468/be.1102>
- Kim, H. H. (1992). Urban heat island. *International Journal of Remote Sensing*, 13(12), 2319-2336. <https://doi.org/10.1080/01431169208904271>
- Kussel, G. (2018). Adaptation to climate variability: Evidence for German households. *Ecological Economics*, 143, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.039>
- Lane, K., Wheeler, K., Charles-Guzman, K., Ahmed, M., Blum, M., Gregory, K., Graber, N., Clark, N., & Matte, T. (2014). Extreme heat awareness and protective behaviors in New York city. *Journal of Urban Health*, 91, 403-414. <https://doi.org/10.1007/s11524-013-9850-7>
- Lee, H., Calvin, K., Dasgupta, D., Krinner, G., Mukherji, A., Thorne, P., Trisos, C., Romero, J., Aldunce, P., Barret, K., ... Winkler, H., Zhai, P., & Zommers, Z. (2023). IPCC, 2023: Climate change 2023: Synthesis report, summary for policymakers. contribution of working groups I, II and III to the sixth assessment report of the intergovernmental panel on climate change [H. Lee & J. Romero, eds.]. IPCC, Geneva, Switzerland. <https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647.001>
- Lee, W.-S., Kim, W.-S., Lim, Y.-H., & Hong, Y.-C. (2019). High temperatures and kidney disease morbidity: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Preventive Medicine and Public Health*, 52(1), 1. <https://doi.org/10.3961/jpmph.18.149>
- Levesque, A., Pietzcker, R., Baumstark, L., De-Stercke, S., Grübler, A., & Luderer, G. (2018). How much energy will buildings consume in 2100? a global perspective within a scenario framework. *Energy*, 148, 514-527. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2018.01.139>
- Lozano-Povis, A., Alvarez-Montalván, C., & Moggiano, N. (2021). El cambio climático en los andes y su impacto en la agricultura: una revisión sistemática. *Scientia Agropecuaria*, 12(1), 101-108. <http://dx.doi.org/10.17268/sci.agropecu.2021.012>
- Makondo, C. C., & Thomas, D. (2018). Climate change adaptation: Linking indigenous knowledge with western science for effective adaptation. *Environmental Science & Policy*, 88, 83-91. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2018.06.014>
- Marchant-Santiago, C., Rodríguez-Díaz, P., Morales-Salinas, L., Paz-Betancourt, L., & Ortega-Fernández, L. (2021). Practices and strategies for adaptation to climate variability in family farming. an analysis of cases of rural communities in the Andes mountains of Colombia and Chile. *Agriculture*, 11(11), 1096. <https://doi.org/10.3390/agriculture11111096>
- McRae, S. (2023). Residential electricity consumption and adaptation to climate change by Colombian households. *Economics of Disasters and Climate Change*, 7(2), 253-279. <https://doi.org/10.1007/s41885-023-00131-3>
- Mehiriz, K., Gosselin, P., Tardif, I., & Lemieux, M.-A. (2018). The effect of an automated phone warning and health advisory system on adaptation to high heat episodes and health services used in vulnerable groups—evidence from a randomized controlled study. *International journal of environmental research and public health*, 15(8), 1581. <https://doi.org/10.3390/ijerph15081581>
- Mendoza Ledezma, J. F. (2024). Climate Change Adaptation Dynamics: Exploring Rural Communities' Perceptions and Strategies in Cauca, Colombia (Doctoral dissertation, Staats-und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky).
- Melo, S. F., Riveros, L. C., Romero, G., Alvarez, A. C., Díaz, C., & Calderón, S. L. (2020). Efectos económicos de futuras sequías en Colombia: Estimación a partir del fenómeno el niño 2015. *Working papers 55, Red Investigadores de Economía*.
- Mertz, O., Halsnæs, K., Olesen, J., & Rasmussen, K. (2009). Adaptation to climate change in developing countries. *Environmental Management*, 43, 743-752. <https://doi.org/10.1007/s00267-008-9259-3>
- Mishra, V., Ganguly, A., Nijssen, B., & Lettenmaier, D. (2015). Changes in observed climate extremes in global urban areas. *Environmental Research Letters*, 10(2), 024005. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/10/2/024005>
- Moore, F., Baldos, U., Hertel, T., & Diaz, D. (2017). New science of climate change impacts on agriculture implies higher social cost of carbon. *Nature Communications*, 8(1), 1-9. <https://doi.org/10.1038/s41467-017-01792-x>
- Nitschke, M., Krackowizer, A., Hansen, A. L., Bi, P., & Tucker, G. R. (2017). Heat health messages: A randomized controlled trial of a preventative messages tool in the older population of south Australia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(9), 992. <https://doi.org/10.3390/ijerph14090992>
- Pardo-Martínez, C. I., Alfonso-Piña, W. H., & Fletscher-Moreno, S. (2018). Prevention, mitigation and adaptation to climate change from perspectives of urban population in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 178, 314-324. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.246>
- Park, J., Bangalore, M., Hallegatte, S., & Sandhoefner, E. (2018). Households and heat stress: estimating the distributional consequences of climate change. *Environment and Development Economics*, 23(3), 349-368. <https://doi.org/10.1017/S1355770X1800013X>
- Pelling, M. (2010). *Adaptation to climate change: from resilience to transformation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203889046>
- Rabassa, M., Conte Grand, M., & García-Witulski, C. (2021). Heat warnings and avoidance behavior: evidence from a bike-sharing system. *Environmental Economics and Policy Studies*, 23(1), 1-28. <https://doi.org/10.1007/s10018-020-00275-6>
- Randazzo, T., De-Cian, E., & Mistry, M. (2020). Air conditioning and electricity expenditure: The role of climate in temperate countries. *Economic Modelling*, 90, 273-287. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.05.001>
- Ramirez-Villegas, J., Salazar, M., Jarvis, A., & Navarro-Racines, C. E. (2012). A way forward on adaptation to climate change in Colombian agriculture: perspectives towards 2050. *Climatic change*, 115(3), 611-628. <https://doi.org/10.1007/s10584-012-0500-y>
- Restrepo, J. D. C., & Morales-Pinzón, T. (2020). Effects of feedback information on the household consumption of water and electricity: A case study in Colombia. *Journal of environmental management*, 262, 110315. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110315>
- Rezvani, S., de Almeida, N., & Falcão, M. (2023). Climate adaptation measures for enhancing urban resilience. *Buildings*, 13(9), 2163. <https://doi.org/10.3390/buildings13092163>
- Sharifi, A. (2021). Co-benefits and synergies between urban climate change mitigation and adaptation measures: A literature review. *Science of the total environment*, 750, 141642. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.141642>

- Villegas-Palacio, C., Berrouet, L., & Marsiglia, S. (2020). Adaptive capacity of households to degradation of ecosystem services: A case study in the Colombian Andes. *Environmental Management*, 66(2), 162-179. <https://doi.org/10.1007/s00267-020-01305-5>
- Taraz, V. (2017). Adaptation to climate change: Historical evidence from the Indian monsoon. *Environment and Development Economics*, 22(5), 517-545. <https://doi.org/10.1017/S1355770X17000195>
- WHO (2022). Fact Sheet on Climate Change. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/climate-change-and-health>
- Williams, G. C. (2018). *Adaptation and natural selection: A critique of some current evolutionary thought* (Vol. 75). Princeton University Press.
- Williams, P. A., Crespo, O., & Abu, M. (2019). Adapting to changing climate through improving adaptive capacity at the local level. the case of smallholder horticultural producers in Ghana. *Climate Risk Management*, 23, 124-135. <https://doi.org/10.1016/j.crm.2018.12.004>
- Zapata, O. (2015). More water please, it's getting hot! the effect of climate on residential water demand. *Water Economics and Policy*, 1(03), 15500071. <https://doi.org/10.1142/S2382624X15500071>
- Zapata, O. (2021). The relationship between climate conditions and consumption of bottled water: A potential link between climate change and plastic pollution. *Ecological Economics*, 187, 107090. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107090>
- Zeleňáková, M., Purcz, P., Hlavatá, H., & Blišťan, P. (2015). Climate change in urban versus rural areas. *Procedia Engineering*, 119, 1171-1180. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.08.968>
- Zhang, S., Guo, Q., Smyth, R., & Yao, Y. (2022). Extreme temperatures and residential electricity consumption: Evidence from Chinese households. *Energy Economics*, 107. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2022.105890>

Appendix A

Table 2. Correlation between STI and SPI, and binary variables indicating if the maximum temperature and precipitation are above one standard deviation of the 10-year maximum average.

Variables	STI Max	Temp Max	SPI Max	Prec Max
STI Max	1			
Temp Max	0,8437	1		
SPI Max	-0,421	-0,3799	1	
Prec Max	-0,3114	-0,2723	0,9055	1

Source: own elaboration.

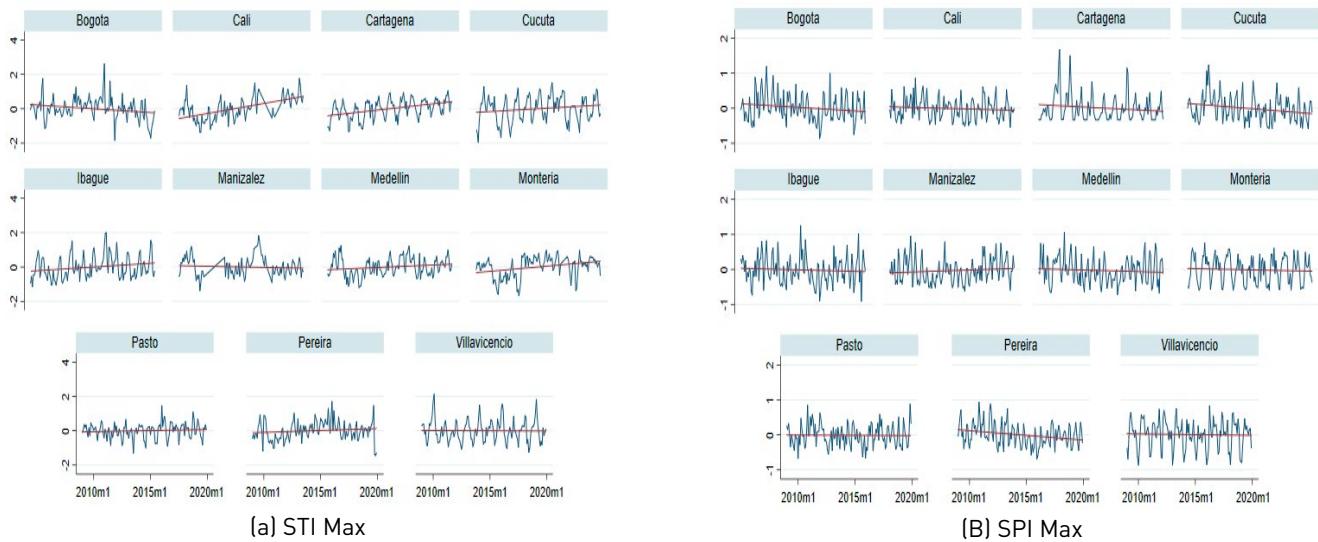


Figure 10. Standard Temperature and precipitation Indexes (STI and SPI) by metropolitan area, 2009-2019.
Source: own elaboration.

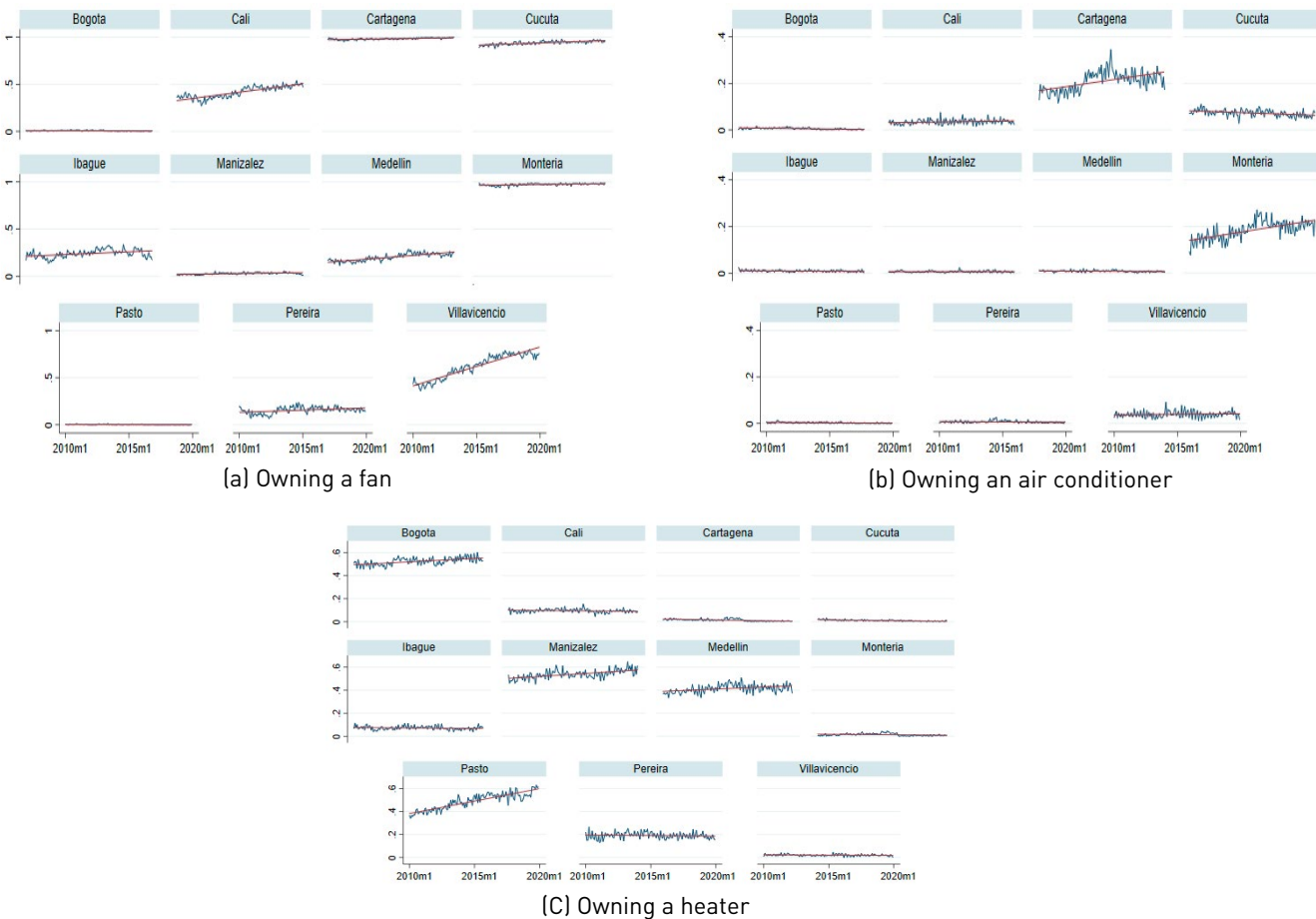


Figure 11. Proportion of households owning a fan, an air conditioner, or a heater by metropolitan area, 2010-2019
Source: own elaboration.

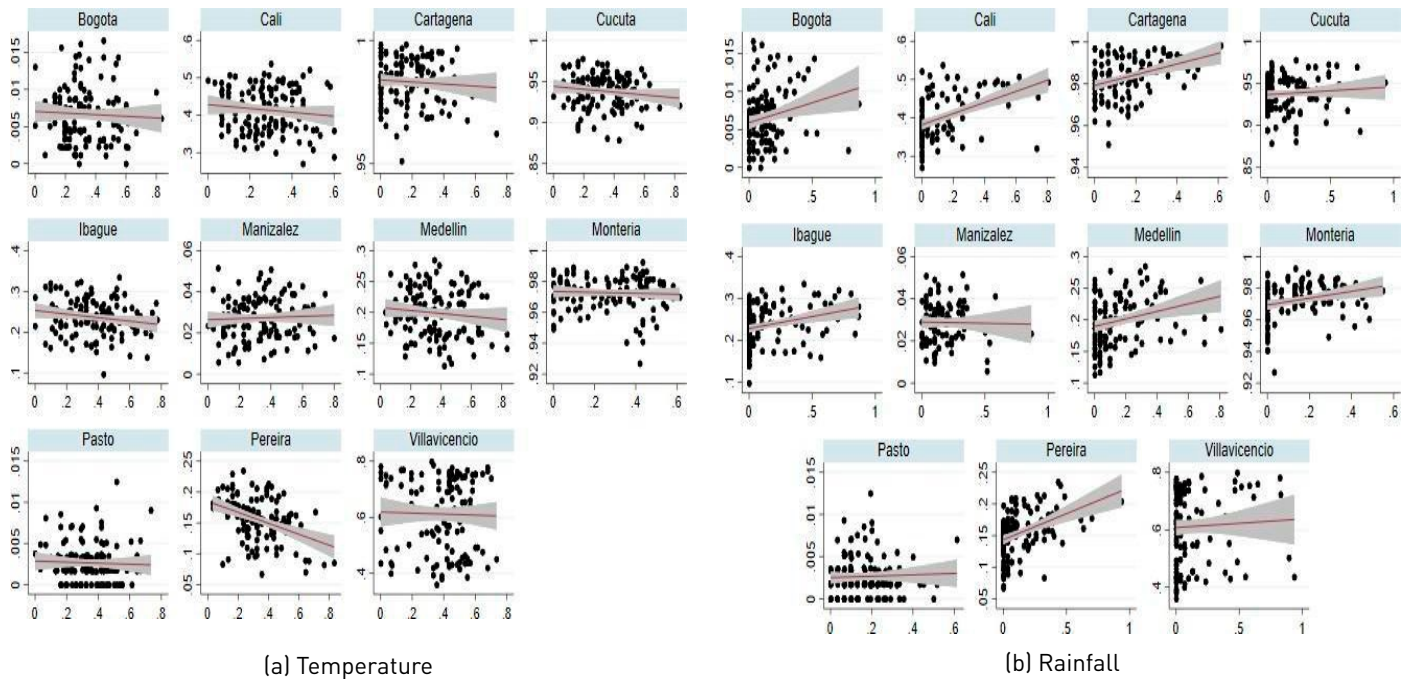


Figure 12. Correlation between the probability of a household owning a fan and high temperature and precipitation events by metropolitan area, 2009-2019
Source: own elaboration.

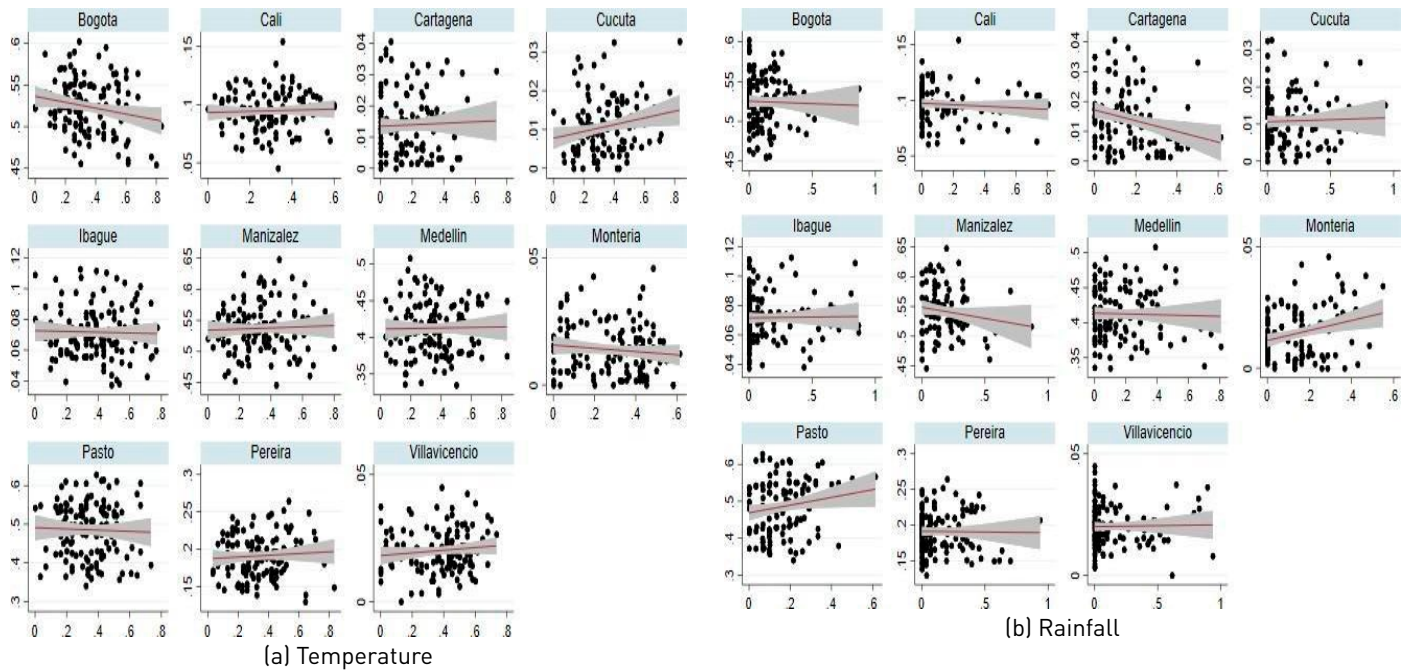


Figure 13. Correlation between the probability of households owning heaters and high temperature and precipitation events by metropolitan area, 2009-2019
Source: own elaboration.

Table 3. Variables used as controls in Equation 1. Information from the GEIH Survey

Metropolitan Area	Bogotá	Calí	Cgena	Cucuta	Ibague	Mzalez	Mllín	Mtería	Pasto	Peira	Vcencio	Total
Sewage serv (0.07)	0.99	0.99 (0.10)	0.91 (0.29)	0.97 (0.18)	0.99 (0.10)	0.99 (0.08)	0.97 (0.17)	0.50 (0.50)	0.99 (0.08)	0.99 (0.11)	0.98 (0.16)	0.95 (0.22)
Trash serv (0.02)	1.00	1.00 (0.05)	0.99 (0.10)	1.00 (0.06)	1.00 (0.05)	1.00 (0.03)	1.00 (0.03)	0.98 (0.12)	1.00 (0.03)	1.00 (0.03)	1.00 (0.04)	1.00 (0.06)
Water serv (0.06)	1.00	1.00 (0.06)	0.98 (0.14)	0.98 (0.12)	1.00 (0.06)	1.00 (0.06)	0.99 (0.07)	0.98 (0.15)	1.00 (0.05)	1.00 (0.05)	0.96 (0.20)	0.99 (0.10)
# People house (1.95)	2.28	2.29 (1.95)	2.86 (2.35)	2.56 (2.14)	2.28 (1.94)	2.23 (1.89)	2.32 (1.97)	2.82 (2.37)	2.37 (2.05)	2.26 (1.93)	2.29 (1.99)	2.45 (2.11)
# Rooms 1.98 (0.94)		2.04 (0.94)	2.06 (0.85)	1.95 (0.88)	2.00 (0.89)	2.09 (0.95)	2.11 (0.97)	2.07 (0.90)	2.04 (0.98)	2.07 (0.93)	1.99 (0.88)	2.06 (0.93)
Married 0.56 (0.50)		0.57 (0.50)	0.70 (0.46)	0.63 (0.48)	0.58 (0.49)	0.55 (0.50)	0.53 (0.50)	0.69 (0.46)	0.56 (0.50)	0.55 (0.50)	0.58 (0.49)	0.60 (0.49)
Single 0.68 (0.47)		0.64 (0.48)	0.67 (0.47)	0.67 (0.47)	0.64 (0.48)	0.70 (0.46)	0.72 (0.45)	0.68 (0.47)	0.75 (0.43)	0.66 (0.47)	0.63 (0.48)	0.68 (0.47)
Health Paid (0.39)	0.81	0.76 (0.43)	0.66 (0.47)	0.55 (0.50)	0.75 (0.43)	0.83 (0.37)	0.82 (0.39)	0.60 (0.49)	0.61 (0.49)	0.75 (0.43)	0.68 (0.47)	0.72 (0.45)
Bachelor 0.54 (0.50)		0.40 (0.49)	0.57 (0.50)	0.39 (0.49)	0.50 (0.50)	0.53 (0.50)	0.54 (0.50)	0.47 (0.50)	0.53 (0.50)	0.42 (0.49)	0.36 (0.48)	0.49 (0.50)
House owner (0.49)	0.40	0.38 (0.49)	0.50 (0.50)	0.53 (0.50)	0.43 (0.49)	0.45 (0.50)	0.46 (0.50)	0.53 (0.50)	0.41 (0.49)	0.38 (0.49)	0.41 (0.49)	0.45 (0.50)
House/aptment (0.49)	0.39	0.37 (0.48)	0.47 (0.50)	0.35 (0.48)	0.41 (0.49)	0.45 (0.50)	0.45 (0.50)	0.50 (0.50)	0.41 (0.49)	0.37 (0.48)	0.39 (0.49)	0.42 (0.49)
Walls (0.13)	0.98	0.95 (0.22)	0.92 (0.26)	0.93 (0.25)	0.97 (0.17)	0.89 (0.32)	0.97 (0.16)	0.92 (0.26)	0.94 (0.23)	0.96 (0.20)	0.96 (0.19)	0.95 (0.22)
Read and write (0.07)	0.99	0.99 (0.08)	0.99 (0.07)	0.99 (0.11)	0.99 (0.09)	0.99 (0.08)	0.99 (0.08)	0.99 (0.11)	0.99 (0.08)	0.99 (0.09)	0.99 (0.11)	0.99 (0.09)
Highschool student (0.50)	0.57	0.52 (0.50)	0.67 (0.47)	0.61 (0.49)	0.58 (0.49)	0.53 (0.50)	0.55 (0.50)	0.65 (0.48)	0.60 (0.49)	0.51 (0.50)	0.57 (0.50)	0.58 (0.49)
Telephone (0.49)	0.59	0.57 (0.50)	0.31 (0.46)	0.33 (0.47)	0.49 (0.50)	0.54 (0.50)	0.78 (0.42)	0.26 (0.44)	0.32 (0.47)	0.53 (0.50)	0.26 (0.44)	0.48 (0.50)
Electricity (0.02)	1.00	1.00 (0.03)	1.00 (0.03)	1.00 (0.04)	1.00 (0.04)	1.00 (0.03)	1.00 (0.02)	1.00 (0.04)	1.00 (0.02)	1.00 (0.03)	1.00 (0.04)	1.00 (0.03)
Natural gas (0.33)	0.87	0.82 (0.38)	0.93 (0.26)	0.52 (0.50)	0.90 (0.31)	0.77 (0.42)	0.65 (0.48)	0.91 (0.28)	0.09 (0.28)	0.77 (0.42)	0.87 (0.34)	0.77 (0.42)
Single mother (0.48)	0.37	0.40 (0.49)	0.41 (0.49)	0.39 (0.49)	0.41 (0.49)	0.40 (0.49)	0.43 (0.50)	0.40 (0.49)	0.39 (0.49)	0.44 (0.50)	0.39 (0.49)	0.40 (0.49)
% Females Home (0.49)	0.39	0.41 (0.49)	0.41 (0.49)	0.41 (0.49)	0.42 (0.49)	0.41 (0.49)	0.42 (0.49)	0.43 (0.49)	0.43 (0.49)	0.41 (0.49)	0.40 (0.49)	0.41 (0.49)
Log[Week working hours] 10.70 (3.94)		9.39 (4.00)	9.21 (3.06)	8.70 (3.60)	7.99 (3.72)	7.53 (3.75)	9.45 (4.05)	8.47 (2.71)	8.08 (3.26)	8.18 (3.75)	8.14 (3.47)	8.93 (3.70)
Log[Income] (10.69)	13.95	12.44 (10.25)	9.51 (9.92)	11.21 (9.76)	11.73 (9.54)	11.44 (9.45)	13.24 (10.21)	12.53 (9.00)	11.66 (9.29)	12.05 (9.56)	11.52 (9.54)	12.15 (9.90)
Log[Mortgage] (5.40)	1.44	0.94 (4.25)	0.21 (1.95)	0.62 (3.40)	1.12 (4.51)	1.57 (5.19)	1.25 (4.93)	0.25 (2.18)	1.06 (4.35)	0.68 (3.58)	0.82 (3.87)	0.92 (4.19)
Log[Rent] 10.86 (10.69)		9.50 (10.10)	6.23 (9.10)	6.10 (8.96)	8.78 (9.43)	8.12 (9.23)	8.98 (10.18)	5.45 (8.44)	8.68 (9.16)	9.55 (9.53)	9.49 (9.40)	8.44 (9.73)
Log[Electricity] (0.07)	5.11	5.12 (0.06)	5.64 (0.09)	5.27 (0.44)	4.76 (0.08)	4.78 (0.08)	5.06 (0.10)	5.49 (0.05)	4.80 (0.08)	4.82 (0.11)	4.95 (0.08)	5.11 (0.33)
Price variation (0.34)	0.30	0.28 (0.40)	0.30 (0.35)	0.28 (0.42)	0.29 (0.34)	0.31 (0.36)	0.32 (0.30)	0.29 (0.36)	0.28 (0.34)	0.29 (0.31)	0.27 (0.33)	0.30 (0.35)
Estrata 1 0.11 (0.31)		0.21 (0.41)	0.37 (0.48)	0.25 (0.43)	0.13 (0.34)	0.09 (0.29)	0.12 (0.33)	0.59 (0.49)	0.21 (0.41)	0.15 (0.36)	0.20 (0.40)	0.22 (0.41)
Estrata 2 0.41 (0.49)		0.29 (0.46)	0.30 (0.46)	0.48 (0.50)	0.52 (0.50)	0.29 (0.45)	0.37 (0.48)	0.23 (0.42)	0.44 (0.50)	0.36 (0.48)	0.32 (0.47)	0.36 (0.48)
Estrata 3 0.35 (0.48)		0.32 (0.46)	0.21 (0.41)	0.17 (0.38)	0.25 (0.43)	0.43 (0.50)	0.34 (0.47)	0.10 (0.30)	0.24 (0.43)	0.29 (0.45)	0.37 (0.48)	0.28 (0.45)
Estrata 4 0.08 (0.27)		0.06 (0.24)	0.05 (0.22)	0.06 (0.25)	0.07 (0.25)	0.10 (0.30)	0.09 (0.28)	0.02 (0.15)	0.07 (0.26)	0.11 (0.31)	0.05 (0.22)	0.08 (0.27)

Metropolitan Area	Calí	Cgena	Cucuta	Ibague	Mzalez	MLlín	Mtería	Pasto	Peira	Vcencio	Total
Bogotá											
Estrata 5 0.02	0.05	0.02	0.01	0.01	0.03	0.05	0.02	0.02	0.05	0.02	0.03
(0.13)	(0.22)	(0.15)	(0.08)	(0.09)	(0.18)	(0.22)	(0.13)	(0.14)	(0.22)	(0.13)	(0.16)
Estrata 6 0.02	0.02	0.01	0.00	0.00	0.04	0.02	0.01	0.00	0.03	0.01	0.02
(0.14)	(0.13)	(0.12)	(0.01)	(0.05)	(0.20)	(0.15)	(0.09)	(0.01)	(0.17)	(0.07)	(0.13)

Source: own elaboration.

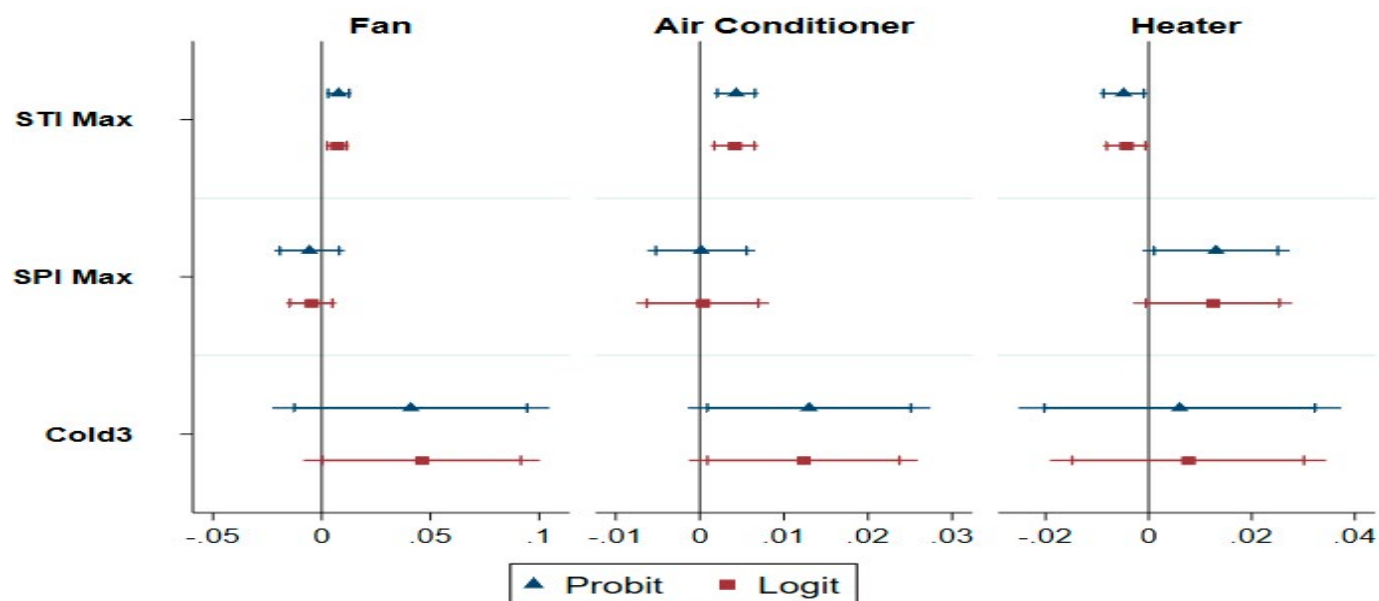


Figure 14. Estimates of the relationship between temperature and precipitation indexes (STI and SPI), and ownership of fans, air conditioning, or heaters in households in 11 major cities, 2009-2019

Source: own elaboration.

Determinantes de las intenciones emprendedoras en estudiantes de una universidad en Lima, Perú

Claudia Vanessa Sandoval Malca 

Bachiller en Administración y Emprendimiento, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
claudia.sandoval@usil.pe

Marcoantonio Pacheco Sepulveda 

Bachiller en Administración y Emprendimiento, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
marcoantonio.pacheco@usil.pe

Kerwin José Chávez Vera* 

Coordinador Centro de Investigación para la Gestión, Emprendimiento, Finanzas e Innovación, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
kerwin.chavez@usil.pe

Resumen

Este estudio examina los determinantes de las intenciones emprendedoras en estudiantes de una universidad en Lima, Perú. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo con una muestra de 476 estudiantes, aplicando modelamiento de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales. Los resultados revelaron que la actitud personal, el control conductual percibido, la educación emprendedora y la autoeficacia tienen efectos positivos significativos sobre las intenciones emprendedoras, mientras que las redes de contacto no mostraron un impacto significativo. El hallazgo más relevante indica que la educación emprendedora tiene el mayor efecto sobre las intenciones emprendedoras ($\beta = 0,852$); esto sugiere la importancia de fortalecer los programas educativos en emprendimiento dentro de las universidades peruanas.

Palabras clave: intención emprendedora; educación emprendedora; emprendimiento.

Determinants of Entrepreneurial Intentions in Students from a University in Lima, Peru

Abstract

This study examines the determinants of entrepreneurial intentions among university students from a university in Lima, Peru. The research employed a quantitative approach with a sample of 476 university students, applying partial least squares structural equation modeling. Results revealed that personal attitude, perceived behavioral control, entrepreneurial education, and self-efficacy have significant positive effects on entrepreneurial intentions, while contact networks showed no significant impact. The most relevant finding indicates that entrepreneurial education has the strongest effect on entrepreneurial intentions ($\beta=0.852$), suggesting the importance of strengthening entrepreneurship education programs within Peruvian universities.

Keywords: entrepreneurial intention; entrepreneurial education; entrepreneurship.

Determinantes das intenções empreendedoras em estudantes de uma universidade em Lima, Peru

Resumo

Este estudo examina os determinantes das intenções empreendedoras em estudantes de uma universidade em Lima, Peru. A pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa com uma amostra de 476 estudantes, aplicando modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais. Os resultados revelaram que a atitude pessoal, o controle comportamental percebido, a educação empreendedora e a autoeficácia têm efeitos positivos significativos sobre as intenções empreendedoras, enquanto as redes de contato não mostraram um impacto significativo. A descoberta mais relevante indica que a educação empreendedora tem o maior efeito sobre as intenções empreendedoras ($\beta = 0,852$); isso sugere a importância de fortalecer os programas educacionais em empreendedorismo nas universidades peruanas.

Palavras-chave: intenção empreendedora; educação empreendedora; empreendedorismo.

* Autor de correspondencia.

Clasificación JEL: I23; L26; M13.

Cómo citar: Sandoval, C. V.; Pacheco, M. y Chávez, K. J. (2025). Determinantes de las intenciones emprendedoras en estudiantes de una universidad en Lima, Perú. *Estudios Gerenciales*, 41(176), 308-320. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7314>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7314>

Recibido: 27-02-2025

Aceptado: 22-10-2025

Publicado: 19-12-2025

1. Introducción

El emprendimiento es considerado un motor fundamental del desarrollo social y económico, puesto que incrementa la innovación, la competitividad y la productividad (Gimenez-Jimenez et al., 2022). Desde esa perspectiva, incentivar la creación de nuevos negocios lleva a un fortalecimiento de los sectores productivos, y también contribuye al bienestar social mediante la generación de puestos de trabajo (Cunningham y Menter, 2021).

En el campo universitario, la difusión del emprendimiento se encuentra como uno de los objetivos estratégicos, ya que las instituciones de educación universitaria tienen una función fundamental en la formación de individuos preparados con competencias y destrezas emprendedoras (Anjum et al., 2021). De igual forma, la intención emprendedora, o disposición de un sujeto para iniciar una nueva empresa, ha sido objeto de un predicamento importante por ser la variable que mayor capacidad presenta para predecir el comportamiento emprendedor de manera precisa (Ip, 2024).

El contexto universitario juega un papel relevante en el impulso del emprendimiento, pues las universidades no solo son el vehículo para adquirir conocimiento, sino que también permiten a los estudiantes desarrollar habilidades y actitudes para la creación de nuevas empresas (Gallegos et al., 2024). No obstante, las diferencias contextuales, sociales y económicas que presenta cada uno de los diferentes lugares en los que se desarrollan las facultades universitarias tienen repercusiones con respecto a las intenciones de emprender, por lo que es necesario extender la investigación a otros campos académicos (Agu et al., 2021).

Si bien las intenciones emprendedoras han sido estudiadas desde diferentes perspectivas y en diferentes partes del mundo, existe escasa evidencia que indague en el contexto universitario peruano (Chávez et al., 2023). Esta falta de literatura resalta la importancia de atender aspectos específicos que determinen por qué los estudiantes de una universidad peruana deciden emprender teniendo en cuenta las características socioculturales y académicas que poseen (Vásquez-Pauca et al., 2022).

De acuerdo con Gupta et al. (2020), es relevante identificar los determinantes de las intenciones emprendedoras en los estudiantes de una universidad en Lima, Perú, mediante el análisis de variables como la actitud personal hacia el emprendimiento, el control conductual percibido, la autoeficacia, la formación en educación emprendedora y las redes de contactos. Al mismo tiempo, se pretende determinar el papel mediador que desempeñan determinadas variables destinadas a generar un modelo explicativo lo más completo posible sobre la formación de las intenciones emprendedoras en este contexto.

El marco teórico del estudio se fundamenta en la teoría del comportamiento planificado (TPB, por sus siglas en inglés), que establece que las intenciones emprendedoras dependen de tres variables fundamentales: actitud personal, control percibido del comportamiento y normas

subjetivas (Ajzen, 1991). Además, se complementa con la teoría del capital social y la teoría cognitiva social, que ponen de manifiesto la relevancia de las redes de contacto y la autoeficacia como elementos que son significativos en el emprendimiento (Neneh, 2022).

Este estudio se enfoca en estudiantes de una universidad en Lima, una ciudad que se caracteriza por poseer un entorno económico dinámico y un creciente espíritu emprendedor (Bullón-Solís et al., 2023). Las universidades en la localidad han incrementado sus iniciativas para inculcar el espíritu emprendedor, lo cual proporciona un contexto interesante para estudiar los factores que influyen en las intenciones de los estudiantes en cuanto a la práctica del emprendimiento (Ramírez et al., 2023).

Con el presente trabajo se pretende proporcionar evidencia empírica que permita entender cómo los factores tanto individuales como contextuales influyen de un modo significativo en las intenciones emprendedoras de los estudiantes de una universidad limeña (Gallegos et al., 2024). Este análisis es importante para entender mejor el fenómeno, y además busca aportar información útil para el diseño posterior de programas educativos que fomenten el emprendimiento en el contexto universitario.

El estudio de las intenciones emprendedoras en estudiantes universitarios peruanos tiene importancia debido a la escasa evidencia empírica sobre el tema. Este trabajo aporta en este campo al integrar tres enfoques teóricos en un marco teórico integral (TPB, teoría cognitiva social y teoría de capital social). A su vez, hace hincapié en la educación emprendedora como el componente más predominante, y plantea las implicaciones que podrían ser interesantes para propiciar el fortalecimiento de las políticas y acciones que las universidades deben implementar en el Perú.

El artículo comienza con una introducción que hace referencia al contexto del estudio. A continuación, se presenta la revisión de la literatura y el desarrollo de las hipótesis. Luego se presenta la metodología, incluidos el diseño de la investigación, la muestra y los instrumentos utilizados. Después se presentan los resultados y se discuten los hallazgos en relación con los trabajos anteriores. Finalmente, se exponen las conclusiones, las implicaciones, las limitaciones y posibles vías futuras de investigación.

2. Marco teórico e hipótesis

En las últimas décadas, el fenómeno del emprendimiento ha sido objeto de atención, al considerarse un importante agente de desarrollo económico y social de los países en desarrollo (Deza-Loyaga et al., 2021; Junla y Naipinit, 2024). Las intenciones de emprender se consideran el primer paso en el proceso que culmina en la generación de una nueva empresa, porque anticipan el comportamiento del individuo en relación con el emprendimiento (Gallegos et al., 2024). Desde un enfoque universitario, en el que los alumnos están en una etapa de su vida en la que exploran las alternativas profesionales, resulta de vital importancia

identificar los factores responsables de las intenciones emprendedoras para poder diseñar programas y políticas que favorezcan el emprendimiento [Bernasconi, 2020].

Para comprender las intenciones emprendedoras de los universitarios, el presente estudio se basa en tres teorías: la TPB, la teoría cognitiva social y la teoría del capital social. La TPB, formulada por Ajzen [1991], establece que el comportamiento emprendedor se encuentra determinado por su intención y que esta depende a su vez de tres factores: la actitud hacia el comportamiento, las normas subjetivas y el control conductual percibido [Bakti et al., 2020]. Esta teoría resulta muy adecuada para el análisis de las intenciones emprendedoras gracias a que facilita la identificación de las creencias motivadoras que llevan a los individuos a iniciar una nueva empresa [Ip, 2024].

De modo análogo, la teoría cognitiva social, formulada por Albert Bandura [1986, 2001], introduce el concepto de *autoeficacia*, esto es, la creencia que tiene un individuo en su propia capacidad para llevar a cabo una tarea específica [Bandura, 1989]. Para esta teoría, la autoeficacia y el entorno social influyen de manera directa sobre las intenciones al explicitar o atenuar el concepto de *autoeficacia emprendedora* [Andrews et al., 2021; Bandura, 2001]. La teoría del capital social proporciona el tercer vértice del triángulo e indica que el acceso a redes de contactos es fundamental para la toma de decisiones emprendedoras [Berraies et al., 2020]. Las redes de contacto o apoyo social, las relaciones interpersonales y participar de redes profesionales aportan información y recursos necesarios para poner en marcha una nueva empresa, y aumentan las intenciones emprendedoras [Al Halbusi et al., 2023].

La relación de estas tres teorías permite construir un aprendizaje integral del fenómeno, esto es, que combine factores individuales, sociales y contextuales [Cui y Bell, 2022]. En este sentido, el marco teórico propuesto da cuenta del fenómeno de forma general, al mostrar que, en el caso de las intenciones emprendedoras de los estudiantes universitarios limeños, interactúan múltiples factores [Junla y Naipinit, 2024].

La actitud personal hacia el emprendimiento puede definirse como la predisposición evaluativa de una persona en relación con el hecho emprendedor, basada en creencias, emociones y evaluaciones subjetivas sobre el resultado que se espera del emprendimiento [Habib et al., 2023].

De acuerdo con la TPB, una actitud favorable hacia el emprendimiento lleva a un mayor grado de disposición al involucrarse en actividades [Hamour, 2023], pues los individuos tienden a interpretar el emprendimiento como una opción esperable y deseable; esta razón tiene su base en la premisa de que cuanto más favorable sea la evaluación de los resultados esperados, mayor será la intención de desarrollar un determinado comportamiento, en este caso, el hecho emprendedor [Ghouse et al., 2024].

Tener una actitud favorable hacia el emprendimiento se asocia con una mayor intención de emprender, lo que apoya la relevancia que tiene tal variable a la hora de decidir iniciar un emprendimiento [Kaur y Chawla, 2023]. Por esto, se propone la siguiente hipótesis:

H1 La actitud personal hacia el emprendimiento tiene un efecto positivo sobre las intenciones emprendedoras.

El control conductual percibido se define como la apreciación que un individuo tiene sobre su capacidad de poner en práctica un determinado comportamiento, en este caso, el de emprender [Caputo et al., 2025]. Esta construcción, en este contexto, juega un papel muy importante en el marco de la TPB porque refleja el grado de autoconfianza que mantiene una persona en relación con su capacidad para superar los retos y dificultades con los que debe enfrentarse a lo largo del proceso emprendedor [Anjum et al., 2023].

La importancia que puede tener el control conductual percibido en el proceso emprendedor se establece en relación con su capacidad para influir en la intención emprendedora como comportamiento real de iniciativa [Deprez et al., 2024], puesto que una notoria percepción del control puede estimular la creencia de un individuo sobre su capacidad para superar potencialmente las barreras que puedan dificultar el proceso emprendedor y, por tanto, ser capaz de llevar a buen puerto sus iniciativas [Hamour, 2023].

De este modo, cuando los estudiantes universitarios creen que poseen las competencias y los recursos que les permitirían emprender, es más probable que manifiesten una intención emprendedora más sólida y duradera en el tiempo [Gregori et al., 2021]. En línea con este argumentario, se plantea la siguiente hipótesis:

H2 El control conductual percibido tiene un efecto positivo sobre las intenciones emprendedoras.

La teoría cognitiva social propone que el aprendizaje se establece entre las interacciones que tienen las personas y sus factores personales, su comportamiento, entorno social, entre otros. En relación con la educación emprendedora, tal teoría pone especial atención a los modelos de comportamiento y la observación, los programas de educación emprendedora que hacen que los estudiantes tomen contacto con ejemplos de éxito, ejemplos empíricos, y que transcurren en la práctica de un modo que ayuda a los alumnos a favorecer la posibilidad de un traspaso interno de las rutinas, estrategias y comportamientos en este ámbito, que pueden servir de guía si llegaran a necesitar ser replicados en futuras situaciones similares [Agu et al., 2021].

Este aprendizaje social tiene una enorme trascendencia en la ideación de la mentalidad emprendedora, el impacto efectivo que se puede llegar a tener, y cómo se pueden llevar a cabo y hacer efectivos los emprendimientos [Lüdeke-Freund, 2020]. Todo ello cuando las creencias y actitudes de las personas son generadas por su entorno social. La educación emprendedora puede ser un marco teórico y práctico que permite a los estudiantes el conocimiento del proceso emprendedor, la información sobre las oportunidades y amenazas a las que se pueden ver expuestos [Soomro y Shah, 2022].

Este tipo de educación puede cambiar la idea de los estudiantes sobre el emprendimiento y puede apoyarse

en el hecho de que el conocimiento pasado combinado con un entorno social muy activo puede ayudar a sostener y a hacer posibles sus ideas de ir a trabajar en una empresa o ayudar a su comunidad (Gautam et al., 2020); lo que es necesario para la existencia de intenciones emprendedoras (Ceresia y Mendola, 2020). Así, se defiende que la educación emprendedora no solo produce personas más competentes, sino que también puede ayudar a formar intenciones emprendedoras, es decir, si se crean entornos de aprendizaje que favorezcan la observación de modelos exitosos y la práctica de comportamientos emprendedores, las intenciones pueden ser aún más fuertes (Atmonio et al., 2023). Por lo tanto, se genera la siguiente hipótesis:

H3 La educación emprendedora tiene un efecto positivo sobre a las intenciones emprendedoras.

La teoría del capital social señala que las relaciones sociales y el apoyo de la comunidad son factores de gran relevancia en el proceso de desarrollo personal y profesional (Soomro y Shah, 2022; Thomas y Gupta, 2021). En el campo del emprendimiento, dicha teoría puede dar cuenta de cómo las relaciones con otras personas pueden influir sobre la autoeficacia de las personas (Neneh, 2022). El hecho de estar rodeado de redes de contacto, como mentores, otros emprendedores o grupos de emprendedores, permite a las personas compartir experiencias, obtener retroalimentación y aprender de los éxitos y fracasos de las demás personas (Ghouse et al., 2024). El entorno de apoyo y colaboración que se crea contribuye al aumento de la autoeficacia, y además proporciona una mentalidad y una forma de actuar más enfocadas en el emprendimiento (Hassan et al., 2020).

Además, la autoeficacia también difiere de acuerdo con la observación de modelos de éxito que se producen a partir de las redes sociales con las que se relacionan las personas (Andrews et al., 2021; Blyth et al., 2024). Analizar el desempeño de otros emprendedores de la propia red o de una red más amplia al afrontar con éxito distintas situaciones puede hacer que los individuos vean sus propios éxitos como alcanzables para ellos. Estos efectos de modelado son fundamentales (Elnadi y Gheith, 2021) porque ver y escuchar cómo otros han hecho para obtener éxito en sus actividades permite a los aspirantes a emprendedores obtener modelos concretos sobre el éxito y sentirse inspirados para conseguirlo (Alshebami et al., 2024). De la misma forma, la percepción de que uno mismo puede lograr este tipo de éxito cambiará la autoeficacia, algo que determinará la toma de decisiones emprendidas por diferentes individuos (Li et al., 2025).

En otras palabras, al elevar la autoeficacia y reforzar las relaciones sociales como fuente de experiencias que permiten a las personas compartir su obtención de éxito, estas son más propensas a considerar el emprendimiento como una de las alternativas que tienen disponibles (Andrews et al., 2021). Por eso se propone la siguiente hipótesis:

H4 La autoeficacia tiene un efecto positivo sobre las intenciones emprendedoras.

La teoría del capital social sostiene que, para el desarrollo de competencias y comportamientos emprendedores, son importantes las relaciones sociales y tener acceso a redes de contacto (Thomas y Gupta, 2021). En este sentido, las redes de contacto (familiares, amigos, mentores y colegas) son capaces de proporcionar recursos como información, consejos o estímulos que contribuyen a la creación de un entorno favorable para la actividad emprendedora (Al-Mamary y Alshallaqi, 2022). Cuando las personas están respaldadas dentro de una red de contacto, se sienten más seguras en cuanto a sus decisiones y más sensibles a las intenciones de iniciar un negocio de cara a la puesta en marcha de este (Jena, 2020).

Las redes de contacto también favorecen la transferencia de experiencias e información entre sus propios miembros (Boscán et al., 2023). Este aprendizaje entre pares permitiría a los aspirantes emprendedores el acceso a habilidades prácticas y estrategias que pueden ser determinantes para el éxito empresarial; la exposición a historias de éxito individualizadas es un medio muy propicio para el desarrollo personal y el descubrimiento del potencial emprendedor de cada persona, lo que sin duda incrementaría su motivación y su deseo de emprender (Trif et al., 2022). Las interacciones sociales dentro de las redes de contacto van más allá de la transferencia de recursos materiales, ya que su naturaleza relacional se retroalimenta y genera expectativas, identidad y grupo, que son la antesala del deseo de emprender (Calanchez Urribarri et al., 2022).

Lo anterior permite señalar que las personas que reciben apoyo de sus redes suelen encontrarse en un entorno socialmente rico y solidario que las predispone a observar, considerar o perseguir oportunidades emprendedoras; así, se propicia un entorno que favorece el desarrollo de un ecosistema empresarial activo (Manzano-García y Ayala-Calvo, 2020). Por ello se plantea la siguiente hipótesis:

H5 Las redes de contacto tienen un efecto positivo sobre las intenciones emprendedoras.

Las hipótesis de mediación se fundamentan en la premisa de que ciertos factores intermedios pueden influir en la relación entre variables independientes y dependientes (Widaman y Helm, 2023). En el contexto de las intenciones emprendedoras, con base en la TPB, se establece que el control conductual percibido es un determinante clave en el propósito de emprender. La educación emprendedora proporciona a los estudiantes conocimientos teóricos, habilidades prácticas y confianza en su capacidad para emprender (Elnadi y Gheith, 2021).

Al recibir formación específica en emprendimiento, los estudiantes desarrollan una mayor percepción de control sobre su habilidad para iniciar y gestionar un negocio (Anjum

et al., 2023). Esto sugiere que la educación emprendedora actúa como un precursor del control conductual percibido, el cual, a su vez, influye positivamente en las intenciones emprendedoras (Cui y Bell, 2022). A partir de lo anterior, se establece la siguiente hipótesis:

H6 La educación emprendedora tiene un efecto directo positivo sobre las intenciones emprendedoras a través del control conductual percibido.

De igual forma, la teoría del capital social argumenta que las redes son cruciales para el desarrollo de actitudes y comportamientos emprendedores (Berraies et al., 2020). Los contactos proporcionan apoyo, información y recursos que pueden moldear la percepción de los individuos sobre el emprendimiento (Alkhatib et al., 2021). Cuando los estudiantes interactúan con emprendedores o profesionales en sus redes, estas experiencias pueden fomentar una actitud más positiva hacia el emprendimiento (Calanche Urribarri et al., 2022). Así, la actitud personal se convierte en un mediador que traduce la influencia de las redes de contacto en las intenciones emprendedoras; esto sugiere que una red sólida puede potenciar la motivación y el deseo de emprender (Kaur y Chawla, 2023). Con base en lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H7 Las redes de contacto tienen un efecto directo positivo sobre las intenciones emprendedoras mediado por la actitud personal.

Para finalizar, la teoría cognitiva social enfatiza que las experiencias pasadas afectan la autoeficacia y el control percibido de un individuo. Las experiencias previas en contextos empresariales, ya sean positivas o negativas, contribuyen a la formación de habilidades y conocimientos que influyen en la percepción de control sobre la capacidad de emprender (Häuberer, 2011). Cuando los estudiantes han tenido experiencias relevantes, su percepción de control conductual tiende a aumentar, lo que a su vez refuerza sus intenciones de iniciar un negocio (Al Halbusi et al., 2023).

H8 La autoeficacia influye positivamente en las intenciones emprendedoras a través del control conductual percibido.

3. Metodología

El estudio fue de tipo cuantitativo y tuvo como objetivo identificar y analizar los efectos de diferentes factores sobre las intenciones emprendedoras de los estudiantes de una universidad en Lima (Dong et al., 2024). Se fundamentó en la TPB como marco teórico básico para apoyar el diseño del estudio, con modelos de ecuaciones estructurales parciales (PLS-SEM) mediante SmartPLS, lo que permitió valorar los efectos directos y, si los hay, los mediadores entre las distintas variables del estudio (Hair y Alamer, 2022).

La población del estudio estuvo constituida por estudiantes de una universidad en Lima, Perú. Al respecto, fue seleccionada

una muestra intencional de 476 estudiantes, tomando en consideración su disposición y participación en actividades vinculadas con el emprendimiento (Hair et al., 2021). A través de este tipo de selección, fue posible incluir estudiantes de distintas categorías y niveles académicos, y con diferentes experiencias en emprendimiento. Se obtuvo información considerada importante para el análisis de los factores que determinan las intenciones emprendedoras (Agu et al., 2021).

Aunque el enfoque empleado por los autores resulta útil para captar perfiles relevantes, este procedimiento introduce un sesgo de selección, lo que dificulta generalizar los resultados a todos los estudiantes universitarios de Lima. Así, los resultados tienen que ser interpretados en el campo de la población seleccionada.

El cuestionario diseñado para este estudio inicialmente constaba de 43 ítems, divididos en dos secciones: una para recopilar información demográfica de los participantes y otra destinada a evaluar las variables principales del modelo teórico (Abbasiachavari y Moritz, 2021). Tras un proceso de validación estadística, se eliminaron los ítems con cargas factoriales inferiores a lo recomendado. Al final, quedaron 35 ítems en la versión definitiva. Cada ítem fue medido utilizando una escala Likert de 5 puntos, que permitió captar tanto la intensidad como la dirección de las percepciones de los participantes. La validez del instrumento fue garantizada mediante el juicio de siete expertos, mientras que la fiabilidad se estableció a través del coeficiente alfa de Cronbach, con un valor de 0,938, lo que demuestra una alta consistencia interna del cuestionario (Widaman y Helm, 2023).

Los datos fueron recolectados a partir de un cuestionario virtual de Google Forms. Previo a su distribución, se presentó a los participantes información precisa del objetivo del trabajo, para asegurar el modo correcto de aplicación de los principios éticos, como el consentimiento informado, la confidencialidad y el anonimato de las respuestas. El cuestionario se mantuvo abierto para responderse durante un tiempo medio de seis semanas, periodo suficiente para participar; y la recolección de datos se realizó bajo la supervisión de los investigadores que mantuvieron una observación continua sobre la completitud y la integridad de las respuestas a fin de garantizar la calidad del proceso.

El análisis de la información obtenida se llevó a cabo mediante el uso del programa SmartPLS, que implementa la técnica de PLS-SEM, lo que permite evaluar los efectos tanto directos como indirectos entre las variables principales del modelo teórico (Hair y Alamer, 2022). Para ello, se realizó en primer lugar una evaluación del modelo de medición, verificando la fiabilidad y validez de los constructos, mediante indicadores tales como el alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta y la varianza media extraída (AVE). En segundo lugar, se evaluó el modelo estructural, analizando los coeficientes de ruta, los valores de significación estadística (poniendo en práctica el *bootstrapping*) y el poder predictivo de las variables, tal y como queda reflejado por el coeficiente de determinación (R^2). La implementación de estas técnicas permitió asegurar

la validez y el rigor del modelo propuesto, y ofrecer datos correctos sobre los efectos de los determinantes de las intenciones emprendedoras.

4. Resultados

La muestra del estudio fue de un total de 476 estudiantes de una universidad de Lima con potencial emprendedor. En cuanto a la distribución etaria, el 81,9 % de los participantes se encontraba en el rango de 18 a 27 años. Asimismo, se observó una representación casi equitativa por género, con un 50,4 % de hombres y un 49,6 % de mujeres, lo que asegura una representación equilibrada de la población objetivo.

En términos de características académicas y laborales, el estudio mostró que el 42 % de los participantes se encuentra en ciclos académicos intermedios (5.º-8.º), y un 46,2 % está actualmente vinculado a emprendimientos, mientras que el 97,2 % ha recibido formación específica en educación emprendedora. Los estudiantes provienen de carreras vinculadas a las ciencias empresariales, como Administración, Economía, Finanzas y Marketing. Esta composición sugiere una muestra altamente comprometida con la iniciativa emprendedora, con una importante proporción de participantes que combinan su formación académica con experiencias laborales en este ámbito.

La [Tabla 1](#) expone la evaluación del modelo de medición en cuanto a fiabilidad, validez y colinealidad; todos los constructos obtienen valores adecuados para alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta, lo cual garantiza la consistencia interna de los ítems. Las validaciones de AVE sobrepasan el valor umbral de 0,50, ya que permiten considerar que todos los indicadores recogidos representan adecuadamente cada uno de los constructos seleccionados ([Hair y Alamer, 2022](#)).

La validación de los valores del factor de inflación de la varianza (VIF) también se encuentra bajo el umbral crítico; por tanto, confirma la no existencia de problemas significativos en términos de colinealidad ([Hair et al., 2021](#)). Esto demuestra que las mediciones han sido válidas y que los datos son fiables para hacer interpretaciones sobre los efectos determinantes de las intenciones emprendedoras ([Hair y Alamer, 2022](#)).

En la [Tabla 2](#) se lleva a cabo una revisión de la validez discriminante del modelo siguiendo las pautas de Fornell-Larcker y HTMT, a fin de que los constructos sean conceptualmente diferentes ([Hair y Alamer, 2022](#)). Fornell-Larcker establece que las raíces cuadradas del AVE (valores diagonales) tienen que ser superiores a las correlaciones entre constructos para asegurarnos de que un constructo explica mejor sus propios elementos que los de otros constructos ([Fornell y Larcker, 1981](#)). Por otro lado, los valores de HTMT están por debajo del umbral 0,85; así se mantienen lo suficientemente diferentes para denotar que no existe solapamiento conceptual entre constructos ([Hair et al., 2021](#)).

Tabla 2. Validez discriminante (Fornell-Larcker - HTMT)

Fornell-Larcker						
	IE	PA	PBC	PE	EE	RC
IE	0,874					
AP	0,353	0,828				
CCP	0,410	0,803	0,861			
AE	0,716	0,339	0,365	0,764		
EE	0,314	0,636	0,806	0,302	0,769	
RC	0,329	0,789	0,787	0,488	0,730	0,742
HTMT						
IE						
AP	0,5					
CCP	0,384	0,478				
AE	0,492	0,526	0,442			
EE	0,454	0,448	0,468	0,54		
RC	0,318	0,412	0,376	0,458	0,464	

Fuente: elaboración propia.

Los resultados del análisis de colinealidad total, mediante el cálculo de los VIF, se muestran en la [Tabla 3](#). Estos resultados junto con el análisis de un único factor de Harman muestran que el modelo no tiene sesgo por método común ([Hair y Alamer, 2022](#)) which facilitate modeling a construct on a more abstract higher-level dimension and its more concrete lower-order subdimensions, have become an increasingly visible trend in applications of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). El análisis de Harman revela que el mayor factor representa el 35,018 % de la varianza, lo cual es significativamente inferior al límite del 50 % y los valores de VIF están claramente por debajo del umbral de 3,3, por lo que no hay problemática significativa de colinealidad ([Widaman y Helm, 2023](#)).

Tabla 3. Prueba de colinealidad completa (VIF) para examinar el sesgo del método común

	VIF
IE → RV	1,452
PA → RV	1,328
CCP → RV	1,254
AE → RV	1,208
EE → RV	1,224
RC → RV	1,198

Fuente: elaboración propia.

Los valores de R² evidenciados en la [Tabla 4](#) indican que el modelo no solo es capaz de captar los factores que influyen en el comportamiento emprendedor, sino que además es un modelo ajustado, que logra explicar más del 79 % de la varianza de las variables de interés ([Hair et al., 2021](#)). Esto permite señalar que los predictores seleccionados son capaces de explicar la intención emprendedora, así como las actitudes percibidas y el control percibido del comportamiento, con lo cual los mismos contribuyen

Tabla 1. Evaluación del modelo de medición (fiabilidad, validez y VIF)

Variables ítems	Cargas externas	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza promedio extraída (AVE)	VIF
Intención emprendedora (IE)	0,776	0,778	0,782	0,836	0,592	1,282
IE1	0,738					1,503
IE2	0,754					1,825
IE3	0,812					1,813
IE4	0,794					1,654
IE5	0,766					1,744
IE6	0,808					1,852
IE7						
Actitud personal (AP)		0,782	0,784	0,862	0,584	
AP1	0,764					1,418
AP2	0,745					1,436
AP3	0,806					1,672
AP4	0,812					1,654
AP5	0,792					1,586
AP6	0,766					1,812
Control conductual percibido (CCP)	0,784	0,789	0,766	0,856	0,544	1,284
CCP1	0,792					1,256
CCP2	0,756					1,312
CCP3	0,824					1,544
CCP4	0,786					1,424
CCP5	0,754					1,284
CCP6						
Autoeficacia (AE)		0,784	0,778	0,826	0,574	
AE1	0,831					1,582
AE2	0,766					1,667
AE3	0,746					1,584
AE4	0,738					1,368
AE5	0,756					1,762
AE6	0,784					1,824
Educación emprendedora (EE)	0,754	0,762	0,784	0,828	0,563	1,148
EE1	0,812					1,512
EE2	0,834					1,456
EE3	0,826					1,410
EE4	0,844					1,465
EE5	0,798					1,526
EE6	0,846					1,547
EE7						
Redes de contacto (RC)		0,794	0,818	0,864	0,556	
RC1	0,742					1,562
RC2	0,786					1,722
RC3	0,776					1,567
RC4	0,768					1,744
RC5	0,724					1,648
RC6	0,766					1,544
RC7	0,798					1,612

Fuente: elaboración propia.

considerablemente a reducir la incertidumbre respecto a estos constructos (Hair y Alamer, 2022).

Igualmente, la estabilidad de los valores altos hace suponer que el modelo se agranda tanto en la inclusión de variables relevantes como en la adecuación de estas al modelo, de manera que queda reducida la posibilidad de que la fuerza de ningún otro factor externo o no medido amenace la validez del modelo, lo que se traduce en una mayor confianza y utilidad de su funcionamiento respecto a los efectos determinantes del emprendimiento (Hair y Alamer, 2022).

Los resultados de la correspondiente prueba de hipótesis con *bootstrapping* presentados en la Tabla 5 y en la Figura 1 demuestran que las hipótesis H1, H2, H3 y H4 se ven plenamente soportadas, con coeficientes de ruta positivos y, además, significativos desde el punto de vista estadístico (p -valor < 0,05). La variable educación emprendedora es la que tiene un mayor efecto sobre la intención emprendedora (coeficiente de 0,852), seguida del control percibido del comportamiento con un coeficiente de 0,728, la actitud personal con coeficiente de 0,634 y la autoeficacia con un

coeficiente de 0,476; estos últimos representan la importancia de la percepción positiva y de la confianza personal en lo concerniente al emprendimiento (Hair y Alamer, 2022).

Por el contrario, la hipótesis H5 que evalúa el efecto de las redes de contacto sobre la IE no resulta soportada, con un coeficiente negativo (-0,065) y un p-valor no significativo (0,412), lo que sugiere el hecho de que dicha restricción no tiene un impacto importante en lo que se refiere a la intención de emprender en el contexto estudiado (Hair y Alamer, 2022). Estos resultados ponen de manifiesto la importancia del entorno, el control percibido, las actitudes y la autoeficacia en la conformación de la intención emprendedora haciendo, por el contrario, poco hincapié en la carga de las restricciones materiales.

La Tabla 6 muestra el análisis de los efectos indirectos, que son significativos para los efectos previstos inicial e hipotéticamente propuestos en el modelo. En la hipótesis H6, la educación emprendedora tiene un efecto indirecto positivo sobre las intenciones emprendedoras, a través del control conductual percibido (PBC), $B = 0,158$, $t = 2,548$, IC 95 % [0,022; 0,098], lo que denota una mediación parcial. La hipótesis H7 ya presenta un efecto indirecto positivo para las redes de contacto sobre las intenciones emprendedoras mediado por la actitud personal, $B = 0,265$, $t = 2,964$, IC 95 % [0,049; 0,132], con lo que también se presenta una mediación parcial. Por último, ya en la hipótesis H8, las experiencias previas tienen un efecto indirecto positivo sobre las

intenciones emprendedoras a través del control conductual percibido, $B = 0,458$, $t = 2,568$, IC 95 % [0,051; 0,254], que consolidan también una mediación parcial. Todos estos resultados indican la importancia del rol de los mediadores cuando ejercen sus efectos sobre las variables contextuales e individuales con las intenciones emprendedoras.

Tabla 4. Coeficiente de determinación R2

	R cuadrado	R cuadrado ajustado
IE	0,808	0,804
AP	0,796	0,792
CCP	0,824	0,818

Fuente: elaboración propia.

5. Discusión

La discusión que se presenta tiene como finalidad explorar las intenciones emprendedoras de los estudiantes universitarios en Lima, un fenómeno que ha adquirido gran relevancia en el actual contexto de desarrollo económico y social (Heinemann et al., 2022). Estas intenciones manifiestan la voluntad de los individuos para iniciar nuevos negocios y sirven como un indicador del potencial innovador presente en la sociedad (Al-Mamary y Alshallaqi, 2022).

Con un entorno empresarial cada vez más competitivo, es crucial examinar los factores que afectan las decisiones de los jóvenes emprendedores (Atmono et al., 2023). Este

Tabla 5. Resultados de la prueba de hipótesis mediante bootstrapping

	Coeficiente de trayectoria	Estadísticos t [O/STDEV]	Valor p	2,50 %	97,50 %	Decisión
H1: AP → IE	0,634	6,624	0	0,295	0,586	Soportado
H2: CCP → IE	0,728	51,457	0	0,654	0,873	Soportado
H3: EE → IE	0,852	46,218	0	0,604	0,982	Soportado
H4: AE → IE	0,476	7,214	0	0,374	0,593	Soportado
H5: RC → IE	-0,065	1,345	0,412	- 0,022	0,174	No soportado

Fuente: elaboración propia.

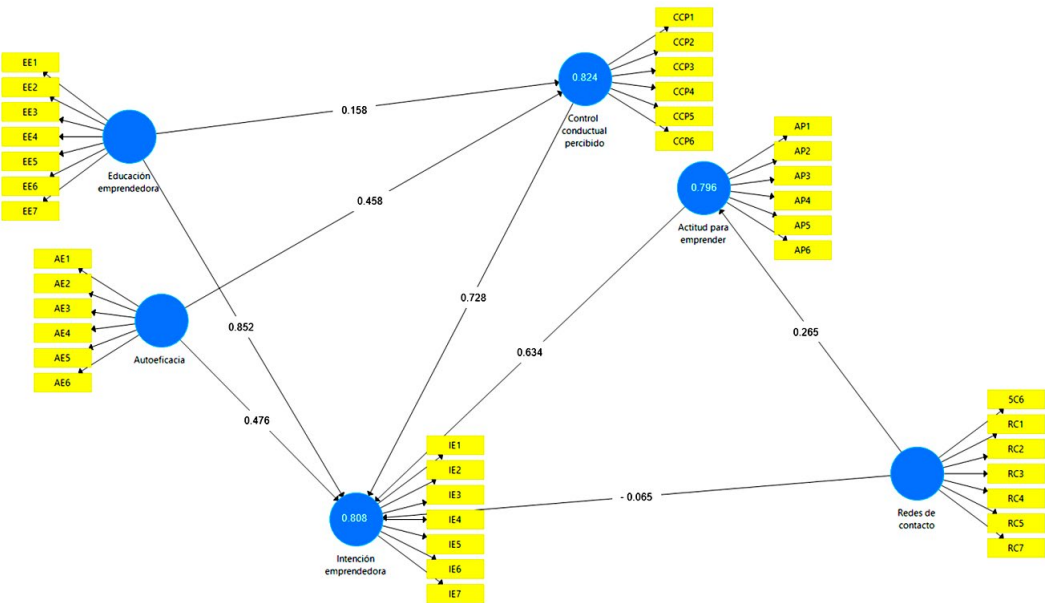


Figura 1. Efectos estructurales entre factores personales, educativos y sociales en la intención emprendedora.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Resultados del análisis de mediación

	B Coeficiente	Estadístico t	Valor p	2,50 %	97,50 %	Decisión
H6: EE → CCP → IE	0,158	2,548	0,000**	0,022	0,098	Mediación parcial
H7: RC → AP → IE	0,265	2,964	0,000**	0,049	0,132	Mediación parcial
H8: AE → CCP → IE	0,458	2,568	0,000**	0,051	0,254	Mediación parcial

Fuente: elaboración propia.

estudio se fundamenta en un marco teórico que incluye diversas variables, tales como la actitud personal, el control conductual percibido, la educación emprendedora, la autoeficacia y las redes de contacto (Chávez et al., 2024). A través de una revisión exhaustiva de la literatura existente y la presentación de hallazgos empíricos, este trabajo busca enriquecer el debate académico sobre cómo interactúan estos elementos e influyen en las intenciones de emprendimiento; así, ofrece un contexto más profundo y matizado para futuras investigaciones y prácticas educativas (Trif et al., 2022).

La actitud personal se presenta como una variable determinante en el desarrollo de intenciones emprendedoras, pues pone de manifiesto las creencias y opiniones que se construyen desde el emprendimiento tal y como lo entienden los estudiantes (Ghouse et al., 2024). El resultado apoya la idea de que una buena actitud hacia la creación de empresas tiene un efecto positivo sobre la propensión a iniciar un negocio (Heinemann et al., 2022).

Investigaciones previas revelan una tendencia por parte de los estudiantes que valoran el emprendimiento, y se muestran con mayor interés hacia esta actividad; además, fomentar la mentalidad en el entorno educativo se convierte en una pieza esencial para construir ese ecosistema que permita operar la innovación (Anjum et al., 2023). El resultado del estudio reafirma la importancia de realizar programas que promuevan la creatividad, así como la capacidad de asumir el riesgo como pilares del éxito, de modo que la actitud proactiva podría promover la resiliencia ante los problemas o conflictos que pueda presentar el hecho de emprender (Atmono et al., 2023).

El control conductual percibido se presenta como una de las claves definitivas en lo que se refiere a las intenciones a emprender, ya que parece influir en la seguridad frente a la realización de actos de secuencia empresarial (Deprez et al., 2024). Este trabajo puso de manifiesto que los estudiantes que mostraban un alto grado de control de sus habilidades y de sus recursos tenían una mayor probabilidad de iniciarse como emprendedores (Caputo et al., 2025), esto confirma su efecto positivo sobre la intención emprendedora.

Otras investigaciones previas indican que una mejor percepción de dicha autoeficacia aumentaba la intención de emprender y también ponía en práctica la actividad de los proyectos (Elnadi y Gheith, 2021). Impulsar una educación que refuerce la autoeficacia y que aporte posibles herramientas prácticas se presenta como una salida para asistir a los jóvenes emprendedores, y ayuda a acompañar el desarrollo de un ecosistema innovador y proactivo (Al Halbusi et al., 2023).

La educación emprendedora tiene un papel determinante en la generación de intenciones de emprendimiento entre los estudiantes (Neneh, 2022). Este estudio confirma

que las personas que han recibido formación sobre habilidades empresariales muestran estar más dispuestas a emprender iniciativas empresariales (Soomro y Shah, 2022), lo que destaca su efecto como la variable más alta dentro del modelo estimado.

Investigaciones previas han demostrado que los programas de educación que incluyen contenido teórico y práctico sobre emprendimiento tienen, por un lado, efectos en el aumento del conocimiento y, por otro, sobre la creación de una mentalidad proactiva (Lopes et al., 2021). Dotando de herramientas y recursos a los estudiantes, se les prepara para hacer frente a los retos a los que se enfrentan en el mundo empresarial (Anjum et al., 2023; Hassan et al., 2020). De este modo, la incorporación de la educación emprendedora en el ámbito universitario debe ser considerada un elemento clave de la creación del ecosistema relacionado con la innovación y el emprendimiento en los jóvenes (Chávez et al., 2024).

La autoeficacia puede considerarse un importante antecedente de las intenciones emprendedoras, ya que hace referencia a la creencia de las personas en su propia capacidad para efectuar tareas específicas de emprendimiento. Este estudio pone de manifiesto que los estudiantes con alta autoeficacia tienen mayor intención de hacer negocios (Jiatong et al., 2021).

Estudios previos demuestran que tener una confianza fuerte en las propias habilidades incrementa la intención de emprender y ayuda a concienciar sobre la capacidad de enfrentarse a las dificultades (Alshebami et al., 2024). Fomentar la autoeficacia mediante programas educativos formativos y experiencias con la práctica supone favorecer a los jóvenes emprendedores (Flores et al., 2023). Por tanto, se puede establecer que la aparición de contextos que permitan la innovación y el desarrollo de negocios entre los jóvenes favorece el desarrollo de la autoeficacia entre ellos (Elnadi y Gheith, 2021).

Las redes de contacto son un determinante dentro del modelo de las intenciones emprendedoras, ya que hacen referencia al soporte social que recibe una persona en el camino del emprendimiento (Manzano-García y Ayala-Calvo, 2020). En este estudio se observa que, si bien las redes de contacto no tienen un efecto directo significativo sobre las intenciones de emprender, sí muestran un efecto indirecto positivo a través de la actitud emprendedora (Gautam et al., 2020). Los estudiantes que tienen redes de contacto sólidas tienden a desarrollar actitudes más positivas que incrementan su intención de crear su propio negocio; esto corroborado por estudios previos que documentan que la interacción en las redes de contacto promueve el acceso a recursos y a saberes (Lopes et al., 2021). Por ende, fomentar e impulsar las redes de contacto a través de programas formativos y actividades

colaborativas e interpersonales es de vital importancia para favorecer el empoderamiento de los jóvenes emprendedores, lo que resulta en contribuir a la creación de un panorama que favorezca la innovación y el desarrollo empresarial de los jóvenes emprendedores (Agu et al., 2021).

Los resultados del análisis de mediación demuestran efectos indirectos significativos que respaldan las hipótesis de los efectos de mediación, en el caso de la educación emprendedora (H6), se identificó una relación indirecta positiva con las intenciones emprendedoras ($\beta = 0,158$), en línea con lo indicado por los estudios de Atmono et al. (2023). Por su parte, Soomro y Shah (2022) argumentan que la educación emprendedora fomenta la percepción de control y de capacidad para emprender. Asimismo, las redes de contacto (H7) muestran el efecto mediador con la actitud personal ($\beta = 0,265$), lo que corrobora los hallazgos de anteriores investigaciones como las de Berraies et al. (2020), que afirman que el capital social tiene una mayor relación positiva con la construcción de actitudes emprendedoras.

Las experiencias (H8) presentan un efecto indirecto a través del control conductual percibido ($\beta = 0,458$); esto reportado también por Andrews et al. (2021) y Gielnik et al. (2020), en cuyos trabajos se evidencia la importancia de tener experiencia práctica a la hora de desarrollar autoeficacia emprendedora. De este modo, se validan las relaciones de mediación en un contexto peruano, y se aporta nueva evidencia sobre la complejidad del proceso de intenciones emprendedoras, en las que factores contextuales como la educación, las redes de contacto y la experiencia inciden de forma directa, así como a través de mecanismos cognitivos y actitudinales.

Estos hallazgos son especialmente importantes debido a que investigaciones previas en Perú (Boscán et al., 2023; Chávez et al., 2024) han enfatizado la importancia del contexto universitario y las redes de contacto en el desarrollo emprendedor; no obstante, han explorado de una manera más limitada los procesos mediadores que se producen. La confirmación de estas mediaciones sugiere que cualquier tipo de intervención para fomentar el emprendimiento de estudiantes universitarios peruanos tendría que contemplar el desarrollo de factores contextuales y el fomento de los mecanismos cognitivos que median su influencia sobre las intenciones emprendedoras que desarrollan los universitarios (Bullón-Solís et al., 2023).

6. Conclusiones

La investigación avala empíricamente la TPB en el contexto de una universidad de Lima y corrobora el peso definitivo que tienen la actitud personal y el control conductual percibido, en el que la formación universitaria empieza a consolidar actitudes hacia el emprendimiento. Los resultados reflejan especialmente cómo la exposición a modelos empresariales exitosos y la participación en actividades prácticas refuerzan considerablemente estas variables predictivas del comportamiento emprendedor.

Los resultados favorecen la autoeficacia como determinante crítico de las intenciones emprendedoras, y también muestran un aprendizaje social en el contexto universitario que incide positivamente en el desarrollo de la autoeficacia emprendedora y su efecto positivo con la educación emprendedora. Esta asociación se encuentra reforzada especialmente cuando los estudiantes participan en programas de mentoría y en proyectos empresariales prácticos, que refuerzan la experiencia directa en la generación de confianza emprendedora.

El estudio muestra que, al contrario de los hallazgos teóricos anteriores, el efecto de las redes sociales o de contacto sobre las intenciones emprendedoras presenta un alcance más limitado en el contexto estudiantil universitario, y pone en duda los supuestos tradicionales sobre la importancia del capital social en emprendedores incipientes. Este descubrimiento revela que, en el contexto peruano, los factores individuales y educativos tienen más peso que las conexiones sociales en la etapa de desarrollo de intenciones emprendedoras, efecto que presenta importantes impactos sobre cómo desarrollar programas de apoyo al emprendimiento universitario.

Las implicaciones prácticas de esta investigación ponen de manifiesto la necesidad de repensar los programas de educación emprendedora en el ámbito universitario peruano, a fin de que se enfatice en las experiencias prácticas y las simulaciones empresariales que desarrollen competencias específicas. Este repensar conllevaría la introducción de metodologías activas con las cuales el alumnado pudiera encarar desafíos reales del mercado bajo el marco académico, complementadas con incubadoras de empresas, programas de mentoría y espacios colaborativos que fortalezcan su capacidad emprendedora.

Los resultados indican también que hay que desarrollar políticas institucionales para establecer una cultura emprendedora sostenible, a través de incentivos para el profesorado que adopte metodologías innovadoras y estreche los vínculos con el sector empresarial. Cambiar este enfoque implicaría desarrollar la cooperación interdisciplinaria a través de sistemas de seguimiento para valorar el impacto real de las medidas emprendedoras, y favorecer así la formación de futuros emprendedores en el ecosistema universitario.

Esta investigación, si bien proporciona datos relevantes sobre las intenciones emprendedoras en estudiantes de una universidad de Lima, tiene límites en cuanto al tipo de muestreo aplicado. En este caso, dado que se ha realizado un muestreo intencional, en el que los sujetos del estudio son estudiantes particularmente predispuestos y con experiencia previa en emprendimiento, los resultados pueden estar condicionados por una sobrerrepresentación de perfiles emprendedores, lo que limita la generalización a la población universitaria en su conjunto. Otra limitante obedece a la naturaleza transversal de su diseño; por tanto, surge la necesidad de que futuras investigaciones tengan un diseño longitudinal que muestre la evolución de las intenciones hacia

la acción emprendedora. Se sugiere ampliar la investigación en el ámbito nacional mediante un análisis comparativo de las regiones y elaborar diseños metodológicos mixtos que incorporen nuevos elementos como la digitalización o la sostenibilidad, en lo que debe ser el contexto de la actividad emprendedora universitaria peruana.

Con base en las conclusiones del estudio, se propone que las instituciones educativas potencien sus programas de emprendimiento por medio de la adopción de ciertas metodologías prácticas y la propuesta de espacios colaborativos que promuevan un vínculo entre los alumnos y las empresas y mentores exitosos.

Desde el ámbito de las políticas públicas se recomienda establecer marcos normativos que faciliten el emprendimiento universitario, considerando incentivos fiscales o programas de financiación semilla. La vinculación entre estos tres agentes clave —universidades, investigadores y entidades públicas— es necesaria para generar un ecosistema emprendedor fuerte que favorezca la transición desde la intención hacia la acción emprendedora en el contexto universitario peruano.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Los autores declaran que utilizaron herramientas de inteligencia artificial (IA) generativa exclusivamente como apoyo en el proceso de redacción del manuscrito. Se emplearon plataformas como ChatGPT y Mónica para sugerencias de redacción, organización de ideas y corrección de estilo. Todo el contenido fue posteriormente revisado, validado y editado por los autores, quienes asumen plena responsabilidad sobre la precisión, originalidad y validez del trabajo presentado.

Referencias

- Abbasianchavari, A. y Moritz, A. (2021). The impact of role models on entrepreneurial intentions and behavior: A review of the literature. *Management Review Quarterly*, 71(1), 1-40. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00179-0>
- Agu, A. G., Kalu, O. O., Esi-Ubani, C. O. y Agu, P. C. (2021). Drivers of sustainable entrepreneurial intentions among university students: An integrated model from a developing world context. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(3), 659-680. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2020-0277>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Al Halbusi, H., Soto-Acosta, P. y Popa, S. (2023). Analysing e-entrepreneurial intention from the theory of planned behaviour: The role of social media use and perceived social support. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(4), 1611-1642. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00866-1>
- Alkhatib, K., Al-Aiad, A., Mustafa, M. y Alzubi, S. (2021). Impact factors affecting entrepreneurial intention of Jordanian private universities students: A mediation analysis of perception toward

- entrepreneurship. En *EAI/Springer Innovations in Communication and Computing* (pp. 53-65). Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51070-1_3
- Al-Mamary, Y. H. y Alshallaqi, M. (2022). Impact of autonomy, innovativeness, risk-taking, proactiveness, and competitive aggressiveness on students' intention to start a new venture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100239. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100239>
- Alshebami, A. S., Fazal, S. A., Seraj, A. H. A., Al Marri, S. H. y Alsultan, W. S. (2024). Fostering potential entrepreneurs: An empirical study of the drivers of green self-efficacy in Saudi Arabia. *Discover Sustainability*, 5(1), 21. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00201-w>
- Andrews, M. E., Borrego, M. y Boklage, A. (2021). Self-efficacy and belonging: The impact of a university makerspace. *International Journal of STEM Education*, 8(1), 24. <https://doi.org/10.1186/s40594-021-00285-0>
- Anjum, T., Amoozegar, A., Farrukh, M. y Heidler, P. (2023). Entrepreneurial intentions among business students: The mediating role of attitude and the moderating role of university support. *Education + Training*, 65(4), 587-606. <https://doi.org/10.1108/ET-01-2021-0020>
- Anjum, T., Farrukh, M., Heidler, P. y Díaz Tautiva, J. A. (2021). Entrepreneurial Intention: Creativity, Entrepreneurship, and University Support. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 11. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010011>
- Atmono, D., Rahmattullah, M., Setiawan, A., Mustofa, R. H., Pramudita, D. A., Ulfatun, T., Reza, R. y Mustofa, A. (2023). The effect of entrepreneurial education on university student's entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intention. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 12(1), 495. <https://doi.org/10.11591/ijere.v12i1.23262>
- Bakti, I. G. M. Y., Sumaedi, S., Astrini, N. J., Rakhmawati, T., Yarmen, M. y Damayanti, S. (2020). Applying the theory of planned behavior in functional food purchasing: A young consumers perception. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 722(1), 012024. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/722/1/012024>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.9.1175>
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Bernasconi, A. (2020). University entrepreneurship in a developing country: The case of the P. Universidad Católica de Chile, 1985-2000. *Higher Education*, 50(2), 247-274. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-6353-1>
- Berraies, S., Lajili, R. y Chtioui, R. (2020). Social capital, employees' well-being and knowledge sharing: Does enterprise social networks use matter? Case of Tunisian knowledge-intensive firms. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 1153-1183. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2020-0012>
- Blyth, D. L., Jarrahi, M. H., Lutz, C. y Newlands, G. (2024). Self-branding strategies of online freelancers on Upwork. *New Media & Society*, 26(7), 4008-4033. <https://doi.org/10.1177/14614448221108960>
- Boscán, M. C., Meleán Romero, R. A., Chávez Vera, K. J. y Calanchez Urribarri, Á. (2023). Peruvian entrepreneurship in the framework of sustainable development. *Retos*, 13(26), 223-236. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.03>
- Bullón-Solís, O., Carhuancha-Mendoza, I., Valero-Palomino, F. R. y Moreno-Rodríguez, R. Y. (2023). University youth entrepreneurship: Approach from attitude, education and behavioral control. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 9), 377-389. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.24>
- Calanchez Urribarri, A., Chavez Vera, K., Reyes Reyes, C. y Ríos Cubas, M. (2022). Innovative performance to strengthen the culture of entrepreneurship in Peru. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1837-1858. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.33>
- Caputo, A., Nguyen, V. H. A. y Delladio, S. (2025). Risk-taking, knowledge, and mindset: Unpacking the antecedents of entrepreneurial

- intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1), 48. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-01064-3>
- Ceresia, F. y Mendola, C. (2020). Amlan Entrepreneur? Entrepreneurial Self-Identity as an Antecedent of Entrepreneurial Intention. *Administrative Sciences*, 10(3), 46. <https://doi.org/10.3390/admsci10030046>
- Chávez, K. J. C., Velita, J. J. A., Martínez, T. A. y Ferrer, R. M. (2024). Determinant Factors of Entrepreneurial Culture in University Students: An Analysis from the Theory of Planned Behavior at a Peruvian University. *Sustainability*, 16(23), 10693. <https://doi.org/10.3390/su162310693>
- Chávez Vera, K. J., Velita, J. y Rosas, C. (2023). Peruvian entrepreneurship: Factors and interventions that facilitate its development. *Revista de Ciencias Sociales* 29(2), 483-495. <https://doi.org/10.31876/rscs.v29i2.39990>
- Cui, J. y Bell, R. (2022). Behavioural entrepreneurial mindset: How entrepreneurial education activity impacts entrepreneurial intention and behaviour. *The International Journal of Management Education*, 20(2), 100639. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100639>
- Cunningham, J. A. y Menter, M. (2021). Transformative change in higher education: Entrepreneurial universities and high-technology entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 28(3), 343-364. <https://doi.org/10.1080/13662716.2020.1763263>
- Deprez, J., Robijn, W. y Euwema, M. (2024). Old habits die hard? Development of an intrapreneurial behavioral component intervention. *Thinking Skills and Creativity*, 53, 101579. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101579>
- Deza-Loyaga, W. F., Aparicio-Ballena, J. A., Pérez-Arboleda, P. A. y Hidalgo-Lama, J. A. (2021). Entrepreneurial competencies in university students in Peru: Methodology for their development. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1172-1188. <https://doi.org/10.52080/rvlguz.26.96.11>
- Dong, M., Bonnefon, J.-F. y Rahwan, I. (2024). Toward human-centered AI management: Methodological challenges and future directions. *Technovation*, 131, 102953. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.102953>
- Elnadi, M. y Gheith, M. H. (2021). Entrepreneurial ecosystem, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial intention in higher education: Evidence from Saudi Arabia. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100458. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100458>
- Flores, O. G. M., López, R. A. B., Baidal, N. E. C. y Pazmiño, Í. O. M. (2023). Estrategias financieras informales que afectan la sustentabilidad del emprendimiento en las madres solteras de Guayaquil. *Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, (18), 79-95. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.7901590>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gallegos, A., Valencia-Arias, A., Aliaga Bravo, V. D. C., Teodori De La Puente, R., Valencia, J., Uribe-Bedoya, H., Briceño Huerta, V., Vega-Mori, L. y Rodríguez-Correa, P. (2024). Factors that determine the entrepreneurial intention of university students: A gender perspective in the context of an emerging economy. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2301812. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2301812>
- Gautam, V., Basu, A., Basu, A. y Singh, T. (2020). Entrepreneurial attributes and intention among management students: A longitudinal approach to evolution and applicability of conceptual and empirical constructs. *J. for International Business and Entrepreneurship Development*, 12(2/3), 156. <https://doi.org/10.1504/JIBED.2020.106189>
- Ghouse, S. M., Barber Iii, D. y Alipour, K. (2024). Shaping the future entrepreneurs: Influence of human capital and self-efficacy on entrepreneurial intentions of rural students. *The International Journal of Management Education*, 22(3), 101035. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101035>
- Gielnik, M. M., Bledow, R. y Stark, M. S. (2020). A dynamic account of self-efficacy in entrepreneurship. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 487-505. <https://doi.org/10.1037/apl0000451>
- Gimenez-Jimenez, D., Edelman, L. F., Dawson, A. y Calabrò, A. (2022). Women entrepreneurs' progress in the venturing process: The impact of risk aversion and culture. *Small Business Economics*, 58(2), 1091-1111. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00435-8>
- Gregori, P., Holzmann, P. y Schwarz, E. J. (2021). My future entrepreneurial self: Antecedents of entrepreneurial identity aspiration. *Education + Training*, 63(7/8), 1175-1194. <https://doi.org/10.1108/ET-02-2021-0059>
- Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J. y Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 209-229. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.032>
- Habib, M. D., Kaur, P., Sharma, V. y Talwar, S. (2023). Analyzing the food waste reduction intentions of UK households. A Value-Attitude-Behavior (VAB) theory perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 75, 103486. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103486>
- Hair, J. y Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P. y Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hamour, H. M. J. A. (2023). The effect of leadership styles on creative behavior: The mediating role of succession an applied study in jordanian medium and small companies. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), e01066. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1066>
- Hassan, A., Saleem, I., Anwar, I. y Hussain, S. A. (2020). Entrepreneurial intention of Indian university students: The role of opportunity recognition and entrepreneurship education. *Education + Training*, 62(7/8), 843-861. <https://doi.org/10.1108/ET-02-2020-0033>
- Häuberer, J. (2011). *Social capital theory: Towards a methodological foundation*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heinemann, H., Mussel, P. y Schäpers, P. (2022). Curious enough to start up? How epistemic curiosity and entrepreneurial alertness influence entrepreneurship orientation and intention. *Frontiers in Psychology*, 13, 1003866. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1003866>
- Ip, C. Y. (2024). From green entrepreneurial intention to behaviour: The role of environmental knowledge, subjective norms, and external institutional support. *Sustainable Futures*, 8, 100331. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100331>
- Jena, R. K. (2020). Measuring the impact of business management Student's attitude towards entrepreneurship education on entrepreneurial intention: A case study. *Computers in Human Behavior*, 107, 106275. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106275>
- Jiatong, W., Murad, M., Bajun, F., Tufail, M. S., Mirza, F. y Rafiq, M. (2021). Impact of entrepreneurial education, mindset, and creativity on entrepreneurial intention: Mediating role of entrepreneurial self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12, 724440. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.724440>
- Junla, J. y Naipinit, A. (2024). Navigating the sustainability landscape: How entrepreneurial intentions and competitive strategies drive success in the exhibition industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(4), 2587-2594. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.5.011>
- Kaur, M. y Chawla, S. (2023). Understanding the relationship between entrepreneurship education, entrepreneurial attitudes, and entrepreneurial intentions among engineering graduates: The moderating role of gender. *Journal of Work-Applied Management*, 15(2), 200-215. <https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2023-0039>
- Li, L., Kanchanapoom, K., Deeprasert, J., Duan, N. y Qi, Z. (2025). Unveiling the factors shaping teacher job performance: Exploring the interplay of personality traits, perceived organizational support, self-efficacy, and job satisfaction. *BMC Psychology*, 13(1), 14. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02324-1>
- Lopes, J. M., Gomes, S., Santos, T., Oliveira, M. y Oliveira, J. (2021). Entrepreneurial Intention before and during COVID-19—A Case

- Study on Portuguese University Students. *Education Sciences*, 11(6), 273. <https://doi.org/10.3390/educsci11060273>
- Lüdeke-Freund, F. (2020). Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 665-681. <https://doi.org/10.1002/bse.2396>
- Manzano-García, G. y Ayala-Calvo, J.-C. (2020). Entrepreneurial orientation: Its relationship with the entrepreneur's subjective success in SMEs. *Sustainability*, 12(11), 4547. <https://doi.org/10.3390/su12114547>
- Neneh, B. N. (2022). Entrepreneurial passion and entrepreneurial intention: The role of social support and entrepreneurial self-efficacy. *Studies in Higher Education*, 47(3), 587-603. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1770716>
- Ramirez Lozano, J. P., Rojas Valdez, K. y Sosa Varela, J. C. (2023). Knowledge transfer in Peru microentrepreneurs. The effects on personal and business improvement. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(6), 1797-1823. <https://doi.org/10.1108/JEEE-12-2022-0377>
- Soomro, B. A. y Shah, N. (2022). Entrepreneurship education, entrepreneurial self-efficacy, need for achievement and entrepreneurial intention among commerce students in Pakistan. *Education + Training*, 64(1), 107-125. <https://doi.org/10.1108/ET-01-2021-0023>
- Thomas, A. y Gupta, V. (2021). Social Capital Theory, Social Exchange Theory, Social Cognitive Theory, Financial Literacy, and the Role of Knowledge Sharing as a Moderator in Enhancing Financial Well-Being: From Bibliometric Analysis to a Conceptual Framework Model. *Frontiers in Psychology*, 12, 664638. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.664638>
- Trif, S. M., Noja, G. G., Cristea, M., Enache, C. y Didraga, O. (2022). Modelers of students' entrepreneurial intention during the COVID-19 pandemic and post-pandemic times: The role of entrepreneurial university environment. *Frontiers in Psychology*, 13, 976675. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.976675>
- Vásquez-Pauca, M. A., Zuñiga Vasquez, M. E., Castillo-Acobo, R. Y. y Arias Gonzáles, J. L. (2022). Factors that influence the decision of Peruvian women to become entrepreneurs. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8), 1036-1047. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.20>
- Widaman, K. F. y Helm, J. L. (2023). Exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis. En H. Cooper, M. N. Coutanche, L. M. McMullen, A. T. Panter, D. Rindskopf y K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology: Data analysis and research publication (Vol. 3) (2nd ed.)*. (pp. 379-410). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000320-017>

Factores que generan experiencias memorables en el turismo cultural: una revisión sistemática de literatura

Isadora Eljadue Perez Profesora catedrática, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia.
ieljadue@unimagdalena.edu.coÁlvaro Zapata Domínguez Profesor titular, Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.
alvaroz@uninorte.edu.coMario Giraldo Oliveros Profesor asociado, Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.
mgiraldo@uninorte.edu.coLibnazaret Betancourt Rodríguez* Profesora investigadora, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Corporación Universitaria Americana, Barranquilla, Colombia.
libnazaretrodriguez@americana.edu.co

Resumen

Dentro del turismo cultural, la literatura sobre experiencias memorables se presenta fragmentada y sin una sistematización clara, lo que constituye la brecha de conocimiento que orienta este estudio. El objetivo fue analizar la literatura reciente sobre experiencias memorables en el turismo cultural, a través de una revisión sistemática que señala una organización de la dispersión encontrada en los tres principales momentos del viaje de todo turista: antes, durante y después. Para ello, se examinaron 58 artículos publicados entre 2019 y 2024 en Scopus. Los resultados identificaron catorce factores, entre ellos la autenticidad, el compromiso y el intercambio cultural como determinantes; y otros emergentes como la atención plena, la memoria acordada y las nuevas tecnologías. Se aporta una síntesis estructurada y un marco de referencia para la gestión de experiencias culturales.

Palabras clave: destinos turísticos; factores de experiencias memorables; turismo cultural; patrimonio cultural.

Factors that Generate Memorable Experiences in Cultural Tourism: A Systematic Literature Review

Abstract

Within cultural tourism, the literature on memorable experiences is fragmented and lacks clear systematization, which constitutes the knowledge gap that guides this study. The goal was to analyze the recent literature on memorable experiences in cultural tourism, through a systematic literature review pointing out an organization of the dispersion found in the three main moments of the trip of every tourist: before, during and after. For this purpose, 58 articles published between 2019 and 2024 in Scopus were examined. The results identified fourteen factors, including authenticity, engagement and cultural exchange as determinants, and other emerging factors such as mindfulness, agreed memory and new technologies. A structured synthesis and framework for managing cultural experiences is provided.

Keywords: tourist destinations; memorable experience factors; cultural tourism; cultural heritage.

Fatores que geram experiências memoráveis no turismo cultural: uma revisão sistemática da literatura

Resumo

No âmbito do turismo cultural, a literatura sobre experiências memoráveis apresenta-se fragmentada e sem uma sistematização clara, o que constitui a lacuna de conhecimento que orienta este estudo. O objetivo foi analisar a literatura recente sobre experiências memoráveis no turismo cultural, por meio de uma revisão sistemática que aponta uma organização da dispersão encontrada nos três principais momentos da viagem de todo turista: antes, durante e depois. Para isso, foram examinados 58 artigos publicados entre 2019 e 2024 no Scopus. Os resultados identificaram quatorze fatores, entre eles a autenticidade, o compromisso e o intercâmbio cultural como determinantes; e outros emergentes, como a atenção plena, a memória acordada e as novas tecnologias. É fornecida uma síntese estruturada e um quadro de referência para a gestão de experiências culturais.

Palavras-chave: destinos turísticos; fatores de experiências memoráveis; turismo cultural; patrimônio cultural.

* Corresponding author.

Clasificación JEL: L83; Y30.

Cómo citar: Eljadue, I., Zapata, A., Giraldo, M., Betancourt, L. (2025). Factores que generan experiencias memorables en el turismo cultural: una revisión sistemática de literatura. *Estudios Gerenciales*, 40(172), 321-336. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7305>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7305>

Recibido: 22-02-2025

Aceptado: 29-10-2025

Publicado: 19-12-2025

© 2025 Universidad Icesi. Published by Universidad Icesi, Colombia.

This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

1. Introducción

El turismo como experiencia está íntimamente ligado a la cultura, debido a que los viajeros están motivados por explorar, conocer y vivir experiencias a través de productos y atracciones culturales materiales o inmateriales (Macleod y Carrier, 2009). Estas atracciones reflejan la identidad local a partir del patrimonio histórico, arte, arquitectura, gastronomía, música, industrias creativas, literatura y otras manifestaciones culturales (Saleem y Umar, 2023). La creciente demanda de experiencias auténticas y de aprendizaje sobre distintas culturas ha convertido el turismo cultural en una forma de turismo de masas, y lo posiciona como motor clave del turismo global (Richards, 2018).

De hecho, la relevancia que ha tomado el turismo cultural en la industria turística se refleja en su incorporación dentro de las políticas públicas de la mayoría de los países encuestados por la Organización Mundial del Turismo (OMT) en su *informe sobre Sinergias entre Turismo y Cultura*. Según dicho informe, el 90 % de los países participantes ya han incluido este segmento en sus políticas turísticas, el 84 % lo han utilizado como estrategia de marketing y un 69 % lo considera *muy importante* para su política turística (OMT, 2018), lo cual ha permitido no solo medir su impacto, sino también registrar volúmenes crecientes de turistas interesados en la cultura y evidenciar avances significativos en su consolidación como motor del turismo global.

Los destinos culturales promueven la participación de los visitantes en las costumbres locales; esto enriquece su comprensión contextual y genera impactos positivos en el desarrollo económico y social de las comunidades anfitrionas (Martínez-Pérez et al., 2019). Así, la búsqueda de experiencias únicas y emocionantes que contrasten con la vida cotidiana del viajero, alrededor de sus distintos elementos adyacentes, no solo genera recuerdos inolvidables y mejora la satisfacción del turista (Zhang et al., 2022), sino que, por un lado, capta la atención de los impulsores del turismo en el destino al reconocer la necesidad de comprender los principales aspectos para ofertar dichas experiencias, de tal forma que se facilite la obtención de una ventaja competitiva (Baratta et al., 2022) y, por el otro, en la comunidad científica se despierta cada vez mayor interés de estudio.

En consecuencia, aunque los estudios sobre experiencias turísticas en general han arrojado hallazgos divergentes, la investigación sobre experiencias turísticas memorables ha sido limitada y aún más en el caso del turismo cultural (Zhong et al., 2023). De hecho, al revisar los últimos años (2019-2024), se identificaron 153 artículos delimitados a experiencias turísticas en destinos culturales, de los cuales el 38 % abordó explícitamente experiencias memorables (o significativas como constructo cercano) y en todos ellos el foco de análisis estuvo en el turista cultural. Esto muestra un avance en el llamado que hace Seyfi et al. (2020) frente a la escases de abordar al turista cultural como una entidad central y sus experiencias con los sitios culturales. No obstante, la mayoría de registros (62 %), a pesar de

encontrarse en esta delimitación, se centraron en otras modalidades turísticas, así que la dispersión conceptual sigue siendo un rasgo del campo.

Considerando este escenario, la literatura reciente ha identificado siete factores que aparecen con mayor frecuencia asociados a la generación de experiencias memorables en el turismo cultural: el significado atribuido a la experiencia, la autenticidad, el nivel de compromiso, el intercambio cultural, la atracción culinaria, la calidad del servicio y la atmósfera o ambiente (Seyfi et al., 2020; Saleem y Umar, 2023). A estos se suman otros factores menos sistematizados, pero igualmente relevantes, como la espiritualidad, la ritualidad o narración de historias, lo que indica que más que una ausencia de conocimiento existe una necesidad de organizar, categorizar y profundizar en estos elementos para facilitar su comprensión e implementación.

En respuesta a esta necesidad, el presente estudio tiene por objetivo analizar la literatura reciente sobre experiencias memorables en el turismo cultural, a través de una revisión sistemática de literatura que permita organizar la dispersión encontrada en torno a este fenómeno en tres momentos del viaje: antes, durante y después (S. Kim et al., 2020), con base en la pregunta de cuáles son los principales factores identificados en la literatura reciente que generan experiencias memorables en el turismo cultural. Con ello se aporta a la literatura una comprensión más integral del fenómeno, mientras que se ofrece una base conceptual útil tanto para futuras investigaciones como para la planificación estratégica de experiencias culturales por parte de destinos y gestores turísticos.

Esta investigación se estructura en cinco secciones. Lugo de esta introducción, en la segunda sección se encuentran los aspectos conceptuales y estudios previos relacionados con las experiencias memorables en el turismo; la tercera sección aborda el protocolo que se implementó o la metodología desarrollada para esta revisión sistemática de literatura; en la cuarta sección se presentan los resultados con los factores del turismo cultural que permiten experiencias memorables a sus turistas; por último, en la quinta sección se encuentra la conclusión de este estudio.

2. Marco teórico

La OMT (2018) define el turismo cultural como la motivación por descubrir, comprender y disfrutar el patrimonio cultural (tangible e intangible) de un destino. A pesar de que en otro tipo de turismo, como sol y playa, naturaleza, negocios, salud, entre otros, se incluyen características del turismo cultural que pueden generar experiencias memorables, el enfoque de este estudio delimita su interés en los productos y actividades culturales, como gastronomía, festivales, folklore, museos, patrimonio material e inmaterial y otras manifestaciones culturales, ancladas al contexto del turismo cultural y las interacciones que este propicia, tanto con el patrimonio como con las comunidades locales.

Se excluyen, por tanto, otras modalidades turísticas que, si bien pueden incorporar elementos culturales, no constituyen el objeto de estudio de esta investigación. Precisar este anclaje redirige la mirada del análisis teórico y posteriores hallazgos dentro de estudios de turismo cultural o patrimonial, lo cual permite focalizar el análisis en experiencias generadas desde esta modalidad turística específica; es decir, la memorabilidad se revisa en dicho contexto no en sus características dentro de otros tipos de turismo.

Más allá de una definición formal del turismo cultural, la literatura ha subrayado la relevancia del turismo cultural en las dinámicas turísticas actuales; por ejemplo, Richards (2018) lo identifica como un motor clave de innovación y diferenciación de los destinos; McKercher y Du Cros (2002) destacan su capacidad de generar desarrollo económico al tiempo de promover la preservación del patrimonio; y ya desde la década del noventa, Prentice (1993) venía advirtiendo que este tipo de turismo contribuye a la construcción de identidades y memorias colectivas. Esto refuerza la importancia de delimitarlo como una tipología autónoma y no como un componente transversal de otras modalidades turísticas. Así, se reafirma que no solo representa un campo específico de estudio, sino una dimensión estratégica para analizar la generación de experiencias memorables.

A continuación, se presentan los aspectos teórico-conceptuales de las experiencias memorables y estudios previos.

2.1 La economía de la experiencia y el marketing experiencial en el turismo cultural

El concepto de *experiencia* en el turismo surge como respuesta al cambio en los patrones de consumo, en los que los turistas ya no solo buscan servicios, sino vivencias transformadoras y significativas. Esto obedece a la economía de la experiencia introducida por Pine y Gilmore (1999), quienes sostienen que la experiencia debe ser diseñada como un evento memorable, único y especial. En este sentido, el marketing experiencial ha cobrado protagonismo como estrategia para generar emociones positivas e involucramiento de dimensiones sensoriales, intelectuales y conductuales (Brakus et al., 2009), lo que es confirmado por Liu et al. (2021) al demostrar cómo dichas experiencias intensifican el vínculo emocional del consumidor con el destino.

Este enfoque ha permitido a los destinos turísticos generar estrategias de fidelización al proporcionar experiencias integrales que se traducen en intención de revisita, como lo destacan Chen et al. (2022). La experiencia, como construcción subjetiva, puede moldearse a partir del diseño de actividades que estimulen el disfrute, la interacción, la reflexión y la emoción. Gunter y Kenny (2021) plantean que esta economía es clave en el desarrollo económico global, al conectar directamente con las necesidades simbólicas y emocionales del consumidor.

2.2 Experiencias memorables en el turismo cultural

La literatura sobre experiencias turísticas memorables ha mostrado un recorrido evolutivo que fortalece su comprensión teórica. Desde los primeros aportes de Cohen en la década de 1970 (citados por An y Alarcón, 2021), quien concebía la experiencia como un proceso eminentemente emocional, hasta la propuesta de Pine y Gilmore (1999) con la economía de la experiencia, el concepto se ha ido enriqueciendo con nuevas aproximaciones. En los años 2000, la atención se centró en la relación entre memoria (Tung y Ritchie, 2011), satisfacción y recomendación voz a voz (Kim et al., 2012). Más recientemente, los estudios han incorporado factores como la autenticidad (Seyfi et al., 2020), la inmersión en lo desconocido (Tiberghien et al., 2020), la narración de historias (Frost et al., 2020), la atención plena (Eck et al., 2023), entre otros. Evolución que evidencia el paso de interpretarse como un momento emocional aislado a reconocerse como un constructo multidimensional que integra factores cognitivos, sociales, tecnológicos y culturales.

La experiencia turística memorable se entiende como aquella capaz de permanecer en la mente del visitante, ser recordada y reconstruida al describir una experiencia de turismo específica, con influencia en su deseo de regresar y recomendar el destino (Kim et al., 2012; 2020). Su carácter subjetivo y emocional dificulta su análisis y parámetros de evaluación (Chiangkul et al., 2022), aunque la literatura coincide en que el disfrute incrementa la conexión afectiva con el lugar (Drengner et al., 2008) y que estas vivencias deben diseñarse intencionalmente a través de la interacción, el simbolismo y la autenticidad (Pine y Gilmore, 1999). Más allá del momento inmediato, las experiencias memorables refuerzan la identidad personal, generan lealtad y promueven el destino (Rather et al., 2020), por lo que se convierten en un eje estratégico del marketing turístico por su influencia en la satisfacción, la imagen percibida y el comportamiento del visitante (Gohary et al., 2020).

Ahora bien, el turismo cultural se ha consolidado como una de las principales modalidades del turismo masivo (Richards, 2018), lo que resalta la importancia de estudiar las experiencias memorables que se producen en este contexto. La literatura reconoce que este tipo de turismo abarca tanto recursos tangibles como dimensiones intangibles vinculadas a la identidad, la memoria colectiva y el intercambio simbólico con las comunidades anfitrionas (Fuentetaja y Abad-Galzacorta, 2019). En este marco, los turistas valoran atributos como la autenticidad, la interacción con las comunidades y las oportunidades de aprendizaje; se confirma entonces el potencial del turismo cultural para generar memorabilidad (Richards, 2018; Seyfi et al., 2020).

En este sentido, Seyfi et al. (2020) señalaron que eran escasos los trabajos que situaban al turista cultural en el centro del análisis, lo que en su momento representaba un vacío en la literatura; sin embargo, el panorama más

reciente sugiere un cambio importante, ya que de los 153 artículos revisados entre 2019 y 2024, el 38 % abordó explícitamente experiencias memorables en el turismo o experiencias significativas como sinónimo relacionado de las primeras y, en todos estos casos, el foco de análisis estuvo en el turista cultural. Aunque la mayoría de registros (62 %) se concentraban en otras experiencias o modalidades turísticas, este hallazgo confirma que, a partir del 2019, la comunidad científica ha respondido progresivamente a este llamado, con mayor centralidad en el turista cultural en el estudio de la memorabilidad.

Dentro de este campo, Seyfi et al. (2020) identificaron seis factores: 1) significado de la experiencia, 2) autenticidad, 3) compromiso, 4) intercambio cultural, 5) atracción culinaria y 6) calidad de servicio. Más adelante, Saleem y Umar (2023) confirmaron buena parte de estos factores y añadieron la atmósfera o ambiente, para un núcleo de siete dimensiones recurrentes en el estudio de la memorabilidad en contextos culturales, los cuales son definidos y profundizados en los resultados. No obstante, la atención académica ha sido desigual, debido a que la autenticidad y el compromiso son ampliamente reconocidos como ejes centrales de la experiencia memorable (Ivanovic, 2014), mientras que factores como la atracción culinaria, la calidad del servicio y la atmósfera aparecen de forma más puntual o fragmentada y son considerados a menudo como dimensiones complementarias en lugar de estructurales (Dag et al., 2023). Esta asimetría refleja tanto la consolidación de ciertos factores como la persistente dispersión en torno a otros.

A su vez, se ha ido ampliando la mirada a contribuciones que, si bien no se han consolidado bajo categorías recurrentes, muestran la riqueza y dinamismo del campo. Entre ellas se encuentran la espiritualidad (Bae et al., 2019) y la ritualidad (Zhang et al., 2021) vinculadas al turismo religioso o patrimonial, la noción de flujo en experiencias estéticas y de aprendizaje (Csikszentmihalyi, 1990), la hospitalidad local y la interacción comunitaria (Gursoy et al., 2019), o el poder de la narración de historias para dotar de sentido y emoción las visitas culturales (Frost et al., 2020); además de otros aportes de autores que han explorado la atención plena (Eck et al., 2023), la confianza en la experiencia vivida (Su et al., 2017) o la memoria compartida como recurso de identidad colectiva (Iversen et al., 2023).

Aunque estos enfoques han enriquecido la discusión, lo han hecho bajo etiquetas fragmentadas y sin una taxonomía consolidada o articulada entre sí. De este modo, lo que caracteriza al campo no es la ausencia de conocimiento, sino la necesidad de síntesis y organización de los múltiples factores vinculados al análisis de la memorabilidad en el turismo cultural en sitios patrimoniales. Por tanto, el presente estudio se propone como objetivo analizar la literatura reciente sobre experiencias memorables en el turismo cultural, a través de una revisión sistemática de literatura que señala una organización de la dispersión encontrada en los tres momentos principales del viaje de todo turista: antes, durante y después (S. Kim et al., 2020).

3. Metodología

Esta revisión sistemática de literatura se realizó aplicando el procedimiento de investigación basada en evidencias del campo de la administración (Tranfield et al., 2003). A continuación, se describen las etapas del método definido para esta revisión, las cuales se esquematizan en la Figura 1.

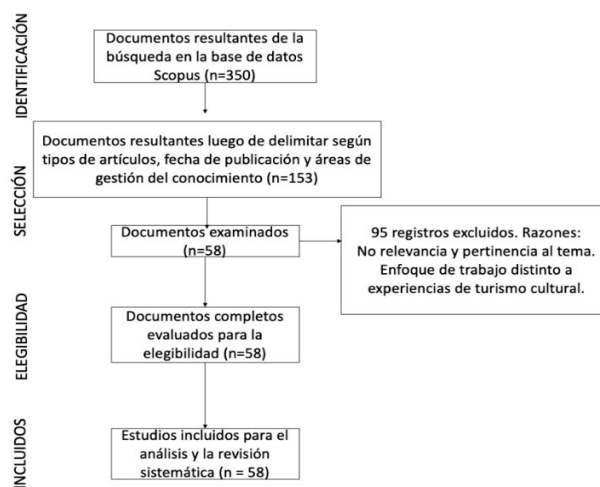


Figura 1. Esquema del método de revisión empleado.

Fuente: elaboración propia.

La investigación se realizó en cuatro etapas, a saber: identificación, selección, elegibilidad e inclusión de artículos, lo que permite garantizar la exhaustividad, precisión, rigor y transparencia del proceso de revisión de acuerdo con la aplicación del enfoque Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) propuesto por (Liberati et al., 2009).

Se desarrolló un protocolo de revisión para la selección de referencias relevantes mediante la definición de la base de datos, criterios de selección y criterios de inclusión y exclusión. Para garantizar la credibilidad de los estudios, se incluyeron artículos sometidos a revisión por pares en la base de datos científica Scopus, porque facilita la búsqueda por la variedad de revistas que indexa (Donato y Donato, 2019) y porque las revistas académicas contienen fuentes de conocimiento e información que han proporcionado aportes significativos a la investigación en un área (Xiao y Smith, 2006).

Para desarrollar esta revisión, se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los principales factores identificados en la literatura reciente que contribuyen a generar experiencias memorables en el turismo cultural? Pregunta enmarcada específicamente en sitios de patrimonio cultural, considerando las distintas etapas del viaje: antes, durante y después.

La búsqueda inicial partió de la estructuración de una ecuación de búsqueda construida con prototipos de expresiones y operadores booleanos. Los términos de búsqueda son Experience, "Cultural tourism" y "Heritage tourism", Experience se buscó en el título de los artículos

y el segundo y tercer término en el título, palabras claves y resumen. No se realizó la búsqueda únicamente con la palabra “memorable experience” debido a que únicamente arrojaba siete documentos como resultado. Sin embargo, luego de revisar algunos artículos que estudiaban las experiencias turísticas, los autores develaron que este término analizaba las experiencias memorables porque se enfocaban en las experiencias que generaban memoria, deseos de revisita y recomendación boca a boca. Por lo tanto, para esta investigación fue necesario enfocarnos en la identificación de experiencias memorables desde su definición y no desde el término.

La ecuación de búsqueda de fecha 23 de febrero de 2024 fue: (TITLE (Experience) OR TITLE (Memorable experience) AND TITLE-ABS-KEY (“Cultural tourism”) OR TITLE-ABS-KEY (“Heritage tourism”)); esta arrojó 350 documentos de registros bibliográficos de artículos científicos potencialmente relevantes. Además, se refinó la búsqueda limitándola a los últimos cinco años (entre el 1.º de enero de 2019 y el 23 de febrero de 2024), por área temática: ciencias sociales, negocios, gestión y contabilidad; por tipo de documento: artículos y revisiones; también se limitó por idioma publicado: español e inglés, para un total de 153 documentos.

Se analizaron estudios empíricos y *review* publicados en inglés porque la mayoría de los estudios indexados en Scopus se encuentran en este idioma. Para garantizar la transparencia y la capacidad de replicación de esta investigación, se tomó como parámetro de inclusión y exclusión de documentos, la falta de relación con el tema de investigación, por no responder a la pregunta de investigación. Inicialmente se aplicó a los títulos y a los resúmenes.

Luego, se revisaron el título y el resumen de los 153 registros bibliográficos potencialmente relevantes, para seleccionar aquellos que hicieran mención explícita de las experiencias del turista cultural en sitios de patrimonio cultural. Sin embargo, al analizar el contexto se percibió que en algunos estudios no se indagaba por el turismo cultural o la experiencia del turista cultural y que esos términos se mencionaban en un contexto totalmente diferente al de la presente investigación, por ende, se excluyeron 95 artículos. Con estos filtros se seleccionaron 58 registros bibliográficos, es decir, el 37 % de los registros potencialmente relevantes.

Se realizó una evaluación rigurosa de los artículos seleccionados para garantizar su pertinencia en la revisión sistemática. Se consideraron criterios como la relevancia del contenido para responder a la pregunta de investigación, que posteriormente se subdividió en cuatro métricas o criterios cualitativos. No se aplicaron criterios adicionales de calidad, ya que todos los artículos fueron revisados por pares y extraídos de la base de datos Scopus, para asegurar altos estándares académicos.

Con el fin de identificar los principales factores que contribuyen a generar experiencias memorables en el turismo cultural, se aplicó un enfoque mixto de análisis combinando métricas cuantitativas y cualitativas. Se contabilizó la frecuencia de aparición de cada factor

(mencionado a nombre propio o como sinónimo conceptual) dentro de los 58 artículos seleccionados, y se expresó su presencia relativa como porcentaje. Esto se interpretó como un indicador del nivel de atención que ha recibido el factor en la literatura reciente, sin asumir que una menor frecuencia implique menor relevancia teórica; de hecho, algunos factores con baja aparición pueden representar temas emergentes en la academia (Tranfield et al., 2003).

Luego, se implementó una matriz de análisis cualitativo, siguiendo el enfoque de análisis de contenido estructurado de Mayring (2014), basada en cuatro criterios, que permitieron una clasificación integradora de los factores (Tabla 1).

Tabla 1. Criterios de ponderación en la relevancia del contenido y cumplimiento del objetivo de investigación

Criterio	Descripción
Centralidad del factor en el estudio	Nivel de protagonismo del factor dentro del estudio
Nivel de impacto atribuido en la generación de experiencias memorables	Influencia del factor en la creación de experiencias memorables
Profundidad del tratamiento teórico o empírico	Nivel de desarrollo conceptual o evidencia empírica sobre el factor
Vinculación explícita con el constructo de memorabilidad	Claridad en la conexión con el concepto de experiencia memorable

Fuente: elaboración propia.

Cada artículo recibió un puntaje entre 0 y 2 por criterio (máx. 8 puntos), a partir del cual se calculó un promedio general por factor. Según ese promedio, los factores fueron clasificados como: *Determinantes*: ≥ 6 puntos, *Parcialmente determinantes*: 3-5,9 puntos, *Poco determinantes*: < 3 puntos.

Esta triangulación metodológica, que combina visibilidad cuantitativa y profundidad argumentativa, está en sintonía con los lineamientos de revisiones integrativas en ciencias sociales propuestos por Whittemore y Knafl (2005), y con las recomendaciones para jerarquización temática en revisiones sistemáticas de Bearman y Dawson (2013). A continuación, se presenta el análisis de los resultados derivados de la revisión sistemática.

4. Resultados

4.1 Factores que contribuyen a experiencias memorables de turismo cultural

Esta revisión resalta los factores que proporcionan experiencias memorables en el turismo cultural extraídas de los hallazgos empíricos examinados; se encontraron 14 factores atribuidos a la construcción y desarrollo de estas experiencias, antes, durante y después del viaje.

Diversos estudios han identificado factores clave en la generación de experiencias memorables en el turismo cultural. Seyfi et al. (2020) y Saleem y Umar (2023) señalaron dimensiones esenciales, a las que se sumaron elementos como la inmersión en lo desconocido, que puede complementar o contrastar con la autenticidad (Tiberghien et al., 2020). Además, el uso de vestimenta tradicional del

destino potencia el placer emocional del turista (Zhong et al., 2023), y el patrimonio inmaterial es un factor clave en la memorabilidad (Alahakoon y Udunuwara, 2022).

Las nuevas tecnologías han cobrado relevancia, pues facilitan la interacción social y el acceso a la información. La realidad virtual portátil mejora la experiencia y el aprendizaje en sitios turísticos (Errichiello et al., 2019), mientras que tecnologías activas y *big social data* contribuyen a la innovación y socialización en el turismo cultural y patrimonial (Cuomo et al., 2021). Por otro lado, la competencia cultural del turista es crucial para su inmersión en la experiencia (Richards, 2018). La reputación de un destino en cultura, gastronomía y atracciones refuerza la memorabilidad. Así lo destacan Fan et al. (2022) al mencionar que la reputación cultural mejora la percepción emocional del visitante; Baratta et al. (2022), respecto a la reputación gastronómica como ventaja de destinos culturales; y Ramírez-Gutiérrez et al. (2017), cuando subrayan la influencia de las atracciones simbólicas en la recordación turística.

A continuación, se presenta un recorrido por los diferentes factores de experiencias culturales memorables, que se desencadenaron con el estudio de Seyfi et al. (2020), pero que fueron apareciendo en los últimos años en los análisis de otros estudios. Se ofrece una breve descripción, aunada a un supuesto subyacente que se sitúa como punto de partida y desencadenante de la investigación en ese factor.

4.1.1 El significado previamente percibido de la experiencia

Este significado es el valor otorgado por un turista a los sitios de un destino al que planea viajar y sobre el cual ya posee conocimientos antes de conocerlo personalmente (Chandralal y Valenzuela, 2013). Según Seyfi et al. (2020), este significado previamente percibido de la experiencia se consolida antes del traslado del turista al destino y su percepción anticipada permea la experiencia de turismo cultural como memorable. Esta impresión previa al potencial viaje también incide directamente en la decisión del turista para desplazarse hacia un destino u otro (Sthapit y Coudounaris, 2018). El significado se construye con las percepciones alrededor de las dimensiones de la experiencia, que no solo influyen en las actitudes, recuerdos e intención de revisita, sino también en la formación de abundantes recuerdos, la lealtad y autoidentificación con el patrimonio (Iversen et al., 2023).

Supuesto subyacente: las expectativas previas del turista, moldeadas por la subjetividad de otras personas, por iniciativa de indagar acerca del destino, por sus conocimientos y percepciones influyen directamente en la memorabilidad de su experiencia de viaje.

4.1.2 La autenticidad

A lo largo del tiempo, la autenticidad se ha consolidado como un factor dinamizador del comportamiento del turista (Grayson y Martinec, 2004). Se entiende como una percepción

de las experiencias, productos o servicios que se consideran genuinos (S Kim et al., 2020) o únicos (Yan et al., 2024), independiente del tipo de experiencia turística. El concepto fue introducido por MacCannell (1973) en estudios sociológicos sobre experiencias y motivaciones turísticas, y desde entonces se convirtió en un tema recurrente de investigación.

En el contexto del turismo, la autenticidad se relaciona con la valoración de los atractivos del destino como símbolos del pasado, que fomentan la preservación de tradiciones locales (Dag et al., 2023). Los turistas suelen experimentar autenticidad a través de elementos como trajes tradicionales en festivales (Lee y Lee, 2019), el idioma local (Lonardi y Unterpertinger, 2022) y la armonía espiritual del lugar (Zhang et al., 2021). Según Lee et al. (2016), existen tres tipos de autenticidad: la autenticidad del objeto, que facilita a los visitantes percibir lo auténtico en los objetos; la autenticidad constructiva, que es subjetiva y depende de la interpretación individual; y la autenticidad existencial, que surge de una profunda conexión personal con el destino mediante la participación en actividades turísticas (Reisinger y Steiner, 2006).

La autenticidad juega un rol fundamental en el diseño de experiencias individuales, especialmente en el turismo cultural y patrimonial, ya que la autenticidad percibida influye en las decisiones de gasto de los turistas (Lin y Liu, 2018). Por ello, el estudio de la autenticidad se ha posicionado como un antecedente clave del comportamiento de los turistas culturales, ya que contribuye a su interés y participación en experiencias genuinas y significativas (Grayson y Martinec, 2004).

Supuesto subyacente: la promoción de experiencias turísticas auténticas y personalizadas, que consideren los intereses y expectativas individuales de los visitantes, fomentará la creación de conexiones emocionales más profundas y experiencias memorables en destinos culturales.

4.1.3 El compromiso

Seyfi et al. (2020) develaron que el compromiso con las atracciones y sitios culturales durante la visita es otro factor que contribuye a la formación de experiencias memorables; resaltan la pasión, absorción y entusiasmo por visitar un sitio cultural como aspectos intrínsecos de compromiso. Por su parte, Saleem y Umar (2023) identificaron que el compromiso puede demostrarse en el uso de palabras como *genial*, *interesante*, *sorprendente* y *asombroso*. Por su parte, Taheri et al. (2014) consideran que el compromiso (*engagement*, en inglés) debe incluir aspectos relevantes como conexión emocional, apego, devoción y determinación hacia un destino turístico.

El compromiso es un estado psicológico que genera apego a un destino o marca (Vivek et al., 2012). Depende del conocimiento previo, el capital cultural y la motivación recreativa. Bryce et al. (2015) sostienen que un mayor compromiso con el contexto y los contenidos de una atracción mejora la experiencia del visitante, e influye en su satisfacción y lealtad hacia el destino patrimonial (Alrawadieh et al., 2019),

incluso en experiencias ritualizadas (Yan et al., 2024). Aunque la investigación sobre compromiso en turismo es limitada (Brodie et al., 2011), ha crecido en la gestión y el marketing de sitios patrimoniales (Bryce et al., 2015).

Supuesto subyacente: la participación activa, la interacción con elementos culturales y facilitar la conexión emocional con el destino potencian el compromiso de los visitantes y con ello la creación de experiencias memorables en turismo cultural.

4.1.4 El Intercambio cultural

El intercambio cultural, según Seyfi et al. (2020), incluye las características de los lugareños, el idioma y el estilo de vida, impulsado por el interés de los visitantes en interactuar con la cultura local. Este contacto con la comunidad, su modo de vida y el idioma del destino, mejora significativamente la experiencia memorable (Castellani et al., 2020) y fortalece la percepción del destino por encima de otros factores (Nanggong et al., 2024).

Además, la interacción cultural en experiencias espirituales durante el turismo se evoca como transformadora y fomenta el respeto por las tradiciones y el patrimonio local (Somark, 2024). Los festivales, al facilitar una inmersión temporal, influyen en la identidad del turista, despiertan nostalgia y refuerzan la intención de regresar. Así, la socialización cultural se convierte en un factor clave para una experiencia memorable (Mandal et al., 2022). Por ello, el contacto entre visitantes y anfitriones en destinos de turismo cultural potencia el intercambio cultural y enriquece la experiencia del turista (Chen y Rahman, 2018). De forma indirecta, la literatura reciente sugiere que el aprendizaje en contextos culturales puede considerarse también una forma de intercambio cultural, ya que refuerza la interacción del visitante con el destino (Stanovčić et al., 2021).

Supuesto subyacente: este factor implica la redefinición de la identidad cultural en los turistas al interactuar con los residentes locales y hacer inmersión cultural en el sitio, lo cual contribuye a la creación de recuerdos memorables.

4.1.5 La atracción culinaria

En el turismo, la gastronomía se ha consolidado como un nicho clave dentro de la industria cultural; en ella se explora la relación entre comida, bebida y experiencia turística (Pavlidis y Markantonatou, 2020). A través de la sensorialidad de los sabores, los turistas disfrutan de alimentos y platos únicos de la cultura local (Mandal et al., 2022), lo que no solo otorga identidad al destino, sino que también genera atracción, recordación y nostalgia tanto para nuevos como para antiguos visitantes.

La atracción culinaria es un factor determinante en la creación de experiencias memorables (Saleem y Umar, 2023; Seyfi et al., 2020), ya que permite a los turistas conectar con la cultura local mediante la apariencia, el sabor, el olor y la textura de los alimentos, además de su

disponibilidad y variedad en el destino (Hiamy et al., 2021). Esta experiencia sensorial (Hsu et al., 2022) y emocional (Kokkranikal y Carabelli, 2024) fortalece el vínculo del turista con el lugar visitado. A través de la comida y la activación de múltiples sentidos, se generan recuerdos que influyen en el comportamiento del turista, lo que favorece su familiarización con la historia local y aumenta la probabilidad de visitas (Mandal et al., 2022).

Supuesto subyacente: la atracción culinaria configura la experiencia memorable en el turismo cultural a partir de las características sensoriales de los alimentos, atrapando al turista en la decisión de compra positiva.

4.1.6 La calidad del servicio

De manera similar a otros campos, la calidad del servicio en el turismo influye en la generación de experiencias memorables y se basa en la percepción que los turistas tienen de las instalaciones y servicios del destino (Malik, 2020). Incluso en contextos de rejuvenecimiento patrimonial, este factor se refleja en dimensiones observables como transporte público, tráfico, seguridad e infraestructura urbana (Seyfi et al., 2020), y también en servicios complementarios como guías turísticos, compras y alojamiento (Zhou et al., 2023). Además, la calidad de la experiencia turística está estrechamente ligada a la relación costo-beneficio percibida, en la que el precio y el valor influyen en la evaluación del servicio (Saleem y Umar, 2023).

Desde otra perspectiva, la calidad del servicio también puede entenderse como la brecha entre las expectativas del turista (beneficio esperado) y la percepción del resultado obtenido (riesgos percibidos) (Eletxigerra et al., 2023). Dado que los servicios turísticos se prestan en persona, la interacción con los proveedores de servicio juega un papel fundamental en la experiencia del turista (Tabaeeian et al., 2023). Otros aspectos que influyen en la percepción de la calidad del servicio incluyen el estado de la infraestructura, que contribuye a la construcción del significado cultural y de valores espirituales en el turismo patrimonial. También destaca la gastronomía como un componente clave de la experiencia memorable (Kokkranikal y Carabelli, 2024) y la deseabilidad social, la cual influye en las relaciones interpersonales del turista y en su percepción del valor social del destino (Varet et al., 2023).

Supuesto subyacente: este factor implica las relaciones costo-beneficio y expectativas-resultados del servicio para crear experiencias memorables en turistas culturales.

4.1.7 El ambiente

Desde el marketing, el ambiente se refiere a las señales del entorno físico creadas por los proveedores de servicio para influir en la decisión de consumo del cliente mediante estímulos como música, iluminación, color y aroma (Lee et al., 2016). Este abarca aspectos tangibles e intangibles, que integran la funcionalidad, la estética y el ambiente humano, y el entorno específico de la oferta, como el ambiente

alimentario en restaurantes (Leong et al., 2023) o las acciones religiosas en templos (Sincharoenkul y Sangkaew, 2023). Un ambiente bien diseñado genera experiencias únicas, auténticas y emocionalmente estimulantes, que favorecen la intención de regreso del visitante. Tsaur y Lo (2020) destacan el papel del entorno físico, estético y sensorial, mientras que Meng y Cui (2020), la importancia de la atmósfera para fortalecer la conexión emocional y la lealtad del turista.

En el turismo, el ambiente es un atributo clave en la construcción de experiencias memorables (Hosany et al., 2022). Para el turista cultural, desempeña un papel fundamental en la memorabilidad de su visita al potenciar el atractivo del patrimonio cultural (Saleem y Umar, 2023; Pratiwi et al., 2022). En este sentido, Xiang y Mohamad (2023) sugieren enfocarse en la creación de atributos espaciales que fortalezcan la experiencia del turista. Sin embargo, factores negativos como la seguridad, las expectativas turísticas y el entorno externo pueden afectar la percepción del ambiente y la experiencia del visitante, lo que resalta la importancia de una gestión adecuada para minimizar estos riesgos (Sincharoenkul y Sangkaew, 2023).

Supuesto subyacente: para generar experiencias memorables, el ambiente debe cuidar tanto el atractivo para los sentidos del visitante como la funcionalidad del entorno físico, estimulando sus emociones con aspectos tangibles e intangibles en el sitio cultural.

4.1.8 Inmersión en lo desconocido

De acuerdo con Saleem y Umar (2023), hay más probabilidades de tener una revisita cuando el turista tiene una experiencia positiva y memorable al comprender mejor las características del destino. Sin embargo, el estudio de Tiberghien et al. (2020) revela que, al viajar fuera de la zona de confort, es decir, al enfrentarse a entornos, emociones, interacción con actividades y prácticas extrañas, como deambular por paisajes esteparios o explorar tradiciones culinarias, se genera una inmersión en lo desconocido que aumenta la percepción de autenticidad y profundidad en su experiencia memorable.

Esta inmersión en lo desconocido puede ser provocada por el proveedor del servicio o por el propio contexto personal del viajero, que emprende sus viajes ya sea por un proceso de transformación o de reflexión personal (Pung et al., 2020). Esto comúnmente se encuentra en la literatura como dilema desorientador, caracterizado por tratarse de un conflicto que desafía una percepción, que desencadena emociones intensas, es de naturaleza extraordinaria, poderosa y dramática, y puede ocurrir durante y después del viaje. Esto les da el carácter de viajes transformadores (Soulard et al., 2021). Muchas de las experiencias cumbre o memorables suelen producirse tras situaciones desafiantes que surgen al turista en entornos no familiares (Sheldon, 2020).

Supuesto subyacente: la inmersión en lo desconocido compromete al visitante a salir de la zona de confort, esto facilita la interacción con actividades y entornos

nunca antes vistos ni imaginados para crear experiencias memorables y transformadoras.

4.1.9 Las nuevas tecnologías

El uso de nuevas tecnologías ha demostrado mejorar la experiencia memorable del turista, especialmente cuando introduce novedad en la vivencia (Al-Azzam et al., 2022). En el turismo de naturaleza, herramientas como GPS, cámaras, música, laptops, WiFi y realidad virtual/aumentada han potenciado la experiencia de los *millennials*, quienes, aunque buscan desconectarse de la tecnología, la consideran esencial para enriquecer su viaje (Clark y Nyaupane, 2023). Además, el retorno al destino y la recomendación a terceros aumentan cuando las instalaciones incluyen estructuras de información inteligentes que facilitan la inmersión del turista, como infraestructura y señalización inteligente (Azis et al., 2020), y tecnologías como apps, realidad aumentada o guías interactivas (Dag et al., 2023). El escaneo 3D de múltiples capas (Little et al., 2020) y la realidad virtual portátil aplicadas a sitios culturales mejoran la percepción de una experiencia memorable; además, permiten una exploración innovadora y un acceso más atractivo a la historia del lugar en comparación con recorridos tradicionales (Errichiello et al., 2019).

Asimismo, la tecnología digital fomenta la personalización de la experiencia y refuerza la interacción social, convirtiendo los viajes en recuerdos más significativos (Ponsignon y Derbaix, 2020). En este sentido, el uso de *big social data* en el diseño de experiencias turísticas promueve la cocreación de valor con el turista (Cuomo et al., 2021). El retorno social, definido como la influencia de publicaciones de seres queridos en la percepción anticipada de la experiencia turística, juega un papel clave en la evaluación positiva del destino en redes sociales (Mittal et al., 2022).

Supuesto subyacente: las experiencias memorables se potencian con la novedad en las interacciones sociales e históricas mediadas por las tecnologías en el sitio.

4.1.10 Motivaciones turísticas

La motivación fue definida por Dann (1981) como esa necesidad o deseo generado por la psiquis, que justifica la realización de determinada acción. Para explicar la teoría de los viajes, se ha venido utilizando el marco *push-pull* encontrado por Dann (1977), con el que expone la existencia de motivaciones de empuje y de atracción (Groulx et al., 2017), y la expectativa de lo que desean disfrutar (Leong et al., 2015). Las de empuje son intrínsecas del turista y las de atracción dependen directamente de las bondades del sitio; por lo tanto, una variedad de motivaciones impulsan a los turistas a visitar destinos de patrimonio cultural (Antón et al., 2017).

La motivación ha tenido efectos significativos en la participación de los visitantes, sus experiencias y la imagen del destino patrimonial, lo que a su vez conduce a la satisfacción de los turistas patrimoniales (Çakar y Seyitoğlu, 2023). En viajes patrimoniales, se identifican tres dimensiones de la motivación: experiencias emocionales,

recreativas y educativas/culturales. Así, los turistas viajan a destinos culturales motivados por vivir experiencias patrimoniales, recreativas, de conocimiento de la historia y por necesidades biológicas relacionadas con la relajación y el entretenimiento (Poria et al., 2004). Resulta evidente observar cómo la motivación toma un papel significativo a lo largo de la cadena de valor de las experiencias turísticas memorables (Prebensen et al., 2013).

En este sentido, estudios recientes han mostrado que el aprendizaje y la búsqueda de novedad funcionan como motivaciones relevantes para el turista cultural, pues refuerzan el interés por vivir experiencias significativas (Stanovčić et al., 2021).

Supuesto subyacente: este factor contribuye a la generación de experiencias memorables a partir de aspectos intrínsecos y extrínsecos del turista y del sitio que dan lugar a las experiencias emocionales, recreativas y educativas/culturales.

4.1.11 La narración de historias

La narración creativa, junto con el misticismo del patrimonio "perdido" y las actividades temáticas, es un componente clave en la creación de experiencias turísticas significativas (Campos et al., 2023). En las últimas décadas, la literatura ha demostrado que los sitios turísticos utilizan la narración para interactuar con los visitantes, ofrecer experiencias memorables y reforzar la autenticidad (Frost et al., 2020).

Las historias poseen un carácter interactivo. Según Van Laere et al. (2014), se componen de situaciones interconectadas que, a través de mitos, leyendas y cuentos populares, transmiten conocimiento cultural desde la antigüedad. Sundin et al. (2018) destacan la intercomunicación entre narrador y audiencia, ya sea oral o escrita. Slater y Rouner (2002) identifican cinco elementos clave en la narración: índices en la historia, memoria episódica, respuesta emocional, claridad narrativa y catarsis. Estos factores hacen que la narración sea efectiva para atraer turistas y fomentar su regreso (Frost et al., 2020).

En el turismo patrimonial, la narración es una herramienta esencial que interpreta los artefactos del sitio para construir relatos continuos y coherentes, ya sean basados en hechos reales o no (Vrettakis et al., 2019). Esta práctica permite la cocreación de experiencias turísticas (Wiyonoputri et al., 2022) que fortalecen el significado y el compromiso emocional entre visitantes y personal (Doyle y Kelliher, 2023). Además, la narración fomenta la interactividad al involucrar a los turistas en estructuras narrativas emocionalmente identificables. Sin embargo, a pesar de su creciente relevancia en el diseño de experiencias turísticas, la literatura sobre su aplicación en el turismo sigue siendo limitada (Moscardo, 2020).

Supuesto subyacente: a través de la construcción de relatos coherentes sobre una serie de situaciones que interactúan entre sí, se enriquece el conocimiento cultural para crear experiencias memorables en el turista cultural.

4.1.12 La confianza percibida

La confianza percibida en un destino es clave en la generación de experiencias memorables, ya que inspira seguridad al turista, fomenta el consumo y atrae visitantes (Taheri et al., 2020). Se basa en la primera impresión sobre la calidad del servicio, la satisfacción de necesidades y la confiabilidad del destino (L. Su et al., 2020). Además, implica la certeza de recibir lo prometido, considerando factores como disponibilidad, competencia y lealtad, como lo indican Sirdeshmukh et al. (2002) y Chaparro-Peláez et al. (2015), que amplían esta idea al contexto digital.

Desde una perspectiva conductual, la confianza es una reacción ante la incertidumbre, influida por la percepción de benevolencia e integridad del destino (Williams y Baláž, 2021). Su construcción es clave en la marca del destino turístico (Marinao et al., 2017). Sin embargo, su impacto en la promoción de experiencias auténticas y la interacción con los residentes ha sido poco estudiado (Prince, 2017). Los estudios han abordado la confianza en tres dimensiones: organizacional (Nunkoo et al., 2012), interpersonal (Ouyang et al., 2017) y personal (Liu et al., 2019). Se han desarrollado escalas multidimensionales para medirla, considerando aspectos como gestión, instituciones, personal de servicio y residentes. Al respecto, Wang et al. (2014) se centra en la perspectiva del visitante y Liu et al. (2019) en dimensiones más relacionales y experienciales, como empatía y familiaridad con los locales.

Supuesto subyacente: antes del viaje, la primera impresión que tienen los turistas aumenta la percepción de tener experiencias memorables. Después del viaje, la confianza se deriva de la afinidad que se tiene por la certeza de haber recibido lo que prometieron los proveedores. Ambos aspectos de la confianza fortalecen la memorabilidad de la experiencia.

4.1.13 La atención plena

La atención plena, conocida también como *mindfulness*, nació hace más de dos mil quinientos años en las prácticas de meditación del budismo, que consiste en un estado mental consciente que se caracteriza por la atención deliberada en el presente, libre de juicios, que favorece el bienestar fisiológico y psicológico (Brown y Ryan, 2003), y potencia la conexión del individuo con el entorno y el bienestar personal (Brown et al., 2007).

En este contexto, la atención plena representa un mecanismo útil como estrategia intencional de diseño de experiencias turísticas en destinos de carácter natural, cultural e histórico (Frauman y Norman, 2004). Por ello, la literatura contempla herramientas como oferta con itinerarios diferenciados (culturales o espirituales), capacitaciones previas al viaje, productos sensoriales, técnicas de respiración y meditación consciente, prácticas contemplativas y guías turísticos expertos en atención plena

[Kaya et al., 2024]. Asimismo, se consideran experiencias que integran el patrimonio local mediante festivales, muestras de arte, celebraciones folclóricas y narrativas transmedia. Estas actividades incentivan el aprendizaje, la emoción y el interés del turista complementadas por tecnologías como la realidad virtual, que permiten explorar elementos patrimoniales desde dispositivos móviles [Loureiro et al., 2019].

La atención plena también se ha vinculado con la sostenibilidad, a través del concepto de *atención plena verde* propuesto por Chen et al. [2015], el cual promueve la empatía hacia el entorno y el compromiso con prácticas responsables. En particular, se ha evidenciado que los visitantes con una mayor capacidad de reflexión consciente presentan niveles más altos de comportamiento ambiental responsable, como muestra el estudio de Akhshik et al. [2021] en contextos de turismo ecológico. Esta conexión entre atención plena y sostenibilidad cobró especial relevancia durante la pandemia de la COVID-19, cuando la atención plena actuó como un recurso clave para mantener el equilibrio emocional frente al estrés, la incertidumbre y el aislamiento. Estas condiciones impulsaron una transformación en los valores turísticos hacia formas de viaje más conscientes, sostenibles y orientadas al bienestar colectivo, como señalan Stankov et al. [2020]. Además, esta práctica fue fundamental para mitigar los efectos emocionales de la COVID-19 tanto en turistas como en empleados del sector [Chen y Eyoun, 2021].

La práctica de la atención plena se consolidó como una estrategia efectiva para fortalecer la resiliencia, debido a que favorece una actitud consciente del presente que permite mantener el equilibrio emocional para aceptar con calma y sin juicios las situaciones que pueden generar estrés [Germer, 2004]. Investigaciones recientes destacan su importancia para proporcionar alivio mental, mejorar el bienestar subjetivo y reforzar la capacidad de adaptación, particularmente durante situaciones de crisis como los confinamientos por COVID-19 [Roemer et al., 2021]. En el ámbito turístico, se ha reconocido su aporte a la resiliencia y sostenibilidad, por su potencial para lograr una adaptación más consciente y sostenida frente a disrupciones externas [Errmann et al., 2021]. De cara al futuro, se espera que continúe contribuyendo a la resiliencia y sostenibilidad en el turismo [Stankov y Filimonau, 2023].

Supuesto subyacente: la atención plena contribuye a la generación de experiencias memorables a partir de una concentración de alto nivel, en la que los visitantes pueden estar más presentes, apreciar mejor el destino y crear recuerdos más duraderos.

4.1.14 Memoria acordada

La experiencia memorable se define por la permanencia del recuerdo en la mente del turista, e influye en su intención de regresar y recomendar el destino [Wood et al., 2023]. La memoria turística, construida en colaboración con otros, fortalece la cocreación de experiencias y la intención de revisita [Meng y Cui, 2020]. La memoria acordada, también

llamada unión o compañerismo, condiciona la percepción del turista sobre los escenarios según la atmósfera generada por la compañía [Zare, 2019]. Se forma a través de la negociación, la sintonía y la sincronía emocional, e influye en actitudes, intenciones de comportamiento y difusión boca a boca [Wood et al., 2023]. Además, la memoria compartida prolonga el placer de la experiencia mediante el intercambio de recuerdos, lo que aumenta la motivación y satisfacción del turista; además, fortalece su conexión con el destino [Yu et al., 2020].

Supuesto subyacente: la colaboración y el intercambio de experiencias entre los visitantes potenciará la formación de afinidad emocional y memorias acordadas, lo que maximiza las experiencias memorables.

A continuación, en la Tabla 2 se resumen los factores característicos del turismo cultural originadores de experiencias memorables, estos hallazgos se organizan de acuerdo con los niveles de determinación y su peso relativo en la literatura. Este ordenamiento permite observar no solo qué factores han sido más estudiados, sino también cuáles presentan un impacto más consistente en la generación de memorabilidad; así, se ofrece una visión comparativa que fortalece la interpretación de los resultados.

La ponderación de los 14 factores identificados que inciden en la generación de experiencias memorables en el turismo cultural muestra diferencias relevantes en el nivel de atención que han recibido. Por ejemplo, la autenticidad destaca como el elemento más recurrente (70,7 %), se consolida entonces como un factor determinante (6,1) que conecta la vivencia del turista con la esencia y las tradiciones locales [Seyfi et al., 2020; Saleem y Umar, 2023; Zhong et al., 2023]. Otros factores con una presencia destacada son el intercambio cultural (41,4 %) y el compromiso (37,9 %), clasificados como parcialmente determinantes, lo que sugiere que, aunque no siempre constituyen el núcleo de la experiencia, contribuyen de manera significativa a reforzar la memorabilidad a través de la interacción activa [Fan et al., 2022] y la integración social [Chen y Rahman, 2018].

De manera complementaria, factores con menor frecuencia en los estudios muestran un peso determinante cuando se analizan sus niveles de impacto. Este es el caso de la atracción culinaria (6,9 %) y la calidad del servicio (7,0 %), ambos categorizados como determinantes con promedios de 6,25 y 6,75, respectivamente. Estos hallazgos confirman que la relevancia de un factor no depende exclusivamente de su aparición en la literatura, sino también de la intensidad con que incide en la experiencia del visitante. En esta línea, los resultados sugieren que dimensiones menos exploradas en términos cuantitativos pueden representar focos emergentes de investigación con alta capacidad de generar memorabilidad [Tranfield et al., 2003].

Así, se identificaron factores vinculados a procesos cognitivos y sociales que, aunque menos frecuentes, refuerzan la complejidad del fenómeno. La atención plena (6,8 %) y la memoria acordada (29,3 %) emergen como dimensiones que prolongan la experiencia más allá del momento del viaje; por tanto, favorecen la retención de

Tabla 2. Factores que fomentan experiencias memorables en el turismo cultural

Factores	Autores	Contexto	Ponderación*	Impacto
Factores previos al viaje				
El significado previamente percibido de la experiencia	Seyfi et al., 2020	Atracciones, monumentos	35,7 %, Parcialmente determinante (3,95)	Aporta valor simbólico y emocional, fortaleciendo la experiencia desde el inicio.
Motivaciones turísticas	Çakar y Seyitoğlu, 2023; D. Su et al., 2020	Sitios históricos (arqueológicos)	25,9 %, Parcialmente determinante (4,7)	Las motivaciones intrínsecas orientan al turista hacia experiencias más genuinas y memorables.
La narración de historias	Campos et al., 2023; Vrettakis et al., 2019; Wiyonoputri et al., 2022	Museos, destinos turísticos	10,3 %, Parcialmente (5,0)	Relatos que conectan emoción y cultura convierten al patrimonio en experiencias memorables.
La confianza percibida	L. Su et al., 2020; Marinao et al., 2017	Destino, ciudad patrimonial	12,1 %, Determinante (6,0)	Promueve un consumo positivo cuando se asocia a la calidad del servicio, confiabilidad e interacción genuina con la comunidad local.
Factores durante el viaje				
La autenticidad	Seyfi et al., 2020; Saleem y Umar, 2023; Zhong et al., 2023	Atracciones, monumentos, museos	70,7 %, Determinante (6,1)	Conecta con la esencia y tradiciones locales. La autenticidad objetiva y existencial genera vivencias genuinas y memorables.
El compromiso	Seyfi et al., 2020; Saleem y Umar, 2023	Atracciones, monumentos, museos	37,9 %, Parcialmente determinante (5,6)	Se genera mayor lealtad al destino patrimonial, cuando el compromiso aborda la conexión emocional, participación activa y pasión por la experiencia vivida.
El intercambio cultural	Seyfi et al., 2020; Fan et al., 2022; Chen y Rahman, 2018	Atracciones, monumentos, museos	41,4 %, Parcialmente determinante (4,32)	El contacto con comunidades locales enriquece y da memorabilidad a la experiencia.
La atracción culinaria	Seyfi et al., 2020; Saleem y Umar, 2023	Atracciones, monumentos, museos, festivales	6,9 %, Determinante (6,25)	Apoya permanencia de los recuerdos a través de sabores tradicionales e identidad local.
La calidad del servicio	Seyfi et al., 2020; Saleem y Umar, 2023	Atracciones, monumentos, museos	7,0 %, Determinante (6,75)	Mejora la percepción de expectativas del turista en todos los aspectos, desde la infraestructura hasta la atención personal.
El ambiente	Saleem y Umar, 2023	Museos	37,9 %, Parcialmente determinante (5,4)	La comodidad, limpieza y seguridad del entorno fortalecen la vivencia turística.
La inmersión en lo desconocido	Tiberghien et al., 2020	Turismo cultural	22,4 %, Parcialmente determinante (5,6)	Lo novedoso y distinto genera sorpresa y memorabilidad en la visita.
Las nuevas tecnologías	Cuomo et al., 2021; Ponsignon y Derbaix, 2020; Errichiello et al., 2019	Museos	19,0 %, Parcialmente determinante (5,6)	Influye en el proceso de aculturación de manera virtual de los turistas. Apoyan la estimulación de las capacidades cognitivas de los visitantes. La tecnología facilita el aprendizaje y enriquece la experiencia patrimonial.
Factores posteriores al viaje				
La confianza percibida (mencionada en factores previos al viaje)	L. Su et al., 2020, Marinao et al., 2017	Destino, ciudad patrimonial	12,1 %, Determinante (6,0)	Propicia la recomendación e intención de volver a visitar el destino patrimonial. El impacto es personal y se nutre de los elementos contextuales que alinean las expectativas con la realidad.
La atención plena	Eck et al., 2023	Atracción turística (museo), destino turístico vacacional	6,8 %, Determinante (7,5)	Permite a los turistas retener los detalles de su viaje en la memoria a largo plazo. Al estar presentes en el momento, los visitantes aumentan su satisfacción y bienestar.
Memoria acordada	Wood et al., 2023; Zare, 2019; Yu et al., 2020	Festivales, cultura iraní, turismo vacacional	29,3 %, Parcialmente determinante (5,2)	Recuerdos compartidos y socializados prolongan la memorabilidad del viaje.

* La columna de ponderación integra dos dimensiones: 1) el porcentaje de aparición de cada factor en los 58 artículos revisados, que refleja la frecuencia con que un factor es tratado en los estudios de experiencias memorables; y 2) el nivel promedio de impacto reportado en la literatura (si ese factor es determinante, parcialmente determinante o poco determinante) sintetizado con su peso relativo en la generación de experiencias memorables, según la evidencia empírica analizada (ver las métricas en la metodología).

Fuente: elaboración propia.

recuerdos (Eck et al., 2023) y su socialización (Wood et al., 2023; Yu et al., 2020). Asimismo, la inmersión en lo desconocido (22,4 %) y el uso de nuevas tecnologías (19,0 %) se consolidan como factores parcialmente determinantes, vinculados con la novedad, la sorpresa y el aprendizaje en contextos patrimoniales.

Bajo una mirada global, estos resultados evidencian que la memorabilidad en el turismo cultural surge de la convergencia entre factores estructurales, experienciales y emocionales, cuyo peso relativo varía según la forma en que son vividos e interpretados por los visitantes. Sin embargo, destaca un desbalance en la atención académica, debido a que factores tradicionales, como la autenticidad, han sido ampliamente estudiados; otros de carácter emergente, como la atención plena, la atracción culinaria o las nuevas tecnologías, tienen una presencia reducida en la literatura a pesar de su alto nivel de impacto. Asimismo, la fase posterior al viaje, especialmente vinculada a la memoria acordada y a la socialización de los recuerdos, ha recibido menor atención, lo que abre una oportunidad para investigaciones futuras que consideren de manera más integral todas las etapas del viaje cultural.

5. Conclusiones

Las experiencias memorables en el turismo cultural son esenciales para la satisfacción del turista, su fidelización y la promoción del destino. Bajo el propósito de identificar los factores principales o determinantes que inciden en la generación de experiencias memorables en el turismo cultural, a través de esta revisión sistemática, fue posible clasificar un cuerpo de conocimiento que hasta ahora aparecía disperso y fragmentado en la literatura, con el fin de ofrecer una visión más estructurada acerca de la configuración de estas experiencias en tres momentos clave del viaje: antes, durante y después.

Los resultados muestran que factores ampliamente reconocidos en la literatura, como la autenticidad, el compromiso, el intercambio cultural, la atracción culinaria y la calidad del servicio, siguen ocupando un lugar central en la construcción de memorabilidad. Sin embargo, también se identificaron dimensiones emergentes que, aunque con menor presencia en los estudios revisados, presentan un impacto elevado en la experiencia del visitante. Tal es el caso de la atención plena, la memoria acordada, la inmersión en lo desconocido, el ambiente y el uso de nuevas tecnologías. Estos hallazgos revelan que la experiencia turística cultural no se limita al consumo patrimonial, sino que se configura a partir de un entramado de componentes emocionales, cognitivos, sensoriales y sociales que enriquecen la vivencia del viajero.

De esta manera, el aporte principal de esta investigación radica en haber sistematizado y ponderado los factores que inciden en la memorabilidad del turismo cultural, equilibrando tanto su frecuencia de aparición en la literatura como el nivel de impacto atribuido en los estudios. Esto permite distinguir entre factores consolidados y aquellos

que emergen como nuevas líneas de investigación, además de señalar un desbalance en la atención académica: mientras lo vivido durante el viaje ha sido más estudiado, las fases previas y, sobre todo, posteriores a la experiencia han recibido menor atención. En cuanto a lo teórico, este trabajo contribuye al campo al clarificar dicha brecha y al ofrecer un marco de referencia organizado para futuras investigaciones. En cuanto a lo práctico, proporciona a gestores y diseñadores de experiencias insumos útiles para orientar la planificación de productos y actividades culturales más sensibles a las expectativas de los visitantes y más sostenibles en el tiempo.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Declaración del uso de la IA

Los autores declaran que utilizaron herramientas de inteligencia artificial (IA) generativa exclusivamente como apoyo en el proceso de mejora de redacción del manuscrito. Se emplearon plataformas como ChatGPT para sugerencias de redacción o corrección de estilo. Todo el contenido fue posteriormente revisado, validado y editado por los autores, quienes asumen plena responsabilidad sobre la precisión, originalidad y validez del trabajo presentado.

Referencias

- Akhshik, A., Ozturen, A. y Rezapouraghdam, H. (2021). A passionate travel to mind green turtles—Unpacking the complexity of visitors' green behaviour. *International Journal of Tourism Research*, 23(3), 301-318. <https://doi.org/10.1002/jtr.2407>
- Alahakoon, T. y Udunuwara, M. (2022). Intangible cultural heritage as a peak touristic experience in Sri Lanka. *Journal of Heritage Tourism*, 17(3), 312-326. <https://doi.org/10.1080/1743873X.2021.2007253>
- Al-Azzam, M. H., Mohamed, A. E. y Chiu, L. K. (2022). The influence of memorable festival experiences on Arab visitors' revisit intention to the Jerash festival of culture and arts (JFCA) in Jordan. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 44(4), 1359. <https://doi.org/10.1010.30892/gtg.44422-954>
- Alrawadieh, Z., Prayag, G., Alrawadieh, Z. y Alsalamdeen, M. (2019). Self-identification with a heritage tourism site, visitors' engagement and destination loyalty: the mediating effects of overall satisfaction. *The Service Industries Journal*, 39(7-8), 541-558. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1564284>
- An, W. y Alarcón, S. (2021). From netnography to segmentation for the description of the rural tourism market based on tourist experiences in Spain. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100549. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100549>
- Antón, C., Camarero, C. y Laguna-García, M. (2017). Towards a new approach of destination loyalty drivers: satisfaction, visit intensity and tourist motivations. *Current Issues in Tourism*, 20(3), 238-260. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.936834>
- Azis, N., Amin, M., Chan, S. y Aprilia, C. (2020). How smart tourism technologies affect tourist destination loyalty. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(4), 603-625. <https://doi.org/10.1108/JHTT-01-2020-0005>
- Bae, S. Y., Lee, C. K. y Chick, G. (2019). A multicultural retreat in exotic serenity: interpreting temple stay experience using the Mandala of

- Health model. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 24(8), 789-804. <https://doi.org/10.1080/10941665.2019.1630452>
- Baratta, R., Bonfanti, A., Cucci, M. G. y Simeoni, F. (2022). Enhancing cultural tourism through the development of memorable experiences: the "Food Democracy Museum" as a phygital project. *Sinergie*, 40(1), 213-236. <https://doi.org/10.7433/s117.2022.10>
- Bearman, M. y Dawson, P. (2013). Qualitative synthesis and systematic review in health professions education. *Medical Education*, 47(3), 252-260. <https://doi.org/10.1111/medu.12092>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H. y Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What is It? How is it Measured? Does it Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>
- Brodie, R., Hollebeek, L., Jurić, B. y Ilić, A. (2011). Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Brown, K. W., Ryan, R. M. y Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211-237. <https://doi.org/10.1080/10478400701598298>
- Brown, K. y Ryan, R. (2003). The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being. *J. of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Bryce, D., Curran, R., O'Gorman, K. y Taheri, B. (2015). Visitors' engagement and authenticity: Japanese heritage consumption. *Tourism Management*, 46, 571-581. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.012>
- Çakar, K. y Seyitoğlu, F. (2023). Motivations and experiences of tourists visiting Hasankeyf as a last chance tourism destination. *Journal of Ecotourism*, 22(2), 237-259. <https://doi.org/10.1080/14724049.2021.1965151>
- Campos, A., Guerreiro, M. y Beevor, M. (2023). Storytelling in heritage tourism: an exploration of co-creative experiences from a tourist perspective. *Museum Management and Curatorship*, 40(2), 225-250. <https://doi.org/10.1080/09647775.2023.2230194>
- Castellani, P., Bonfanti, A., Canestrino, R. y Magliocca, P. (2020). Dimensions and triggers of memorable tourism experiences: evidence from Italian social enterprises. *TQM Journal*, 32(6), 1115-1138. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2019-0259>
- Chandralal, L. y Valenzuela, F.-R. (2013). Exploring Memorable Tourism Experiences: Antecedents and Behavioural Outcomes. *Journal of Economics, Business and Management*, 177-181. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2013.V1.38>
- Chaparro-Peláez, J., Hernández-García, Á. y Urueña-López, A. (2015). The role of emotions and trust in service recovery in business-to-consumer electronic commerce. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 10(2), 77-90. <http://doi.org/10.4067/S0718-18762015000200006>
- Chen, H. y Eyoun, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102850. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850>
- Chen, H. y Rahman, I. (2018). Cultural tourism: An analysis of engagement, cultural contact, memorable tourism experience and destination loyalty. *Tourism Management Perspectives*, 26, 153-163. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.10.006>
- Chen, H., Wang, Y. y Li, N. (2022). Research on the Relationship of Consumption Emotion, Experiential Marketing, and Revisit Intention in Cultural Tourism Cities: A Case Study. *Frontiers in Psychology*, 13, 4075. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.894376>
- Chen, Y. S., Chang, C. H., Yeh, S. L. y Cheng, H. I. (2015). Green shared vision and green creativity: the mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy. *Quality and Quantity*, 49(3), 1169-1184. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0041-8>
- Chiengkul, W., Meeprom, S. y Getnet, H. (2022). Creating memorable experiences of cultural hallmark event in Thailand. 23(2), 141-154. <https://doi.org/10.1177/14673584221085456>
- Clark, C. y Nyaupane, G. P. (2023). Understanding Millennials' nature-based tourism experience through their perceptions of technology use and travel constraints. *Journal of Ecotourism*, 22(3), 339-353. <https://doi.org/10.1080/14724049.2021.2023555>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Cuomo, M. T., Tortora, D., Foroudi, P., Giordano, A., Festa, G. y Metallo, G. (2021). Digital transformation and tourist experience co-design: Big social data for planning cultural tourism. *Technological Forecasting and Social Change*, 162. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120345>
- Dag, K., Çavuş, S., Glu, Ç. & Durmaz, Y. (2023). The effect of immersive experience, user engagement and perceived authenticity on place satisfaction in the context of augmented reality. *Library Hi Tech*, 42(4), 1331-1346. <https://doi.org/10.1108/LHT-10-2022-0498>
- Dann, G. M. S. (1977). Anomie, ego-enhancement and tourism. *Annals of Tourism Research*, 4(4), 184-194. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(77\)90037-8](https://doi.org/10.1016/0160-7383(77)90037-8)
- Dann, G. M. S. (1981). Tourist motivation an appraisal. *Annals of Tourism Research*, 8(2), 187-219. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(81\)90082-7](https://doi.org/10.1016/0160-7383(81)90082-7)
- Donato, H. y Donato, M. (2019). Stages for undertaking a systematic review | Etapas na condução de uma revisão sistemática. *Acta Medica Portuguesa*, 32(3), 227-235. <https://doi.org/10.20344/amp.11923>
- Doyle, J. y Kelliher, F. (2023). Bringing the past to life: Co-creating tourism experiences in historic house tourist attractions. *Tourism Management*, 94, 104656. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104656>
- Drengner, J., Gaus, H. y Jahn, S. (2008). Does Flow Influence the Brand Image in Event Marketing? *Journal of Advertising Research*, 48(1), 138-147. <https://doi.org/10.2501/S0021849908080148>
- Eck, T., Zhang, Y. y An, S. (2023). A Study on the Effect of Authenticity on Heritage Tourists' Mindful Tourism Experience: The Case of the Forbidden City. *Sustainability*, 15(10), 7756. <https://doi.org/10.3390/su15107756>
- Eletxigerra, A., Caldeira, A. M. y Kastenholz, E. (2023). A cost-benefit approach of consumers' intentions to participate in highly co-creative tourism activities during and after COVID-19: Evidence from wine tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 56, 506-518. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.08.010>
- Errichiello, L., Micera, R., Atzeni, M. y Del Chiappa, G. (2019). Exploring the implications of wearable virtual reality technology for museum visitors' experience: A cluster analysis. *International Journal of Tourism Research*, 21(5), 590-605. <https://doi.org/10.1002/jtr.2283>
- Errmann, A., Kim, J., Lee, D. C., Seo, Y., Lee, J. y Kim, S. S. (2021). Mindfulness and pro-environmental hotel preference. *Annals of Tourism Research*, 90, 103263. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103263>
- Fan, D., Tsaur, S., Lin, J., Chang, T. & Tsa, Y. (2022). Tourist Intercultural Competence: A Multidimensional Measurement and Its Impact on Tourist Active Participation and Memorable Cultural Experiences. *Journal of Travel Research*, 61(2), 414-429. <https://doi.org/10.1177/0047287520982372>
- Frauman, E. y Norman, W. C. (2004). Mindfulness as a Tool for Managing Visitors to Tourism Destinations. *Journal of Travel Research*, 42(4), 381-389. <https://doi.org/10.1177/0047287504263033>
- Frost, W., Frost, J., Strickland, P. y Smith Maguire, J. (2020). Seeking a competitive advantage in wine tourism: Heritage and storytelling at the cellar-door. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102460. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102460>
- Fuentetaja, I. G. y Abad-Galzacorta, M. (2019). Religious tourism and emotional experiences: An emotional cartography of Jerusalem. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 7(2), 105-121. <https://doi.org/10.21427/rw1f-9087>
- Germer, C. (2004). What is Mindfulness? *Insight Journal*, 22(3), 24-29.
- Gohary, A., Pourazizi, L., Madani, F. y Chan, E. Y. (2020). Examining Iranian tourists' memorable experiences on destination satisfaction and behavioral intentions. *Current Issues in Tourism*, 23(2), 131-136. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1560397>
- Grayson, K. y Martinec, R. (2004). Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 296-312. <https://doi.org/10.1086/422109>

- Groulx, M., Lemieux, C., Lewis, J. y Brown, S. (2017). Understanding consumer behaviour and adaptation planning responses to climate-driven environmental change in Canada's parks and protected areas: a climate futurescapes approach. *Journal of Environmental Planning and Management*, 60(6), 1016-1035. <https://doi.org/10.1080/09640568.2016.1192024>
- Gunter, G. A. y Kenny, R. F. (2021). Using Design Thinking and Formative Assessment to Create an Experience Economy in Online Classrooms. *Journal of Formative Design in Learning*, 3, 79-88. <https://doi.org/10.1007/s41686-021-00059-5>
- Gursoy, D., Chi, C. G., Lu, L. y Nunkoo, R. (2019). Consumers acceptance of artificially intelligent (AI) device use in service delivery. *International Journal of Information Management*, 49, 157-169. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.03.008>
- Hiamey, S. E., Amenumey, E. K. y Mensah, I. (2021). Critical success factors for food tourism destinations: A socio-cultural perspective. *International Journal of Tourism Research*, 23(2), 192-205. <https://doi.org/10.1002/jtr.2402>
- Hosany, S., Sthapit, E. y Björk, P. (2022). Memorable tourism experience: A review and research agenda. *Psychology & Marketing*, 39(8), 1467-1486. <https://doi.org/10.1002/mar.21665>
- Hsu, F. C., Liu, J. y Lin, H. (2022). Affective components of gastronomy tourism: measurement scale development and validation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(9), 3278-3299. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1112>
- Ivanovic, M. (2014). The Perceived Authenticity of Iconic Heritage Sites in Urban Tourism: the Case of Constitutional Hill, Johannesburg, South Africa. *Urban Forum* 25(25), 501-515. <https://doi.org/10.1007/s12132-014-9241-5>
- Iversen, N. M., Foley, C. y Hem, L. E. (2023). The Role of Immersive Festival Experiences, Identity, And Memory in Cultural Heritage Tourism. *Event Management*, 27(1), 33-50. <https://doi.org/10.3727/152599522X16419948694847>
- Kaya, S. C., Sezerel, H. y Filimonau, V. (2024). How mindfulness training changes tourist experience: An exploratory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 59, 166-179. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.04.007>
- Kim, J., Ritchie, J. R. B. y McCormick, B. (2012). Development of a Scale to Measure Memorable Tourism Experiences. *Journal of Travel Research*, 51(1), 12-25. <https://doi.org/10.1177/0047287510385467>
- Kim, M. J., Lee, C. K. y Jung, T. (2020). Exploring Consumer Behavior in Virtual Reality Tourism Using an Extended Stimulus-Organism-Response Model. *Journal of Travel Research*, 59(1), 69-89. <https://doi.org/10.1177/0047287518818915>
- Kim, S., Park, E. y Xu, M. (2020). Beyond the authentic taste: The tourist experience at a food museum restaurant. *Tourism Management Perspectives*, 36, 100749. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100749>
- Kokkranikal, J. y Carabelli, E. (2024). Gastronomy tourism experiences: the cooking classes of Cinque Terre. *Tourism Recreation Research*, 49(1), 161-172. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1975213>
- Lee, K. Y. y Lee, H. (2019). Traditional costume experience at a cultural heritage festival. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100555. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100555>
- Lee, S., Phau, I., Hughes, M., Li, Y. F. y Quintal, V. (2016). Heritage Tourism in Singapore Chinatown: A Perceived Value Approach to Authenticity and Satisfaction. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(7), 981-998. <https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1075459>
- Leong, A., Chen, K. Y., Chen, H. Bin, Chiang, T. E. y Huan, T. C. (2023). Exploring the effects of customers' assessments of a restaurant's atmospherics and emotional assessments on a fine-dining experience and intentions to return. *Tourism Management Perspectives*, 47, 101121. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101121>
- Leong, A., Yeh, S. S., Hsiao, Y. C. y Huan, T. C. (2015). Nostalgia as travel motivation and its impact on tourists' loyalty. *Journal of Business Research*, 68(1), 81-86. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.003>
- Liberati, A., Altman, D., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P., Ioannidis, J., Clarke, M., Devereaux, P., Kleijnen, J. y Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10), e1-e34. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2009.06.006>
- Lin, Y. C. y Liu, Y. C. (2018). Deconstructing the internal structure of perceived authenticity for heritage tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(12), 2134-2152. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1545022>
- Little, C., Bec, A., Moyle, B. y Patterson, D. (2020). Innovative methods for heritage tourism experiences: creating windows into the past. *Journal of Heritage Tourism*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/1743873X.2018.1536709>
- Liu, H., Jayawardhena, C., Osburg, V. S., Yoganathan, V. y Cartwright, S. (2021). Social sharing of consumption emotion in electronic word of mouth (eWOM): A cross-media perspective. *Journal of Business Research*, 132, 208-220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.030>
- Liu, J., Wang, C., Fang, S. y Zhang, T. (2019). Scale development for tourist trust toward a tourism destination. *Tourism Management Perspectives*, 31, 383-397. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.07.001>
- Lonardi, S. y Unterperntinger, Y. (2022). The relevance of intangible cultural heritage and traditional languages for the tourism experience: The Case of Ladin in South Tyrol. *Sustainability*, 14(5), 2729. <https://doi.org/10.3390/su14052729>
- Loureiro, S. M. C., Breazeale, M. y Radic, A. (2019). Happiness with rural experience: Exploring the role of tourist mindfulness as a moderator. *Journal of Vacation Marketing*, 25(3), 279-300. <https://doi.org/10.1177/1356766719849975>
- MacCannell, D. (1973). Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Settings. 79(3), 589-603. MacCannell, D. (1973). Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Settings. 79(3), 589-603. <https://www.jstor.org/stable/2776259>
- Macleod, D. V. y Carrier, J. G. (2009). *Tourism, power and culture: Anthropological insights*. Channel View Publications
- Malik, Y. (2020). Cultural Tourism Destination Elements and Attributes: An Interpretive Planning. *Journal of International Cooperation and Development*, 3(2), 74. <https://doi.org/10.36941/jicd-2020-0016>
- Mandal, S., Gunasekar, S., Dixit, S. K. y Das, P. (2022). Gastro-nostalgia: towards a higher order measurement scale based on two gastro festivals. *Tourism Recreation Research*, 47(3), 293-315. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1951589>
- Marinao Artigas, E., Yrigoyen, C. C., Moraga, E. T. y Villalón, C. B. (2017). Determinants of trust towards tourist destinations. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(4), 327-334. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.03.003>
- Martínez-Pérez, Á., Elche, D., García-Villaverde, P. M. y Parra-Requena, G. (2019). Cultural Tourism Clusters: Social Capital, Relations with Institutions, and Radical Innovation. *Journal of Travel Research*, 58(5), 793-807. <https://doi.org/10.1177/0047287518778147>
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt.
- McKercher, B. y Du Cros, H. (2002). *Cultural tourism: the partnership between tourism and cultural heritage management*. Haworth Hospitality Press.
- Meng, B. y Cui, M. (2020). The role of co-creation experience in forming tourists' revisit intention to home-based accommodation: Extending the theory of planned behavior. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100581. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100581>
- Mittal, A., Bhandari, H. y Chand, P. K. (2022). Anticipated positive evaluation of social media posts: social return, revisit intention, recommend intention and mediating role of memorable tourism experience. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 16(1), 193-206. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-12-2020-0287>
- Moscardo, G. (2020). Stories and design in tourism. *Annals of Tourism Research*, 83, 102950. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102950>
- Nanggong et al. (2024). Does tourism experience matter in cultural tourism destinations? Predicting future tourist behavior. *Asian Management and Business Review*, 4(1), 122-136. <https://doi.org/10.20885/AMBR.vol4.iss1.art8>

- Nunkoo, R., Ramkissoon, H. y Gursoy, D. [2012]. Public trust in tourism institutions. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1538-1564. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.04.004>
- Organización Mundial del Turismo [2018]. *Tourism and Culture Synergies*. World Tourism Organization (UNWTO).
- Ouyang, Z., Gursoy, D. y Sharma, B. [2017]. Role of trust, emotions and event attachment on residents' attitudes toward tourism. *Tourism Management*, 63, 426-438. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.026>
- Pavlidis, G. y Markantonatou, S. [2020]. Gastronomic tourism in Greece and beyond: A thorough review. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 21, 100229. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2020.100229>
- Pine, B. J. y Gilmore, J. H. [1999]. *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Ponsignon, F. y Derbaix, M. [2020]. The impact of interactive technologies on the social experience: An empirical study in a cultural tourism context. *Tourism Management Perspectives*, 35. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100723>
- Poria, Y., Butler, R. y Airey, D. [2004]. Links between Tourists, Heritage, and Reasons for Visiting Heritage Sites. *Journal of Travel Research*, 43(1), 19-28. <https://doi.org/10.1177/0047287504265508>
- Pratiwi, W., Nagari, B., Margono, R. y Suryani, S. [2022]. Visitor's intentions to re-visit reconstructed public place in Jakarta tourism heritage riverfront. *Alam Cipta* 15(1), 2-9. <https://doi.org/10.47836/AC.15.1.Chapter01.ac.id>
- Prebensen, N. K., Woo, E., Chen, J. S. y Uysal, M. [2013]. Motivation and Involvement as Antecedents of the Perceived Value of the Destination Experience. *Journal of Travel Research*, 52(2), 253-264. <https://doi.org/10.1177/0047287512461181>
- Prentice, R. C. [1993]. *Tourism and Heritage Attractions*. Routledge.
- Prince, S. [2017]. Working towards sincere encounters in volunteer tourism: an ethnographic examination of key management issues at a Nordic eco-village. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(11), 1617-1632. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1297450>
- Pung, J. M., Gnoth, J. y Del Chiappa, G. [2020]. Tourist transformation: Towards a conceptual model. *Annals of Tourism Research*, 81, 102885. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102885>
- Ramírez-Gutiérrez, D., Fernández-Betancort, H. y Santana-Talavera, A. [2017]. Talking to others: analysing tourists' communications on cultural heritage experiences. *International Journal of Heritage Studies*, 24(6), 634-648. <https://doi.org/10.1080/13527258.2017.1413674>
- Rather, R. A., Najar, A. H. y Jaziri, D. [2020]. Destination branding in tourism: insights from social identification, attachment and experience theories. 31(2), 229-243. <https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1747223>
- Reisinger, Y. y Steiner, C. J. [2006]. Reconceptualizing object authenticity. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 65-86. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2005.04.003>
- Richards, G. [2018]. Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 12-21. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.005>
- Roemer, A., Sutton, A. y Medvedev, O. N. [2021]. The role of dispositional mindfulness in employee readiness for change during the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 917-928. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2020-0323>
- Saleem, S. y Umar, R. M. [2023]. A Netnography Study on Memorable Cultural Tourism Experiences: Insights from Asian Cultural Heritage Site Tourists. *Journal of Promotion Management*, 29(2), 280-303. <https://doi.org/10.1080/10496491.2022.2143990>
- Seyfi, S., Hall, C. M. y Rasoolimanesh, S. M. [2020]. Exploring memorable cultural tourism experiences. *Journal of Heritage Tourism*, 15(3), 341-357. <https://doi.org/10.1080/1743873X.2019.1639717>
- Sheldon, P. J. [2020]. Designing tourism experiences for inner transformation. *Annals of Tourism Research*, 83, 102935. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102935>
- Sincharoenkul, K. y Sangkaew, N. [2023]. Mitigating tourism seasonality: An explanatory sequential analysis of TripAdvisor on temple experiences. A case study of Phuket. *International Journal of Tourism Policy*, 13(3), 230-247. <https://www.inderscience.com/offer.php?id=130808>
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. y Sabol, B. [2002]. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.15.18449>
- Slater, M. y Rouner, D. [2002]. Entertainment-Education and Elaboration Likelihood: Understanding the Processing of Narrative Persuasion. *Communication Theory*, 12(2), 173-191. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2002.tb00265.x>
- Somark T. [2024]. *Spiritual and cultural tourism opportunities in the si thep district, Phetchabun, Thailand*. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 7(1), 40-58. <https://jthr.es/index.php/journal/article/view/525>
- Soulard, J., McGehee, N. y Knollenberg, W. [2021]. Developing and Testing the Transformative Travel Experience Scale. *Journal of Travel Research*, 60(5), 923-946. <https://doi.org/10.1177/0047287520919511>
- Stankov, U. y Filimonau, V. [2023]. Here and now – the role of mindfulness in post-pandemic tourism. *Tourism Geographies*, 25(1), 374-389. <https://doi.org/10.1080/14616688.2021.2021978>
- Stankov, U., Filimonau, V. y Vujčić, M. D. [2020]. A mindful shift: an opportunity for mindfulness-driven tourism in a post-pandemic world. *Tourism Geographies*, 703-712. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1768432>
- Stanovčić, T., Manojlović, D. y Perovic, D. [2021]. The impact of cultural values on memorable tourism experiences. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 19(5), 632-649.
- Sthapit, E. y Coudounaris, D. N. [2018]. Memorable tourism experiences: antecedents and outcomes. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 18(1), 72-94. <https://doi.org/10.1080/15022250.2017.1287003>
- Su, D., Nguyen, N., Nguyen, Q. y Tran, T. [2020]. The link between travel motivation and satisfaction towards a heritage destination: The role of visitor engagement, visitor experience and heritage destination image. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100634. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100634>
- Su, L., Hsu, M. K. y Swanson, S. [2017]. The effect of tourist relationship perception on destination loyalty at a World Heritage Site in China: The mediating role of overall destination satisfaction and trust. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(2), 180-210. <https://doi.org/10.1177/1096348014525630>
- Su, L., Lian, Q. y Huang, Y. [2020]. How do tourists' attribution of destination social responsibility motives impact trust and intention to visit? The moderating role of destination reputation. *Tourism Management*, 77, 103970. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.103970>
- Sundin, A., Andersson, K. y Watt, R. [2018]. Rethinking communication: Integrating storytelling for increased stakeholder engagement in environmental evidence synthesis. *Environmental Evidence*, 7(6), 1-6. <https://doi.org/10.1186/s13750-018-0116-4>
- Tabaeeian, R., Yazdi, A., Mokhtari, N. y Khoshfetrat, A. [2023]. Host-tourist interaction, revisit intention and memorable tourism experience through relationship quality and perceived service quality in ecotourism. *Journal of Ecotourism*, 22(3), 406-429. <https://doi.org/10.1080/14724049.2022.2046759>
- Taheri, B., Gannon, M. y Kesgin, M. [2020]. Visitors' perceived trust in sincere, authentic, and memorable heritage experiences. *The Service Industries Journal*, 40(9-10), 705-725. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1642877>
- Taheri, B., Jafari, A. y O'Gorman, K. [2014]. Keeping your audience: Presenting a visitor engagement scale. *Tourism Management*, 42, 321-329. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.011>
- Tiberghien, G., Bremner, H. y Milne, S. [2020]. Authenticity and disorientation in the tourism experience. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 30, 100283. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2020.100283>
- Tranfield, D., Denyer, D. y Smart, P. [2003]. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tsaur, S. y Lo, P. [2020]. Measuring memorable dining experiences and related emotions in fine dining restaurants. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(8), 887-910. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1748157>

- Tung, V. W. S. y Ritchie, J. R. B. (2011). Exploring the essence of memorable tourism experiences. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1367-1386. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.03.009>
- Van Laer, T., De Ruyter, K., Visconti, L. y Wetzels, M. (2014). The extended transportation-imagery model: A meta-analysis of the antecedents and consequences of consumers' narrative transportation. *Journal of Consumer Research*, 40(5), 797-817. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2033192>
- Varet, F., Apostolidis, T. y Granié, M. A. (2023). Social value, normative features and gender differences associated with speeding and compliance with speed limits. *Journal of Safety Research*, 84, 182-191. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2022.10.018>
- Vivek, S., Beatty, S. y Morgan, R. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *The Journal of Marketing Theory and Practice* 20(2), 122-146. https://doi.org/10.2307/2324381?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26medium%3Darticle
- Vrettakis, E., Kourtis, V., Katifori, A., Karvounis, M., Lougiakis, C. y Ioannidis, Y. (2019). Narrative - Creating and experiencing mobile digital storytelling in cultural heritage. *Digital Applications in Archaeology and Cultural Heritage*, 15, e00114. <https://doi.org/10.1016/j.daach.2019.e00114>
- Wang, L., Law, R., Hung, K. y Guillet, B. (2014). Consumer trust in tourism and hospitality: A review of the literature. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21(2), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2014.01.001>
- Whittemore, R. y Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- Williams, A. M. y Baláž, V. (2021). Tourism and Trust: Theoretical Reflections. *Journal of Travel Research*, 60(8), 1619-1634. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0047287520961177>
- Wiyonoputri, E., Solomon, A., Adu-Debrah, L. y Braimah, M. (2022). Promoting tourism destinations through storytelling. En *Global Perspectives on Strategic Storytelling in Destination Marketing*. IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3436-9.ch007>
- Wood, E. H., Kinnunen, M., Moss, J. y Li, Y. (2023). Shared festival tourism experiences: The power and purpose of remembering together. *Journal of Travel Research*, 63(2), 409-427. <https://doi.org/10.1177/00472875231158591>
- Xiang, T. y Mohamad, D. (2023). The effect of placemaking attributes on tourism experiences: a case study of petaling street in Malaysia. *Planning Malaysia*, 21(4), 322-333. <https://doi.org/10.21837/pm.v21i28.1336>
- Xiao, H. y Smith, S. L. J. (2006). The making of tourism research: Insights from a Social Sciences Journal. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 490-507. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.01.004>
- Yan, Q., Shen James, H., Xin, W. y Ye Ben, H. (2024). Examining the ritualized experiences of intangible cultural heritage tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*, 31(7-8), 100843. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2023.100843>
- Yu, G. B., Sirgy, M. J. y Bosnjak, M. (2020). The effects of holiday leisure travel on subjective well-being: The moderating role of experience sharing. *Journal of Travel Research*, 60(8), 1677-1691. <https://doi.org/10.1177/0047287520966381>
- Zare, S. (2019). Cultural influences on memorable tourism experiences. *Anatolia An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 30(3), 316-327. <https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1575886>
- Zhang, K., Labajo, V., Ramos, I., González Del Valle-Brena, A., -González, L., Moscarelli, R. y Lopez, L. (2021). A Guest at Home: The Experience of Chinese Pilgrims on the Camino de Santiago. *Sustainability*, 13(19), 10658. <https://doi.org/10.3390/su131910658>
- Zhang, S., Lin, J., Feng, Z., Wu, Y., Zhao, Q., Liu, S., Ren, Y. y Li, H. (2022). Construction of cultural heritage evaluation system and personalized cultural tourism path decision model: An international historical and cultural city. *Journal of Urban Management*, 12(2), 96-111. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2022.10.001>
- Zhong, L., Yang, L., Morrison, A. M., Zhu, M., Nguyen, H. y Lang, W. (2023). Who wears Hanfu clothing when they travel? Experience-based cultural tourism market segmentation-the case of Xi'an, China. *Current Issues in Tourism*, 27, 1-14. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2185504>
- Zhou, Q., Pu, Y. y Su, C. (2023). The mediating roles of memorable tourism experiences and destination image in the correlation between cultural heritage rejuvenation experience quality and revisiting intention. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(6), 1313-1329. <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2021-0829>

Environmental Dynamism, Digitalization, and Digital Capability: Explaining Small Firms Performance in Ecuador

Fabrizio Noboa* Full-time professor, College of Business Administration, Universidad San Francisco de Quito, USFQ, Quito, Ecuador
fnoboa@usfq.edu.ecAFM Jalal Ahamed Associate Professor, School of Business, University of Skövde, Skövde, Sweden.
jalal.ahamed@his.se

Abstract

Despite growing interest in digital transformation among small and medium-sized enterprises, understanding how they use digital technologies to enhance competitiveness, particularly in emerging markets, is still limited. Grounded in the resource-based view, resource orchestration theory, and digital transformation literature, this study explores how environmental dynamism influences firm performance, focusing on the mediating role of digitalization and digital capability in Ecuadorian companies. To test our hypotheses, we used structural equation modeling with survey data from 109 managers. Our findings indicate that digitalization and digital capability mediate the relationship between environmental dynamism and performance, emphasizing the need to integrate technological and managerial dimensions to face digital transformation. This topic is relevant because small firms face greater challenges for technological adoption.

Keywords: environmental dynamism; digitalization; digital capability; small and medium-sized enterprises.

Dinamismo ambiental, digitalización y capacidad digital: explicación del desempeño de las pequeñas empresas en Ecuador

Resumen

A pesar del creciente interés en la transformación digital entre las pequeñas y medianas empresas, aún no se entiende bien cómo utilizan las tecnologías digitales para mejorar la competitividad, particularmente en los mercados emergentes. Desde el punto de vista de los recursos, la teoría de la orquestación de recursos y la literatura sobre transformación digital, este estudio explora cómo el dinamismo ambiental influye en el desempeño de las empresas, centrándose en el papel mediador de la digitalización y la capacidad digital en las empresas ecuatorianas. Para probar nuestras hipótesis, utilizamos el modelado de ecuaciones estructurales con datos de encuestas de 109 gerentes. Nuestros hallazgos indican que la digitalización y la capacidad digital median la relación entre el dinamismo ambiental y el desempeño y enfatizan la necesidad de integrar las dimensiones tecnológicas y de gestión para enfrentar la transformación digital. Este tema es relevante porque las pequeñas empresas enfrentan mayores desafíos para la adopción tecnológica.

Palabras clave: dinamismo del entorno; digitalización; capacidad digital; pequeñas y medianas empresas.

Dinamismo ambiental, digitalização e capacidade digital: explicação do desempenho das pequenas empresas no Equador

Resumo

Apesar do crescente interesse na transformação digital entre as pequenas e médias empresas, ainda não se compreende bem como elas utilizam as tecnologias digitais para melhorar a competitividade, particularmente nos mercados emergentes. Do ponto de vista dos recursos, da teoria da orquestração de recursos e da literatura sobre transformação digital, este estudo explora como o dinamismo ambiental influencia o desempenho das empresas, com foco no papel mediador da digitalização e da capacidade digital nas empresas equatorianas. Para testar nossas hipóteses, utilizamos a modelagem de equações estruturais com dados de pesquisas realizadas com 109 gerentes. Nossas descobertas indicam que a digitalização e a capacidade digital mediam a relação entre o dinamismo ambiental e o desempenho e enfatizam a necessidade de integrar as dimensões tecnológicas e de gestão para enfrentar a transformação digital. Este tema é relevante porque as pequenas empresas enfrentam maiores desafios para a adoção tecnológica.

Palavras-chave: dinamismo do ambiente; digitalização; capacidade digital; pequenas e médias empresas.

* Corresponding author.

JEL classification: : M00; M10; M19.

How to cite: Noboa, F. and Ahamed, A.F.M.J. (2025). Environmental Dynamism, Digitalization and Digital Capability: Explaining Small Firms Performance in Ecuador. *Estudios Gerenciales*, 41(176), 337-348. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7392>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7392>

Received: 07-04-2025

Accepted: 11-11-2025

Available online: 19-12-2025

1. Introduction

The recent proliferation of digital technologies across various organizational contexts has offered a new opportunity to assess how firms maintain competitiveness in dynamic environments (Rodríguez-Peña, 2023). While there is evidence that investing in digital technologies can have a positive effect on firm performance (Leão & da Silva, 2021), its success is contingent upon several factors, including strategic alignment, organizational capabilities, cultural adaptability, and the effective integration of digital technologies into core business processes (Loonam et al., 2018). Accordingly, many firms struggle to grasp what a successful investment in digital technologies really entails; therefore, they fail to adapt to this dynamic environment (Browder et al., 2024).

Despite the difficulties large companies encounter in adopting digital technologies (Carroll et al., 2023), their size can provide them with a competitive edge for implementing these innovations (Oduro et al., 2023). However, this is not the case for small and medium-sized enterprises (SMEs) because they often grapple with limitations in financial capital (Rao et al., 2021), human capital (Owalla et al., 2022), and capabilities required to scale their business models (Galli-Debicella, 2021). Despite growing interest in digital transformation among SMEs (Dörr et al., 2023), our understanding of how they leverage digital technologies for competitiveness remains fragmented and limited (Hanelt et al., 2021). Given the pivotal role of SMEs in driving industrial and national development (Garzoni et al., 2020), and their heightened challenges compared to larger corporations, it is imperative to understand the digital factors that bridge a higher environmental dynamism and firm performance for SMEs.

Additionally, Oduro et al. (2023) highlight the nuanced impact of digital technology investment on firm performance across countries. They observe that these effects are more pronounced in emerging economies, particularly those in the early stages of digital adoption. In such contexts, companies are often more receptive to digital innovation, operational efficiency, and flexibility because their need to adopt them is stronger than in developed economies. Ecuador, as a rapidly digitalizing emerging economy, presents an intriguing context for examining the mediating role of digital factors between environmental dynamism and SMEs performance, since it has demonstrated significant progress in digital adoption, outpacing many of its South American counterparts (World Bank, 2024).

This research aims at exploring and clarifying the relationship between environmental dynamism and firm performance, specifically focusing on the role of digitalization and digital capability within Ecuadorian SMEs. The study seeks to determine whether and how a company's ability to adapt to a dynamic environment through digitalization and digital capability serves as mediating factors that influence firm performance. Understanding this is essential because it addresses the limited knowledge of digital transformation success among SMEs in emerging markets. The need for flexibility and operational efficiency is particularly acute in this context.

We draw on the resource-based view (RBV) of the firm (Wernerfelt, 1984), the resource orchestration theory (Barney et al., 2011), and literature on digital transformation (Kraus et al., 2021) to evaluate how digitalization and digital capability mediate between environmental dynamism and firm performance for Ecuadorian SMEs. Digitalization is the process of incorporating digital technologies, such as computer systems and software applications, into various business processes (Verhoef et al., 2021). Furthermore, Zhou & Wu (2010: 552) define technological capability as "a firm's ability to use various technologies." In this study, digital capacity is also defined like that.

To test our research model, we used Structural Equation Modeling (SmartPLS). It examines complex relationships and tests direct and mediation effects and provides robust statistical validation (Mangindaan, 2022). From a theoretical perspective, while previous research has often isolated the role of technology (for example, Rakshit & Jeyaraj, 2023) or organizational factors (for example, Scuotto et al., 2021) on SMEs' digital transformation success, this paper highlights the importance of a balanced approach considering technological and managerial dimensions simultaneously. From a managerial perspective, this nuanced understanding contributes to the existing body of knowledge by providing a more comprehensive and actionable framework for SMEs to navigate the complexities of digital transformation. Specifically, SMEs should prioritize investment in innovative digital tools and systems to provide the infrastructure for innovation (i.e., digitalization) to enhance their chances of a successful digital transformation. However, they must keep in mind that developing digital literacy and strategic thinking skills among their managers (i.e., digital capability) unlocks the true potential of this transformation.

Furthermore, our mediation model aligns with a growing body of research on the impact of technology adoption on SMEs performance in Latin America. For instance, studies show that absorptive capacity (Cuevas-Vargas et al., 2022) and frugal innovation (Cuevas-Vargas et al., 2022) mediate the relationship between technology adoption and performance in Colombian SMEs. Similar results were found in Perú, where human resource management practices mediate the relationship (Espina-Romero et al., 2024); and in Brazil, where significant implementation barriers reduce the effect of digital transformation on performance (Cassaro et al., 2024). Our study extends this line of research by emphasizing that technological investment alone is insufficient to achieve a meaningful digital transformation. By contrasting Ecuadorian data with these regional findings, we advance the Latin American conversation on how SMEs in developing countries successfully leverage digital transformation for competitive advantage.

The paper is structured as follows. In section 2 we discuss the concepts of the proposed constructs drawing upon extant literature and propose hypotheses representing the relationship between environmental dynamism, digitalization, digital capability, and firm performance. Section 3 explains how we tested our hypotheses with a structural modeling analysis, using data collected from

managers in 109 SMEs in Ecuador. Finally, we present our results, discuss our findings and limitations, and provide suggestions for future research.

2. Theoretical framework

2.1 Digitalization and digital capability

Digital transformation is “a process wherein organizations respond to changes taking place in their environment by using digital technologies to alter their value creation processes” (Vial, 2019: 32). In this study, we focus on two constructs that capture distinct yet complementary dimensions of digital transformation: digitalization, the portfolio of digital resources that firms adopt; and digital capability, the managerial capacity to mobilize these resources, as we elaborate below. Together, these constructs represent the technological and managerial dimensions of digital transformation, illustrating how firms not only adopt digital tools but also develop the competencies required to extract value from them.

The RBV suggests that a company's performance stems from its proprietary resources, which enable it to exploit or neutralize environmental challenges (Barney, 1991). Resource orchestration extends the RBV theory, suggesting that the way resources are deployed is no less significant than resources themselves (Barney et al., 2011). Performance is not solely a matter of having the right resources; it requires specific managerial actions to maximize their impact (Sirmon et al., 2007).

Based on these theories, ultimately securing performance resulting from adaptation to environmental challenges hinges on the alignment among resources and decisions about them (Björkdahl, 2020). We propose that digitalization measures the portfolio of resources that companies built to face a high level of environmental dynamism brought about by digital technologies.

Digitalization is the process of altering a company's resource portfolio by integrating advanced digital systems and software applications, such as e-commerce, the Internet of Things (IoT), and artificial intelligence (Verhoef et al., 2021). This transformation gives rise to digital capability, which is the firm's ability to effectively use these digital resources. Resource orchestration theory emphasizes that managers must succeed at resource mobilization. It involves organizing resources to achieve specific strategic goals. Therefore, a core managerial obstacle lies in understanding how to leverage these new digital resources (Miao et al., 2017). Following Zhai et al. (2022)—who argue that managers should mobilize digital technologies to reduce costs, introduce new products or processes, or improve operational efficiency—we posit that the true measure of a developed digital capability is the successful achievement of these outcomes. Consequently, to effectively respond to environmental dynamism, only companies that can demonstrate achieving these efficiencies and innovations have fully developed their digital capability.

An example may illustrate how digitalization and digital capability must work together. A retail company that does not

have an online store is missing out on a significant portion of the market. However, simply having a website is not enough; the company must also be able to use it effectively. This includes ensuring the website is user-friendly, secure, and able to efficiently process orders. Additionally, the company must take advantage of digital marketing to reach its target audience and analyze customer data to make informed business decisions. We argue that the combination of digitalization, i.e., investment in digital resources, and digital capability and the ability to use this technology effectively positively impact firm performance.

2.2 Environmental dynamism and SMEs firm performance

Environmental dynamism refers to the degree of instability, unpredictability, and rate of change in an organization's external environment (Dess & Beard, 1984). This construct represents the external context rather than internal managerial actions. It provides the environmental boundary conditions that motivate firms to develop digital resources and capabilities.

As environmental dynamism increases, so does the pressure on companies to remain competitive. SMEs in emerging markets have demonstrated resilience in hostile external environments by leveraging their creativity and flexibility to mobilize resources and products (Smallbone & Welter, 2001). In fact, SMEs are often better positioned to capitalize on the volatility introduced by new market players in a dynamic environment (Mickiewicz & Olarewaju, 2020).

Emerging markets are characterized by institutional voids, a lack of established institutions to promote and support market functions (Mair et al., 2012). These institutional voids can increase SMEs' operational costs and hinder their performance (Moro et al., 2017). However, Mickiewicz and Olarewaju (2020) argue that SMEs from developing economies can mitigate these challenges by forging new trust-based relationships. When market conditions change, SME managers can rapidly replace traditional market mechanisms with trust-based interactions (Mickiewicz and Olarewaju, 2020). The greater the number of trust-based relationships an SME can establish, the higher its potential performance (Gaur et al., 2011). Therefore, we posit:

H1: Environmental dynamism has a significant positive impact on the performance of Ecuadorian SMEs

2.3 Environmental dynamism, digitalization, and firm performance

Substantial evidence suggests that digitalization positively influences firm performance across various contexts. Yang and Yee (2022) discovered that it transformed operational processes, leading to enhanced performance. Similarly, Hossain and Sultana (2024) conducted a cross-country panel analysis of high- and low-digitalized global companies, finding that digitalized firms consistently outperformed non-digitalized firms. In line with these

findings, Ribeiro-Navarrete et al. (2021) examined the digitalization of knowledge-intensive business services, demonstrating that digitalizing strategic corporate processes can improve company performance. Finally, a meta-analysis of 109 published studies by Oduro et al. (2023) revealed a moderate but positive impact of digital technologies on firm performance.

Similar findings have emerged in SMEs. Compared to larger firms, SMEs may have a more urgent need to adopt innovative technologies to address challenges associated with their size (Etienne et al., 2023), better meet customer expectations (Nguyen, 2009), or leverage their greater strategic flexibility (Miroshnychenko et al., 2021). Indeed, research suggests that the positive correlation between digitalization and firm performance is more pronounced in smaller firms (Oduro et al., 2023).

Scholars have observed comparable outcomes when examining specific technologies. For instance, studies have shown that adopting social media (Chatterjee & Kumar, 2020), data analytics (Ferraris et al., 2019), blockchain technologies (Rakshit & Jeyaraj, 2023), or the Internet of Things (Wasimet al., 2022) can enhance SMEs performance. However, this approach to understanding the relationship between digitalization and SMEs performance may be incomplete since organizations often combine multiple digital technologies rather than relying on a single approach during digital transformation. The more sophisticated this combination of technologies, the more sophisticated their resource bundle becomes, increasing their chances of survival and improving firm performance (Verhoef et al., 2021).

For example, to enhance its operations and customer experience, a small retail store may try to successfully integrate various digital technologies, such as an e-commerce platform, a mobile app, a Customer Relationship Management (CRM) system, and social media marketing. Digitalization cannot be understood through a single technology because companies combine some of them to better exploit their advantages.

Finally, Oduro et al. (2023) demonstrate that the relationship between digitalization and firm performance is stronger for emerging economies, such as Ecuador, than for advanced economies. They suggest that developed countries have relatively mature enterprises, with less room for more development. However, most emerging countries are at the initial phase of digitalization, with a greater need for operational efficiency and flexibility.

Therefore, we posit:

H2: Digitalization mediates the effect of environmental dynamism on Ecuadorian SMEs performance.

2.4 Environmental dynamism, digital capability, and firm performance

Managers mobilize digital technologies to reduce costs, introduce new products or processes, or improve operational efficiency (Zhai et al., 2022). An effective mobilization of these resources is what we call digital capability. It is not common; however, it highlights managerial wisdom, and separates effective from ineffective digitalization (Björkdahl, 2020).

For example, organizations using digital technologies to provide remote support and enhance customer experience need not only the appropriate tools (e.g., videoconferencing software, mobile apps, augmented reality technology) but should also have the ability to mobilize these resources to meet customer expectations through the appropriate channels. These channels may include a real person working remotely, who provides remote service and is available for immediate attention via videoconferencing or mobile apps, or a chatbot powered by artificial intelligence (Parise et al., 2016). Choosing how to respond to different customers is a managerial decision that can enhance or hinder the impact of digital technologies on firm performance (Holmlund et al., 2020).

In this sense, there is evidence that SMEs showing digital capability improve their performance. For example, Saridakis et al. (2018) find that investments in E-commerce technology do not increase SMEs performance equally. They suggest that larger cost savings on marketing and advertising are achieved when managerial decisions are made to match the information intensity in their industries with the appropriate E-commerce technology. Similarly, according to Muntinga et al. (2011), SMEs using Facebook reduce their costs associated with advertisement, promotions, and campaigns when corporate brand profiles are managed to encourage customers to creating content and share information with others.

Scholars also find that investing in digital technologies is not enough to improve SMEs' innovation performance (Dörr et al., 2023). Only organizations that have made managerial decisions to correctly deploy these technologies improve their capacity to innovate, introduce new products, and improve performance. Examples include decisions to use social media technologies to absorb external information from competitors instead of from customers (Pérez-González et al., 2017), policies aimed at integrating new tasks and routines derived from digital investments into the current organizational culture and processes (Ardito et al., 2021), or decisions to integrate various digital technologies to serve the same market need instead of focusing on only one (Hassan et al., 2024). Therefore, we posit:

H3: Digital capability mediates the relationship between environmental dynamism and performance of Ecuadorian SMEs.

2.5 Digitalization, digital capability, and firm performance

The final relationship in our model links digitalization and digital capability. According to [Herhausen et al. \(2020\)](#), to comprehend how companies react to the pressures created by digital technologies, it is crucial to understand how digital resources and the ability to execute specific tasks and processes with them are interconnected.

[Sirmon and Hitt \(2009\)](#) discovered that firms achieve optimal performance by aligning their resource investment and deployment strategies, rather than solely focusing on maximizing one or the other. Furthermore, firms that update and enhance their resource base more frequently and efficiently have a better performance ([Stadler et al., 2013](#)). The competitive value of these decisions lies in companies resource configuration ([Eisenhardt & Martin, 2000](#)). As such, resources and capabilities are highly interrelated, suggesting that digital capability and digitalization are as well. Consequently,

H4: Digitalization mediates the relationship between digital capability and the performance of Ecuadorian SMEs.

H5: Digitalization and digital capability together mediate the impact of environmental dynamism on the performance of Ecuadorian SMEs.

3. Methods

3.1 Setting and data collection

The study targeted recent graduates of one of the researcher's affiliated university, focusing on the past five cohorts of MBA graduates and two preceding cohorts of undergraduate business students. A questionnaire facilitated the assessment of participants' comprehension of their organizations' digital practices and actual implementation thereof. The sampled companies, spanning 16 industries encompassing manufacturing and services sectors, provided a diverse representation of economic activities and environmental dynamism, thus broadening the scope of the study.

To develop the questionnaire, in-depth interviews were conducted with SME executives who have successfully implemented digital transformation initiatives in the country. Participants provided insights into digital capability, suitable digital technologies for their organizational context, and expected transformation outcomes. Following a comprehensive literature review, necessary modifications were made. A second iteration was reviewed by an expert with extensive experience in digital technology implementation within the financial sector for clarity and precision, along with an academic from the researcher's institution. A pilot study with MBA students assessed instrument reliability before final use, following established guidelines to ensure validity and reliability ([Lambert & Newman, 2023](#)).

The survey was distributed via personalized email invitations, ensuring respondent privacy by not collecting identifiable information. One hundred and nine out of the 423 individuals invited provided valid responses, yielding a 26% response rate. Companies reported average annual

sales of USD 18.9 million and an average workforce of 126 full-time employees, thus highlighting the dataset's substantive nature. Respondents had an average tenure of nine years at their company (see [Table 1](#) for a data profile).

3.2 Measures

We prioritized the use of pre-existing measures with established psychometric properties. While certain adjustments were made to align them with the study's specific context, we also developed novel measures for constructs lacking suitable existing instruments (see [Appendix A](#), for item details). All measurement items were anchored on a five-point Likert scale ranging from "very weak/strongly disagree" to "very strong/strongly agree."

Environmental dynamism. We used and adapted the environmental dynamism construct developed by [Lee et al. \(2015\)](#). This four-items scale captured the rate and unpredictability of change in a firm's external environment.

Digital capability. Drawing upon the work of [Zhou and Wu \(2010\)](#), we developed a new scale for digital capability. While the original scale focused on technological capability, we change it to reflect the demands associated with a digital environment. Digital transformation researchers have found that the expected results of these efforts are cost reduction, operational efficiency, and innovation in products, services and processes ([Zhai et al., 2022](#)). The resultant four-items scale assesses the firm's digital capability.

Digitalization. This is a new scale. Its theoretical domain was derived from the digital transformation literature ([Kraus et al., 2021](#)). The resulting eight-item scale captured the level of companies' digitalization.

Firm Performance. While there is consensus on the imperative need to assess the outcomes of digital solutions, methodologies for evaluation and measurement remain subjects of debate due to their inherent complexities ([Pfister & Lehman, 2023](#)). Moreover, identifying optimal measures for a firm's performance is inherently problematic, akin to obtaining other sensitive data. The potential competitive implications of disclosing such information as profitability and ROI often lead to respondent reluctance. To circumvent this issue, we employed an indirect data collection approach. Rather than requesting direct reports of objective performance measures, respondents were asked to compare their firm's performance to competitors in areas like product development, profitability, innovation, competitive response, and digital readiness. This indirect method aligns with prior strategy research (e.g., [Tippins & Sohi, 2003](#)) that encountered similar challenges with financial data.

Additionally, given the dynamic nature of digital transformation ([Vial, 2019](#)), a broader performance evaluation is essential, emphasizing innovation, profitability, and proactive market response ([Zhai et al., 2022](#)). Our five-item scale assesses firm performance in relation to these digital transformation dimensions.

Control variables. We also used two demographic variables: annual income and number of employees. These were used as control variables in the PLS analysis.

Table 1. Data Profile

Gender		Numer of employees (median)	51-250 workers
Male	68%	Annual Income (median)	2-10 USD million
Female	32%	Company owned by	
Age (median)	25-34 years	National	73%
Experience (median)	6-10 years	Foreign	27%
Education		Main Activity	
Graduate	45%	B2B	26%
Undergraduate	55%	B2C	24%
Position		Both	50%
General Manager / CEO	18%	Business Nature	
Marketing Director	11%	Finance and Insurance	17%
Finance Director	6%	Manufacturing	13%
Sales Director	6%	Health	10%
Other Area Director	59%	Retail	8%
IT, Communication, R&D, Production, Innovation, Customer Experience.		Other	51%
		Education, Hospitality, Communication, Technology, Construction, Petroleum and Gas, Personal Services.	
Knowledge about the digital practices' implementation of the company		Has implemented digital practices	
Moderate to a very greater extent	80%	Yes	91%
Very lesser to lesser extent	20%	No	9%

Source: own elaboration

4. Results

4.1 Assessment of the measurement model

To rigorously assess the reliability and validity of the measurement model, we applied SmartPLS to follow established methodological frameworks (Chanda et al., 2025). Our analysis confirmed robust internal consistency and reliability, as evidenced by Cronbach's alpha and composite reliability scores. We verified indicator reliability through outer loadings and established both convergent validity (via AVE) and discriminant validity (using HTMT and Fornell-Larcker criteria) across all latent constructs (Hair et al., 2014). Appendix A details Cronbach's alpha values for each latent construct, ranging from 0.72 to 0.94, composite reliability (ρ_a) values from 0.73 to 0.94, and composite reliability (ρ_c) values between 0.82 and 0.95. AVE values across constructs ranged from 0.54 to 0.81, thereby proving the constructs' internal reliability within the research framework.

To mitigate common method bias, a prevalent issue in survey-based research, we employed dual validation strategies. Harman's single-factor test demonstrated that no single factor accounted for more than 50% of the variance (Podsakoff et al., 2003). Additionally, VIF collinearity values for all factors remained within acceptable limits; therefore, common method bias did not compromise the model's integrity. We established discriminant validity by applying the HTMT ratio, a rigorously endorsed metric in the literature (Chanda et al., 2025), alongside the Fornell-Larcker criterion. Table 2 demonstrates that each construct's HTMT values remain below the 0.90 threshold, showing adherence to the HTMT criteria. The Fornell-Larcker criterion requires that the square root of each

construct's AVE surpasses the construct's correlations with other constructs (Fornell & Larcker, 1981).

Table 3 verifies compliance with this criterion across all constructs, evidencing that each construct has greater shared variance with its indicators than with those of alternative constructs.

4.2 Assessment of the structural model in PLS-SEM

We evaluated the explained variance and path coefficients of the endogenous constructs and the hypothesized relationship via adjusted R^2 , beta coefficients, and p-values metric (Gil-Cordero et al., 2024). Adjusted R^2 for firm performance stands at 0.61 (see Figure 1), thus denoting substantial model robustness and evidencing that the model accounts for over 60% of the variance in firm performance—an impressive outcome for a parsimonious structural model (Gil-Cordero et al., 2024).

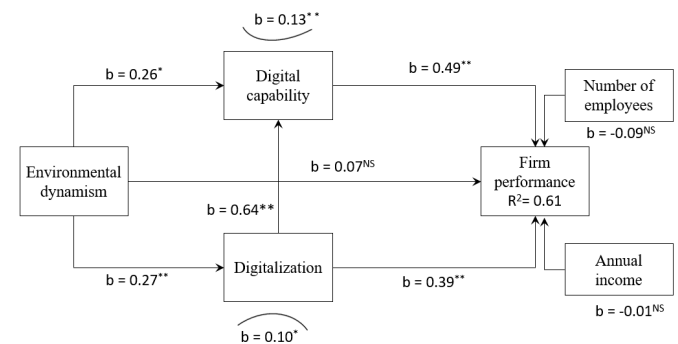


Figure 1. Research model with beta coefficients and significance.
Source: own elaboration.

Table 2. Discriminant validity (Heterotrait-monotrait ratio – HTMT)

	Digital Capability	Digitalization	Environmental Dynamism	Firm Performance
Digital capability				
Digitalization	0,82			
Environmental Dynamism	0,55	0,33		
Firm Performance	0,87	0,77	0,42	

Source: own elaboration.

Table 3. Discriminant validity (Fornell-Larcker criterion)

	Digital Capability	Digitalization	Environmental Dynamism	Firm Performance
Digital capability	0,80			
Digitalization	0,71	0,74		
Environmental Dynamism	0,44	0,26	0,74	
Firm Performance	0,77	0,71	0,36	0,90

Source: own elaboration.

Path coefficients, as displayed in Table 4, were derived through bootstrapping procedures with 5,000 resamples to enhance reliability (Hair Jr et al., 2014). Findings in Table 4 show that digital capability and digitalization exert a direct and statistically significant influence on firm performance.

Table 4. Path coefficients and p-values for direct relationships.

Relationships	Path coefficient (B)	P values
Digital capability -> Firm performance	0,49	0,00
Digitalization -> Digital capability	0,64	0,00
Digitalization -> Firm performance	0,39	0,00
Environmental dynamism -> Digital capability	0,26	0,00
Environmental dynamism -> Digitalization	0,27	0,00
Environmental dynamism -> Firm performance	0,07	0,30
Income -> Firm performance	-0,01	0,93
Employee -> Firm performance	-0,09	0,25

Source: own elaboration.

Contrary to H1, data did not reveal a statistically significant relationship between environmental dynamism and firm performance ($B = 0.07$, $p = 0.30$); therefore, there is no empirical support for Hypothesis 1. This outcome implies a more nuanced relationship where environmental dynamism's influence on firm performance is likely mediated by intervening variables. Thus, we suggest including mediators, as demonstrated by the findings of subsequent hypotheses (H2 to H5), to capture these indirect effects.

I presents specific indirect effects (mediating effects) and their statistical significance, as indicated by confidence intervals and p-values. The analysis reveals that the impact of environmental dynamism on firm performance is mediated by digitalization ($B = 0.10$, $p < 0.05$) and digital capability ($B = 0.13$, $p < 0.05$). Therefore, Hypotheses 2 and 3 are confirmed. Moreover, findings indicate that digital capability serves as a mediator in the relationship between digitalization and firm performance ($B = 0.32$, $p < 0.05$). Lastly, digitalization and digital capability function as joint

mediators in the pathway from environmental dynamism to firm performance ($B = 0.08$, $p < 0.05$), thus proving the statistical significance of Hypothesis 5.

Table 5. Specific indirect effects with path coefficients, p-values, and bias-corrected confidence intervals.

Relationship	B	Confidence interval		P-values	Supported
		2,5%	97,5%		
Environmental dynamism -> Digitalization -> Firm performance (H2)	0,10	0,03	0,22	0,02	Yes
Environmental dynamism -> Digital capability -> Firm performance (H3)	0,13	0,05	0,22	0,00	Yes
Digitalization -> Digital capability -> Firm performance (H4)	0,32	0,18	0,45	0,00	Yes
Environmental dynamism -> Digitalization -> Digital capability -> Firm performance (H5)	0,08	0,03	0,16	0,01	Yes

Source: own elaboration.

4.3 PLSpredict

We applied PLSpredict to evaluate the predictive relevance of our model using a 10-fold cross-validation approach (Shmueli et al., 2019) to generate case-level predictions at item and construct levels. According to Shmueli et al. (2019), a model demonstrates strong predictive power when RMSE differences between PLS and linear models (LM) are minimal. High RMSE values for all PLS items relative to LM indicate poor predictive power, while higher RMSE for LM suggests moderate predictive relevance. In this study, as shown in Table 6, most PLS RMSE values were higher than LM, evidencing strong predictive accuracy for the model (Chanda et al., 2025).

Table 6. Results of predictive power assessment using PLSpredict

Item	Q2 predict	RMSE	
		PLS	LM
Firm performance1	0,13	1,06	1,09
Firm performance2	0,13	1,04	1,06
Firm performance3	0,05	1,17	1,21
Firm performance4	0,05	1,12	1,15
Firm performance5	0,02	1,23	1,26

Source: own elaboration.

5. Conclusions

This study was motivated by the limited research on how digital factors influence the relationship between increased environmental change and firm performance, specifically within the context of rapidly evolving and resource-constrained environments in emerging economies like Ecuador. Our findings offer novel insights into the critical role of digitalization and digital capabilities in enhancing the performance of small and medium-sized companies. Furthermore, they underscore the synergistic relationship between these two factors as key drivers of improved performance.

Prior research indicates that investing in digital technologies can positively impact large firms' performance, particularly in terms of innovation, efficiency, and cost reduction (Leão & da Silva, 2021). However, empirical evidence regarding the influence of digital technologies on Small and Medium-Sized Enterprises performance remains limited and fragmented (Hanelt et al., 2021). Indeed, these effects may be more pronounced in emerging economies because they need more flexibility compared to developed economies (Oduro et al., 2023).

Therefore, based on our literature review, we sought to identify the mechanisms that enable Small and Medium-Sized Enterprises to effectively respond to dynamic environmental changes and to explain resulting performance disparities. Our findings demonstrate that digitalization and digital capabilities mediate the impact of environmental dynamism on the performance of Ecuadorian small companies. Specifically, companies whose managers possess the acumen to effectively leverage the organization's portfolio of digital resources are better positioned to thrive in dynamic environments.

Consequently, our study emphasizes the importance of simultaneously considering both resource endowments and managerial decision-making processes to ensure successful digital transformation. By testing the roles of both digitalization (technology) and digital capability (managerial wisdom), this research moves beyond isolated views to offer a comprehensive, actionable framework for navigating the complexities of digital change.

5.1 Theoretical contributions

Our study put forward three contributions. First, our study contributes to the digital transformation literature (Verhoef et al., 2021), as we suggest that digitalization

and digital capability mediate the impact of environmental dynamism on Small and Medium-Sized Enterprises' performance. Digital transformation carries inherent risks and may not guarantee successful results (Vial, 2019). To remain competitive, companies need to actively search for the latest technological developments. This requires building and maintaining effective mechanisms, which can be resource intensive. However, building a strong portfolio of digital resources may not be enough: companies must understand ways in which they can leverage these resources to improve performance.

Second, we contribute to research on digitalization and firm performance (Björkdahl, 2020). Building upon Björkdahl's (2020) findings, which suggest that firms' ability to effectively orchestrate and exploit digital resources influences their capacity to benefit from digitalization, we demonstrate a robust positive relationship between digitalization and performance when considering the interplay between digitalization and digital capability. However, our findings diverge from those of Sánchez-Riofrío et al. (2022), who observed that many Latin American firms fail to realize the potential benefits of digitalization, even experiencing negative performance outcomes, due to slow responses to digital changes. We posit that the relationship between digitalization and performance is more nuanced, requiring a comprehensive perspective that incorporates both environmental dynamism and managerial decisions regarding the strategic deployment of digital resources, as reflected in our proposed model.

Third, our study resonates with regional studies that stress the importance of mediation to understand the adoption of technologies and performance. Placing these findings within the broader Latin American context strengthens the comparative relevance of this study and highlights how shared institutional and resource constraints shape the mechanisms linking digitalization, digital capability, and performance across emerging economies. For instance, it has been shown that absorptive capacity (Cuevas-Vargas et al., 2022) and frugal innovation (Cuevas-Vargas et al., 2022) mediate the relationship between technology adoption and performance in Colombian SMEs. Similarly, in Peru, Espina-Romero et al. (2024) find that digital competencies strongly determine digital transformation outcomes in small and medium companies, which supports our focus on managerial capability as a mediator. Finally, Cassaro et al. (2024) report that while digital transformation positively affects innovation in Small and Medium-Sized Brazilian Enterprises, significant implementation barriers reduce the effect, which aligns with our result that digital capability moderates the relationship between digitalization and performance.

These findings echo our argument that technological investment alone is insufficient: managerial capabilities determine how digital resources are mobilized to achieve performance outcomes. By comparing our results from Ecuador with regional studies, we contribute to a growing Latin American dialogue on how SMEs in emerging economies convert digital transformation efforts into competitive advantage.

5.2 Managerial contributions

This study offers two managerial implications for decision-makers in Small and Medium-Sized Enterprises. First, it underscores the critical role of managerial digital literacy. A key challenge in digital transformation stems from the pervasiveness of digital technology, which can obscure effective leverage points. Identifying these points requires a robust understanding of digital technology's potential. Managers must comprehend how digital tools can advance organizational objectives; consequently, foundational digital literacy is essential.

Second, the integrated framework presented here—incorporating environmental dynamism, digitalization, and digital capability—provides a more holistic and actionable approach for Small and Medium-Sized Enterprises navigating the complexities of digital transformation. Specifically, small firms should prioritize cultivating digital literacy and strategic thinking among their management teams to maximize the likelihood of successful digital transformation. While advanced digital tools and systems establish the infrastructural foundation for innovation, their true value is realized through strategic managerial decisions that effectively use their capabilities. Conversely, even managers possessing exceptional digital acumen will be constrained without appropriate technological infrastructure to facilitate process optimization, data access, and effective collaboration.

5.3 Limitations and further research

This study, like all research, has its limitations. First, its scope was restricted to Ecuadorian Small and Medium-Sized Enterprises, so caution is warranted when generalizing the findings. Even within Latin America, significant differences exist in technological adoption and digital skills across countries (Santiago, Freire & Lavopa, 2023). Future research should therefore validate and extend our model in other emerging economies and, ideally, compare it with evidence from developed and non-Spanish-speaking contexts to assess how institutional, cultural, and technological differences shape the mediation mechanisms observed here.

Second, since performance is not only economic, but future studies should also investigate how digital technology adoption supports sustainability alongside profitability. Estrada and Reyes Álvarez (2023) suggest that environmental and social outcomes depend on “green” organizational capabilities, echoing our result that environmental dynamism enhances performance only indirectly, through digitalization and digital capability. Toscano Jara et al. (2023) emphasize institutional support in tourism, whereas our evidence highlights managerial capability in non-tourism SMEs. It suggests sectoral differences are worth further study.

Third, this study relies on self-reported data, which is susceptible to bias. Managers may, for example, have

overstated their companies' investments to justify their digital efforts or reported only favorable information. Although the questionnaire was carefully designed, such limitations remain. Finally, the model tests only one dimension of resource orchestration: resource mobilization. More nuanced conclusions could be drawn by analyzing resource orchestration across the firm's scope, at different stages of maturity, and at multiple organizational levels (Barney et al., 2011). Digital transformation is a complex and multifaceted process that would benefit from this broader analytical approach.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Acknowledgments

Authors are grateful for reviewers and editors' comments and suggestions, which have been helpful to improve the paper.

Statement on the Use of AI

The authors declare that they used generative artificial intelligence (AI) tools solely as support in the manuscript writing process. ChatGPT was used for editing style. All content was subsequently reviewed, validated, and edited by the authors, who assume full responsibility for the accuracy, originality, and validity of the work presented.

References

- Ardito, L., Raby, S., Albino, V. & Bertoldi, B. (2021). The duality of digital and environmental orientations in the context of SMEs: Implications for innovation performance. *Journal of Business Research*, 123: 44-56. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.022>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., Wright, M., Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>
- Björkdahl, J. (2020). Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms. *California Management Review*, 62(4), 17-36. <https://doi.org/10.1177/0008125620920349>
- Browder, R. E., Dwyer, S. M. & Koch, H. (2024). Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(1), 128-164. <https://doi.org/10.1002/sej.1483>
- Carroll, N., Hassan, N. R., Junglas, I., Hess, T., & Morgan, L. (2023). Transform or be transformed: the importance of research on managing and sustaining digital transformations. *European Journal of Information Systems*, 32(3), 347-353. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2023.2187033>
- Cassaro, E., Oro, I. M., Beghini, S., & Georges, M. R. R. (2024). The influence of digital transformation and implementation barriers on innovation in Brazilian micro, small, and medium enterprises. *Small Business International Review*, 8(2), e660, <https://doi.org/10.26784/sbir.v8i2.660>
- Chanda, R.C., Vafaei-Zadeh, A., Hanifah, H. & Thurasamy, R. (2025). Modeling eco-friendly house purchasing intention: a combined

- study of PLS-SEM and fsQCA approaches. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 18(1), 123-157. <https://doi.org/10.1108/IJHMA-04-2023-0059>
- Chatterjee, S. & Kumar A. (2020). Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India. *International Journal of Information Management*, 53, 102103. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103>
- Cuevas-Vargas, H., Aguirre, J., & Parga-Montoya, N. (2022). Impact of ICT adoption on absorptive capacity and open innovation for greater firm performance. The mediating role of ACAP. *Journal of Business Research*, 140, 11-24. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.058>
- Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N. & Fernández-Escobedo, R. (2022). The adoption of ICT as an enabler of frugal innovation to achieve customer satisfaction. The mediating effect of frugal innovation. *Procedia Computer Science*, 199, 198-206. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.025>
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73. <https://doi.org/10.2307/2393080>
- Dörr, L., Fliege, K., Lehmann, C., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2023). A Taxonomy on Influencing Factors Towards Digital Transformation in SMEs. *Journal of Small Business Strategy*, 33(1), 53-69. <https://doi.org/10.53703/001c.66283>
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Espina-Romero, L., Ríos Parra, D., Gutiérrez Hurtado, H., Peixoto Rodriguez, E., Arias-Montoya, F., Noroño-Sánchez, J. G., Talavera-Aguirre, R., Ramírez Corzo, J., & Vilchez Pirela, R. A. (2024). The Role of Digital Transformation and Digital Competencies in Organizational Sustainability: A Study of SMEs in Lima, Peru. *Sustainability*, 16(16), 6993. <https://doi.org/10.3390/su16166993>
- Estrada, S., & Reyes Álvarez, J. (2023). Digital and Sustainable Transformation: An Outcoming Response to the Pandemic. In S. Estrada (Ed.), *Digital and Sustainable Transformations in a Post-COVID World: Economic, Social, and Environmental Challenges* (pp. 3-41). Palgrave Macmillan.
- Etienne Fabian, N., Dong, J. Q., Broekhuizen, T., & Verhoef, P. C. (2023). Business value of SME digitalisation: when does it pay off more? *European Journal of Information Systems*, 33(3), 383-402. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2023.2167671>
- Ferraris, A., Mazzoleni, A., Devalle, A. & Couturier, J. (2019). Big data analytics capabilities and knowledge management: impact on firm performance. *Management Decision*, 57(8), 1923-1936. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0825>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Galli-Debicella, A. (2021). How SMEs Compete Against Global Giants Through Sustainable Competitive Advantages. *Journal of Small Business Strategy*, 31(5), 13-21. <https://doi.org/10.53703/001c.29812>
- Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G. & Del Vecchio, P. (2020). Fostering digital transformation of SMEs: a four levels approach. *Management Decision*, 58(8): 1543-1562. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-0939>
- Gaur, A. S., Mukherjee, D., Gaur, S. S. & Schmid, F. (2011). Environmental and Firm Level Influences on Inter-Organizational Trust and SME Performance. *Journal of Management Studies*, 48: 1752-1781. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01011.x>
- Gil-Cordero, E., Maldonado-López, B., Ledesma-Chaves, P. & García-Guzmán, A. (2024). Do small-and medium-sized companies intend to use Metaverse as part of their strategy? A behavioral intention analysis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(2), 421-449. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2022-0816>
- Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L. & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D. & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58: 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hassan, S.S., Meisner, K., Krause, K., Bzhilava, L., & Moog, P. (2024). Is digitalization a source of innovation? Exploring the role of digital diffusion in SME innovation performance. *Small Business Economics*, 62, 1469-1491. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00826-7>
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R. & Kleijnen, M. H. P. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90, 276-290. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.022>
- Holmlund, M., Vaerenbergh, Y. V., Ciuchita, R., Raval, A., Sarantopoulos, P., Villarroel Ordenes, F. & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116: 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>
- Hossain, M.S. & Sultana, M. (2024). Digitalization of corporate finance and firm performance: global evidence and analysis. *Journal of Financial Economic Policy*, 16(4), 501-539. <https://doi.org/10.1108/JFEP-04-2023-0109>
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *Sage Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
- Lambert, L. S., & Newman, D. A. (2023). Construct Development and Validation in Three Practical Steps: Recommendations for Reviewers, Editors, and Authors. *Organizational Research Methods*, 26(4), 574-607. <https://doi.org/10.1177/10944281221115374>
- Leão, P., & da Silva, M. M. (2021). Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages: A systematic literature review. *Strategic Change*, 30(5), 421-441. <https://doi.org/10.1002/jsc.2459>
- Lee, O.K., Sambamurthy, V., Lim, K.H. & Kee Wei, K. (2015). How Does IT Impact Organizational Agility? *Information Systems Research*, 26(2):398-417. <https://doi.org/10.1287/isre.2015.0577>
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organization. *Strategic Change*, 27: 101-109. <https://doi.org/10.1002/jsc.2185>
- Mair, J., Martí, I., & Ventresca, M.J. (2012). Building Inclusive Markets in Rural Bangladesh: How Intermediaries Work Institutional Voids. *Academy Management Journal*, 55(4), 819-850. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0627>
- Mangindaan, D. (2022). Developing Organizational Resilience Model to Sustain Business Performance, 2022 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), Kuala Lumpur, Malaysia, 1000-1004. <https://ieeexplore.ieee.org/document/9989804>
- Miao, C., Coombs, J. E., Qian, S. & Sirmon, D. G. (2017). The mediating role of entrepreneurial orientation: A meta-analysis of resource orchestration and cultural contingencies. *Journal of Business Research*, 77: 68-80. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.016>
- Mickiewicz, T., & Olarewaju, T. (2020). New venture evolution of migrants under institutional voids: Lessons from Shonga Farms in Nigeria. *International Small Business Journal*, 38(5), 404-423. <https://doi.org/10.1177/0266242619896266>
- Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K. & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 670-682. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>
- Moro, A., Fink, M., Maresch, D., & Fredriksson, A. (2017). Loan managers' decisions and trust in entrepreneurs in different institutional contexts. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(1-2), 146-172. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1400115>
- Muntinga, D. G., Moorman, M., & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAS: Exploring motivations for brand-related social media

- use. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13–46. <https://doi.org/10.2501/IJA-30-1-013-046>
- Nguyen, T.H. (2009). Information technology adoption in SMEs: an integrated framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(2), 162–186. <https://doi.org/10.1108/13552550910944566>
- Odoro, S., De Nisco, A., & Mainolfi, G. (2023). Do digital technologies pay off? A meta-analytic review of the digital technologies/firm performance nexus. *Technovation*, 128, 102836. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102836>
- Owalla, B., Gherhes, C., Vorley, T., & Brooks, C. (2022). Mapping SME productivity research: a systematic review of empirical evidence and future research agenda. *Small Business Economics*, 58(3), 1285–1307. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00450-3>
- Parise, S., Guinan, P., & Kafka, R. (2016). Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. *Business Horizons*, 59(4), 411–420. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.004>
- Pérez-González, D., Trigueros-Preciado, S., & Popa, S. (2017). Social Media Technologies' Use for Competitive Information and Knowledge Sharing, and Its Effects on Industrial SMEs' Innovation. *Information Systems Management*, 34(3), 291–301. <https://doi.org/10.1080/10580530.2017.1330007>
- Pfister, P., & Lehmann, C. (2023). Measuring the Success of Digital Transformation in German SMEs. *Journal of Small Business Strategy*, 33(1), 1–19. <https://doi.org/10.53703/001c.39679>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rakshit, S., Jeyaraj, A., & Paul, T. (2023). SME Performance Through Blockchain Technologies. *Journal of Computer Information Systems*, 64(2), 204–218. <https://doi.org/10.1080/08874417.2023.2187482>
- Rao, P., Kumar, S., Chavan, M., & Lim, W. M. (2021). A systematic literature review on SME financing: Trends and future directions. *Journal of Small Business Management*, 61(3), 1247–1277. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955123>
- Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqués, D. & Orero-Blat, M. (2021). The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS. *Journal of Business Research* 126: 319–326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.065>
- Rodríguez-Peña, A. (2023). Corporate entrepreneurship and firm performance relationship under the moderating effect of environmental dynamism: Replication and extension analysis. *Journal of International Entrepreneurship*, 21, 550–585. <https://doi.org/10.1007/s10843-023-00338-1>
- Sánchez-Riofrio, A.M., Lupton, N.C. & Rodríguez-Vásquez, J.G. (2022). Does market digitalization always benefit firms? The Latin American case. *Management Decision*, 60(7), 1905–1921. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2021-0117>
- Santiago, F., Freire, C., & Lavopa, A. (2023). Digitalization of Manufacturing Development in Latin America and the Caribbean. In S. Estrada (Ed.), *Digital and Sustainable Transformations in a Post-COVID World: Economic, Social, and Environmental Challenges* (pp. 415–450). Palgrave Macmillan.
- Saridakis, G., Lai, Y., Mohammed, A-M. & Hansen, J.M. (2018). Industry characteristics, stages of E-commerce communications, and entrepreneurs and SMEs revenue growth. *Technological Forecasting and Social Change*, 128: 56–66. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.10.017>
- Scuotto, V., Nicotra, M., Del Giudice, M., Krueger, N., & Gregori, G.L. (2021). A microfoundational perspective on SMEs' growth in the digital transformation era. *Journal of Business Research* 129: 382–392. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.045>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J.F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S. & Ringle, C.M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., & Duane Ireland, R. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>
- Sirmon, D.G. & Hitt, M.A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30: 1375–1394. <https://doi.org/10.1002/smj.791>
- Smallbone, D., & Welter, F. (2001). The Role of Government in SME Development in Transition Economies. *International Small Business Journal*, 19(4), 63–77. <https://doi.org/10.1177/0266242601194004>
- Stadler, C., Helfat, C.E. & Verona, G. (2013). The Impact of Dynamic Capabilities on Resource Access and Development. *Organization Science*, 24(6):1782–1804. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0810>
- Tippins, M.J. & Sohi, R.S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24: 745–761. <https://doi.org/10.1002/smj.337>
- Toscano Jara, J., Loza Aguirre, E., & Franco Crespo, A. (2023). Challenges for the Digital Transformation of Ecuador's Tourism Industry: Perceptions of Leaders in Times of Covid-19. In S. Estrada (Ed.), *Digital and Sustainable Transformations in a Post-COVID World: Economic, Social, and Environmental Challenges* (pp. 257–275). Palgrave Macmillan.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 122: 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems* 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wasim, M., Ahmed, S., Kalsoom, T., Khan, M. S., & Rafi-Ul-Shan, P. M. (2022). Market orientation and SME performance: Moderating role of IoT and mediating role of creativity. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 938–965. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2100897>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5(2): 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- World Bank. (2024). Digital Economy for Latin America and the Caribbean - Country Diagnostic: Ecuador. World Bank. https://documents1.worldbank.org/curated/en/099957201262484042/pdf/IDU148619f7c191381405618db3115106df826f9.pdf?_gl=1*65co4y*_gcl_au*NDQ1NTkxNzMyLjE3MjEzZmZg1NTQ
- Yang, Y., & Yee, W.Y.Y. (2022). The effect of process digitalization initiative on firm performance: A dynamic capability perspective. *International Journal of Production Economics*, 254: 108654. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108654>
- Zhai, H., Yang, M. & Chan, K.C. (2022). Does digital transformation enhance a firm's performance? Evidence from China. *Technology in Society*, 68, 101841. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101841>
- Zhou, K. Z. & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility and product innovation. *Strategic Management Journal* 31(2): 547–561. <https://doi.org/10.1002/smj.830>

Appendix A

Table A1. Summary of data on variables and measurement items (N=109)

Construct names and items	Factor loading
Environmental dynamism	
Cronbach's alpha – 0.72; Average variance extracted (AVE) – 0.54; Composite reliability (rho_a) – 0.73; Composite reliability (rho_c) – 0.82	
The strategic actions of my competitors in their main markets are changing rapidly.	0,79
Technological changes in our industry are changing rapidly.	0,74
Customer product/service preferences are changing rapidly.	0,69
Our customers/consumers have adopted the use of technological tools	0,71
Digital capability	
Cronbach's alpha – 0.82; Average variance extracted (AVE) – 0.65; Composite reliability (rho_a) – 0.84; Composite reliability (rho_c) – 0.88	
Our customers/consumers have adopted the use of technological tools.	0,70
We master cutting-edge digital technologies.	0,89
Customer product/service preferences are changing rapidly.	0,87
We have the technological capability to facilitate the development of in-novative products (goods and services) and processes in the company.	
Our technological capability has allowed us to reduce operational costs.	0,74
Digitalization	
Cronbach's alpha – 0.88; Average variance extracted (AVE) – 0.55; Composite reliability (rho_a) – 0.89; Composite reliability (rho_c) – 0.90	
E-Commerce: We have a strategic multichannel e-commerce plan (web, mobile, and integration with physical stores, if applicable) with corresponding KPIs.	0,65
Big Data: We have the ability to obtain relevant information for the company and process large amounts of data, with a specific strategy and technology to exploit that knowledge.	0,83
Internet of Things (IoT) and 5G: We leverage connectivity technologies throughout the value chain: production, commercial, and logistics to achieve more efficiency; and we analyze the conversion of products through connectivity.	0,8
Virtual & Augmented Reality: We understand, explore, and apply opportunities to improve customer experience and new business models through Virtual & Augmented Reality.	0,71
Artificial and Cognitive Intelligence: We understand and apply Artificial Intelligence and Machine Learning in certain marketing processes.	0,78
Cloud & Virtualization: We integrate Cloud technology into our business processes and explore new opportunities to optimize our management through virtualization.	0,8
Cybersecurity: We understand and manage the new challenges and threats of digitalization regarding security.	0,71
Blockchain: We understand the technology and its impact on the decentralization of processes and business models.	0,58
Firm performance	
Cronbach's alpha – 0.94; Average variance extracted (AVE) – 0.81; Composite reliability (rho_a) – 0.94; Composite reliability (rho_c) – 0.95	
The process of incorporating digital technologies has led to more success in the development of new products (goods and services) and processes.	0,88
Our technological infrastructure has allowed us to achieve more profitability in the products (goods and services) we offer.	0,89
Our technological infrastructure has allowed us to introduce more innovative products (goods and services).	0,90
Our technological infrastructure has allowed us to react quickly to competitors' actions.	0,91
Our technological infrastructure has allowed us to be better prepared for future digital challenges.	0,91

Source: own elaboration.

Responsabilidad social corporativa generadora de competitividad en empresas industriales del sector de alimentos y bebidas

Carmen Padilla-Lozano Docente, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL, Guayaquil, Ecuador.
carmpadi@espol.edu.ecPablo Collazzo-Yelpo Docente, Departamento de Gestión, Danube University Krems, Krems an der Donau, Austria.
pablo.collazzo@donau-uni.ac.atDanny Arévalo-Avecillas Docente, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL, Guayaquil, Ecuador.
darevalo@espol.edu.ecRober Luciano-Alipio* Profesor principal, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Tarma, Perú.
rluciano@unaat.edu.peHolger Cevallos-Valdiviezo Docente, Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas, Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL, Guayaquil, Ecuador.
holgceva@espol.edu.ec

Resumen

Este estudio tuvo como propósito examinar el vínculo entre la responsabilidad social corporativa y la competitividad en el sector de alimentos y bebidas de economías emergentes. Para ello, se diseñó y validó un modelo de segundo orden, utilizando un enfoque cuantitativo y transversal, con una muestra de 218 gerentes de empresas ubicadas en Guayaquil, Ecuador. Los hallazgos revelaron una relación positiva y significativa ($\beta = 0,708$, $p < 0,001$) entre la responsabilidad social corporativa y la competitividad; además, subrayan que las prácticas socialmente responsables fortalecen el desempeño competitivo de las organizaciones. Los resultados contribuyen a la mejor comprensión de las relaciones de las empresas y de las posibles mejoras que pudieran emprender en el entorno nacional e internacional, y otorgan herramientas y criterios para la gestión de las empresas con el fin de incrementar el valor en las relaciones medioambientales y competitivas con sus *stakeholders*.

Palabras clave: consumo sostenible; competitividad; responsabilidad social corporativa; ética organizacional; reducción de las desigualdades.

Corporate Social Responsibility as a Driver of Competitiveness in Industrial Companies in the Food and Beverage Sector

Abstract

This study aimed to examine the link between corporate social responsibility and competitiveness in the food and beverage sector of emerging economies. To this end, a second-order model was designed and validated using a quantitative, cross-sectional approach with a sample of 218 managers from companies located in Guayaquil, Ecuador. The findings revealed a positive and significant relationship ($\beta = 0,708$, $p < 0,001$) between corporate social responsibility and competitiveness, highlighting that socially responsible practices strengthen the competitive performance of organizations. The results contribute to a better understanding of corporate relationships and potential improvements that companies could undertake in the national and international environment, providing tools and criteria for business management to increase the value of environmental and competitive relationships with their stakeholders.

Keywords: sustainable consumption; competitiveness; corporate social responsibility; organizational ethics; reducing inequalities.

Responsabilidade social corporativa geradora de competitividade em empresas industriais do setor de alimentos e bebidas

Resumo

Este estudo teve como objetivo examinar a relação entre responsabilidade social corporativa e competitividade no setor de alimentos e bebidas de economias emergentes. Para isso, foi elaborado e validado um modelo de segunda ordem, utilizando uma abordagem quantitativa e transversal, com uma amostra de 218 gerentes de empresas localizadas em Guayaquil, Equador. Os resultados revelaram uma relação positiva e significativa ($\beta = 0,708$, $p < 0,001$) entre a responsabilidade social corporativa e a competitividade; além disso, destacam que as práticas socialmente responsáveis fortalecem o desempenho competitivo das organizações. Os resultados contribuem para uma melhor compreensão das relações das empresas e das possíveis melhorias que poderiam ser realizadas no âmbito nacional e internacional, além de fornecerem ferramentas e critérios para a gestão das empresas, com o objetivo de aumentar o valor nas relações ambientais e competitivas com seus stakeholders.

Palavras-chave: consumo sustentável; competitividade; responsabilidade social corporativa; ética organizacional; redução das desigualdades.

* Corresponding author.

JEL classification: L25; L66; M14.

How to cite: Padilla-Lozano, C.; Collazzo-Yelpo, P.; Arévalo-Avecillas, D.; Luciano-Alipio, R. y Cevallos-Valdiviezo, H. (2025). Responsabilidad social corporativa generadora de competitividad en empresas industriales del sector de alimentos y bebidas. *Estudios Gerenciales*, 41(176), 349-360. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7359>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7359>

Recibido: 21-03-2025

Aceptado: 11-11-2025

Publicado: 19-12-2025

© 2025 Universidad Icesi. Published by Universidad Icesi, Colombia.

This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

1. Introducción

La responsabilidad social corporativa (RSC) posiciona a la empresa como un actor clave dentro de la sociedad, con obligaciones éticas y estratégicas hacia diversos grupos de interés (Muhammad et al., 2024). Más allá de atender las obligaciones normativas, su aplicación pretende impulsar valor común dentro de un mercado empresarial más desafiante (Wirba, 2024). A lo largo del tiempo, la conceptualización de la RSC ha evolucionado, influenciada por factores culturales, marcos normativos y la ética empresarial, y se ha consolidado como un mecanismo para mitigar desigualdades y promover la sostenibilidad (Nguyen et al., 2025). Sin embargo, su papel como catalizador de la productividad y determinante de la competitividad empresarial ha recibido escasa atención académica (Khurshid et al., 2024). Dado el creciente interés en integrar principios de sostenibilidad en la estrategia organizacional, resulta esencial profundizar en la relación entre RSC, productividad y ventaja competitiva, para proporcionar evidencia empírica que respalde su impacto en el desempeño corporativo.

El concepto de RSC está estrechamente vinculado a la sostenibilidad y protección ambiental, y abarca tres dimensiones fundamentales: social, ecológica y económica. Estas buscan equilibrar el desarrollo empresarial con el bienestar colectivo; además, integran factores como la rentabilidad financiera, la reducción de residuos y emisiones, la diversidad e inclusión, la equidad salarial y la seguridad laboral. Todos ellos pueden actuar como impulsores clave de la competitividad organizacional (Nugroho et al., 2024).

En este contexto, la filantropía corporativa ha emergido como un componente estratégico de la RSC. Más de 250 grandes corporaciones generan aproximadamente 7,5 billones de dólares, y han destinado 52,3 millones de dólares a iniciativas sociales (Committee Encouraging Corporate Philanthropy [CECP], 2017). En paralelo, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development [WBCSD], 2017) destaca el aumento de esfuerzos en sostenibilidad dentro de América Latina, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este cambio de paradigma evidencia una evolución desde modelos de negocio centrados en la maximización de beneficios hacia enfoques que integran la ecoproducción, el ecodiseño y la sostenibilidad en las cadenas de valor y suministro (Kansheba et al., 2024).

Chaudhary (2009) sostiene que numerosas empresas han integrado la RSC como un eje estratégico, dado su impacto positivo en diversas dimensiones organizacionales. Estos beneficios incluyen a) fortalecimiento de la imagen corporativa y reputación, b) incremento en ventas y fidelización de clientes, c) optimización de costos operativos, d) mejora en productividad y calidad, e) atracción y retención de talento, y f) disminución de la presión regulatoria. Así, la RSC se configura como un factor clave en la estrategia corporativa, e incide directamente en el desempeño financiero (Masouti et al., 2024).

La relación entre la RSC y la competitividad sigue siendo objeto de debate en la literatura académica, con múltiples perspectivas sobre su impacto en el desempeño empresarial (Rahmadhani et al., 2024). En el ámbito de la industria alimentaria y de bebidas, su influencia ha sido escasamente explorada desde un enfoque cuantitativo (Eledum y Elmahgop, 2024). Este estudio aborda dicha brecha mediante un análisis empírico del impacto de la RSC en la competitividad del sector en Guayaquil, Ecuador, por lo que contribuye al debate sobre el papel de la sostenibilidad en la creación de ventajas competitivas (Kapelko et al., 2024).

El presente artículo se estructura en cinco secciones: introducción, revisión de literatura, metodología, resultados y discusión, para culminar con las conclusiones principales. Cada sección contribuye a la coherencia del análisis desarrollado. Asimismo, el documento incorpora un resumen inicial y la sección de referencias académicas que respaldan rigurosamente los contenidos expuestos.

2. Revisión de la literatura

Esta sección proporciona un análisis de la literatura existente sobre la RSC y su vínculo con la competitividad organizacional, complementado con evidencia empírica que respalda la interrelación entre estos constructos.

2.1 Responsabilidad social corporativa

Desde la década de 1960, la RSC ha sido un tema ampliamente debatido en la literatura, que integra enfoques de teoría organizacional, estrategia gerencial y marketing (Carroll, 1979). La creciente presión regulatoria y social ha impulsado la adopción de prácticas empresariales responsables, y ha promovido iniciativas para mejorar las condiciones laborales y fortalecer el vínculo con la comunidad (Porter y Miles, 2013). No obstante, sus antecedentes se remontan al siglo XVIII, cuando la Revolución Industrial evidenció la precariedad laboral y se generó una creciente preocupación por el bienestar de los trabajadores (Lin et al., 2024). En el siglo XXI, con la consolidación del estado de bienestar, la RSC ha evolucionado hacia un enfoque más estructurado, que promueve la creación de instituciones y normativas para abordar las demandas sociales (Bhuiyan, 2024).

A pesar de su evolución, la RSC sigue siendo objeto de debate en cuanto a su conceptualización y aplicación. En la actualidad, se considera un modelo de gestión sostenible que integra dimensiones económicas, sociales y ambientales (Muhammad et al., 2024). La Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization [ISO], 2017) reforzó su relevancia con la norma ISO 26000, que proporciona lineamientos para una gestión socialmente responsable, en la que se adopten conductas íntegras y claras en concordancia con los principios del desarrollo sostenible (ISO, 2017).

Siguiendo los estudios de Battaglia et al. (2014), este trabajo clasifica las prácticas de RSC en cuatro dimensiones

clave. En primer lugar, el entorno laboral, que busca mejorar las condiciones de trabajo, fomentar la equidad y promover la capacitación. En segundo lugar, la relación con el medioambiente, que se enfoca en reducir el impacto ecológico mediante estrategias de sostenibilidad. La tercera dimensión es el mercado, que prioriza prácticas comerciales éticas y responsables. Finalmente, la cuarta dimensión, la sociedad y comunidad, abarca iniciativas de desarrollo social y colaboración con actores locales. Adicionalmente, se identificó una quinta dimensión: el uso de herramientas formales de RSC, como certificaciones y reportes de sostenibilidad, que refuerzan la transparencia y credibilidad empresarial.

Desde una perspectiva ambiental, conlleva un mejor aprovechamiento de los recursos y una adecuada administración de los desechos, lo que garantiza un menor impacto ambiental (Tang et al., 2018). En el entorno laboral, destaca la equidad, la diversidad y el bienestar de los empleados (Lin et al., 2024). En el ámbito social, la inversión en educación y el voluntariado fortalecen la relación empresa-comunidad (Abebe Mamo et al., 2024). Finalmente, en el mercado, la RSC fomenta la transparencia y la ética en las relaciones con clientes y proveedores (Trommershausen y Karmasin, 2024).

2.2 Competitividad

La competitividad, con más de tres siglos de evolución, se fundamenta en teorías económicas clásicas y ha sido analizada desde diversas perspectivas. Xie y Zeng (2025) la definen como una función del mercado en la que los factores competitivos dependen de la percepción y evaluación de las empresas y analistas financieros. Battaglia et al. (2014) afirman que la competitividad empresarial se mide contemplando aspectos como la cuota de participación en el mercado, los niveles de rentabilidad y los márgenes financieros. Por otro lado, Ambastha y Momaya (2004) amplían esta visión al indicar que es posible analizarla desde la escala nacional y local hasta la corporativa.

En el ámbito de la gestión estratégica, la ventaja competitiva es clave para que las empresas aprovechen oportunidades externas, mitiguen amenazas y fortalezcan sus capacidades internas (Porter, 1985). Battaglia et al. (2014) destacan la teoría de los grupos de interés en el análisis de la relación entre la RSC y la competitividad organizacional. En este marco, la competitividad se mide mediante la capacidad de sostenibilidad de la empresa, considerando indicadores como el rendimiento del mercado, la innovación, la gestión de activos intangibles, la calidad, la imagen y reputación de las empresas, y la satisfacción del cliente (Sellitto et al., 2020).

El rendimiento alcanzado en el mercado se considera un factor esencial al analizar la competitividad corporativa, pues muestra la capacidad de obtener utilidades sostenibles en horizontes de tiempo intermedios y prolongados (Tomšič et al., 2015). Se cuantifica mediante indicadores financieros como el retorno sobre el patrimonio, el desempeño en ventas y la liquidez operativa (Ferraris et al., 2024). Por otro

lado, la innovación es un factor estratégico vinculado a la incorporación de productos sostenibles, la optimización del consumo energético y la reducción del impacto ambiental mediante tecnologías avanzadas de reciclaje y prevención de contaminación (Padilla-Lozano et al., 2024). Los activos intangibles representan un determinante clave de la competitividad, estos abarcan el conocimiento organizacional, la cultura corporativa y la reputación empresarial (Tomšič et al., 2015). En este sentido, Battaglia et al. (2014) identifican cinco dimensiones críticas: 1) motivación y productividad del personal, 2) reputación corporativa, 3) gestión de relaciones con grupos de interés, 4) credibilidad ante entidades financieras y (5) capacidad de generar valor sostenible para la organización (Dzage y Szabados, 2024).

2.3 RSC y competitividad

En teoría, la competitividad podría afectar la RSC convirtiéndola en una variable endógena, pero la evidencia empírica ampliamente desarrollada la presenta como una variable exógena. Para validar este argumento, a continuación, se detalla la investigación desarrollada por DeMelo et al., (2017), quienes analizaron el tema de la RSC y la competitividad en un periodo de diecinueve años. Mediante un estudio bibliométrico, 344 artículos relacionados con el tema fueron analizados con sus referencias a lo largo de las redes de citas de Web of Science. La primera publicación sobre esta relación data de 1996, pero fue a partir del año 2006 que se observa un incremento considerable en las publicaciones científicas. El origen de las publicaciones analizadas es principalmente de países como Inglaterra (12 %), España (12 %), Canadá (10 %), China (9 %), Alemania (7 %), Australia (5 %), Italia (5 %), Francia (3 %), Taiwan (3 %) y principalmente de Estados Unidos (33 %). El 34 % de los artículos provienen de revistas relevantes en los temas tratados como *Journal of Business Ethics*, *Journal of Cleaner Production*, *International Journal of Production Economics* y *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Los resultados de los artículos sobre dicha relación evidencian que los beneficios de una continua actuación responsable hacen que las empresas se vuelvan competitivas en su sector y no a la inversa, estos representan aproximadamente el 51 % (Apospori et al., 2012; Battaglia et al., 2014; Cai et al., 2016; DeMelo et al., 2017; Lu et al., 2016; Nishitani y Itoh, 2016; Panwar et al., 2016).

Con base en la revisión teórica, los artículos más citados en las últimas dos décadas han sido diez, entre los que se destaca el trabajo "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" de Barney (1991). Este trabajo buscó comprender cuál es el enfoque estratégico más utilizado por los investigadores de RSC y competitividad. La mayoría de los artículos parten de la teoría de los *stakeholders*, la teoría de la empresa basada en los recursos y la visión porteriana, que incluyen términos que se encuentran dentro de la aglomeración de trabajos o clústeres detectados en la revisión de los temas más debatidos en los últimos años de la literatura de la RSC y la competitividad (Cai et al., 2016;

DeMelo et al., 2017; Kim et al., 2016; Korhonen et al., 2015; Lee et al., 2014). Los tres términos más comentados son *company performance*, *environmental marketing* e *institutional entrepreneurship capabilities*.

Este resultado refuerza la idea de que la RSC está directamente relacionada con el dinamismo de la economía y de cómo las empresas han actuado ante estos constantes cambios, siendo la RSC un tema que engloba muchos otros subtemas; esto abre muchas posibilidades de estudios académicos por su visión integral y multidisciplinaria (Cai et al., 2016; DeMelo et al., 2017; Kim et al., 2016; Korhonen et al., 2015; Lee et al., 2014).

En esta tendencia de la discusión relacionada con la RSC y la competitividad se puede reconocer que las estrategias de RSC han sido incorporadas en la realidad empresarial, no solo de forma reactiva a las leyes existentes en cada país, sino como fuente de competitividad empresarial (DeMelo et al., 2017; Fan et al., 2016; Iraldo et al., 2009; Khaksar et al., 2016), con el fin de asegurar un futuro más sostenible para las próximas generaciones.

Se complementa con el análisis de dos casos brasileños que ilustra la relación entre RSC y competitividad. Energisa, asociada a una de las matrices energéticas más sostenibles a nivel mundial y sustentada en fuentes renovables, muestra progresos en lo económico, lo ambiental y lo social gracias a la implementación de la RSC. Por su parte, Damha, del sector de la construcción tradicional, impulsor del PIB brasileño, pero asociado a impactos negativos como trabajo precario, segregación urbana e impactos ambientales, ha mostrado mejoras significativas en sostenibilidad y desempeño integral al aplicar prácticas de RSC orientadas a mitigar estas deficiencias estructurales (Cezarino, et al., 2022).

Desde una perspectiva estratégica, se reconoce que los objetivos económicos y sociales están interconectados a largo plazo; estos influyen en la aptitud de la empresa para perdurar de forma competitiva. Ignorar el entorno social puede perjudicar la eficacia operativa (Porter y Kramer, 2002). La alineación de la RSC con los objetivos empresariales es clave para equilibrar intereses corporativos y bienestar social (Porter y Kramer, 2002, 2006). Sin embargo, no todas las iniciativas de RSC generan ventajas competitivas, por lo que su diseño debe responder a la realidad del mercado (Saleem y Bashir, 2024).

Las prácticas corporativas, sociales y de gobernanza desempeñan un papel crucial en la rentabilidad a largo plazo (Zhang y Hao, 2024). Porter y Miles (2013), critican la visión reduccionista que considera a la RSC como un obstáculo para las ganancias a corto plazo y defienden su papel en una competitividad sostenible. A pesar de su importancia, la evidencia empírica indica que la competitividad debe considerarse una variable endógena, resultado de la adopción de prácticas responsables. Un análisis bibliométrico de 344 estudios reveló que, en el 51 % de los casos, la RSC impulsa la competitividad dentro del sector, y no al revés (DeMelo et al., 2017).

En la actualidad, existe una demanda de productos socialmente responsables o verdes tanto por los clientes

tradicionales como por los clientes nuevos de las firmas, principalmente por “la creciente globalización económica y [...] transparencia informativa, las mismas que han favorecido la aparición de consumidores socialmente responsables que, a su vez, ha despertado el interés de las empresas” (Kranz y Castelló, 2005, p. 38) a invertir en publicidad para comunicar sus actuaciones de RSC (Porter y Kramer, 2011). Algunos autores revelan que este accionar tiene un impacto positivo sobre la decisión de compra de los consumidores, porque crea demanda para los productos verdes y fomenta el desarrollo de un entorno que apoya esta iniciativa (Bekk et al., 2016; Porter y Kramer, 2011). Sin embargo, como contraparte existen otros autores que encuentran un impacto escaso o nulo (Kranz y Castelló, 2005). Castaldo et al. (2009) encontraron evidencia de la relación mencionada y en su estudio hacen énfasis en la creciente “demanda de clientes tradicionales” para productos de comercio justo (*fair-trade products*) en el Reino Unido.

El debate sobre la relación entre RSC y competitividad ha sido predominantemente teórico, en parte debido a la evolución constante del concepto. Estudios recientes han buscado esclarecer esta relación (Xie y Zeng, 2025), destacando que, en las últimas dos décadas, la RSC ha sido integrada de manera progresiva en la estrategia corporativa, y se ha establecido un vínculo estrecho con los objetivos de desempeño competitivo y financiero (Riso et al., 2024). Por tanto, se formula la hipótesis de que existe una asociación favorable y relevante entre las prácticas de RSC y la competitividad:

H1. Las prácticas de RSC están relacionadas positivamente con la competitividad en la industria ecuatoriana de alimentos y bebidas.

3. Metodología

Siguiendo el enfoque metodológico propuesto por Kumar (2018), la investigación adopta un diseño no experimental y transversal, enmarcado en un paradigma cuantitativo, con una lógica deductiva y un alcance correlacional y explicativo. La elección del instrumento se basó en estudios previos validados. Se tienen estudios realizados en sectores industriales con características comparables a las de las empresas de alimentos y bebidas ecuatorianas. Battaglia et al. (2014) examinaron la industria de la moda, definida por la gran necesidad de fuerza laboral y por su amplia distribución geográfica en países europeos y en otras zonas, entre ellas Asia y Sudamérica. Por su parte, Turyakira et al. (2014) aplicaron el mismo instrumento en Uganda, un país en desarrollo con significativos desafíos socioeconómicos.

El instrumento incluyó 27 ítems, distribuidos en cinco dimensiones de RSC: a) iniciativas de RSC (5 ítems), b) RSC en el lugar de trabajo (3 ítems), c) RSC ambiental (3 ítems), d) RSC en el mercado (3 ítems) y e) RSC en la sociedad y comunidad (2 ítems). Asimismo, abarcó tres dimensiones de competitividad: a) desempeño del mercado (4 ítems), b) innovación (2 ítems) y c) desempeño de activos intangibles (5 ítems). La herramienta consistió en aplicar un cuestionario

diseñado con ítems de respuesta cerrada, empleando una escala Likert de cinco categorías, con el fin de medir la efectividad de las estrategias empresariales. También se efectuó una prueba piloto para asegurar la validez de contenido y la consistencia de las escalas (Wooldridge, 2008).

3.1 Prueba previa y prueba piloto

Durante la fase de prueba preliminar, cinco gerentes del área de I+D completaron un cuestionario y participaron en entrevistas con los investigadores. A partir de sus observaciones, se realizaron ajustes en la redacción de las preguntas para mejorar su claridad y precisión. En el proceso de ajuste del modelo, se identificó que las variables latentes deben contar con al menos dos indicadores reflexivos para garantizar su validez (Fan et al., 2016), por ello se procedió a eliminar las preguntas de los ítems de la dimensión sociedad y comunidad de la variable RSC, de lo que se derivó la Figura 1. Tanto la teoría como la evidencia empírica demostraron que esta dimensión no fue significativa en el contexto ecuatoriano, que no otorgaba un ajuste adecuado del modelo en la prueba piloto y fue revalidada en el análisis factorial confirmatorio (AFC) del constructo RSC una vez aplicado el instrumento a la totalidad de la muestra del estudio. Los directivos confirmaron esta relación y sugirieron emplear variables categóricas en el instrumento de medición para mejorar la precisión del modelo. En consecuencia, se revisaron los ítems de RSC, y se priorizó la frecuencia de aplicación de prácticas responsables, con el fin de lograr una evaluación más sólida de su impacto organizacional.

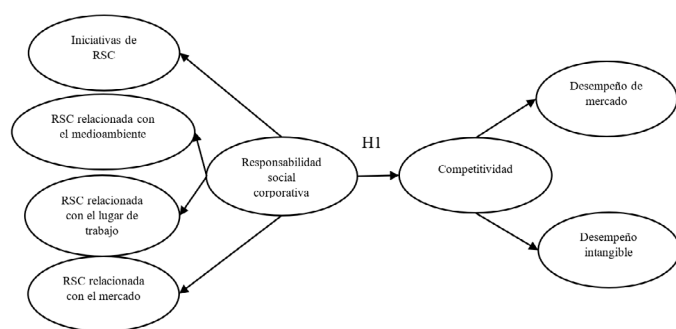


Figura 1. Modelo de investigación.

Fuente: elaboración propia.

El cuestionario revisado, excluidas las dimensiones de RSC vinculadas a la sociedad y la innovación, fue sometido a una prueba piloto con una muestra de 30 líderes de proyectos de I+D. Se instruyó a los participantes en cómo utilizar una escala Likert de cinco puntos para valorar la frecuencia con la que habían implementado iniciativas y acciones de RSC durante los últimos cinco años. Los resultados obtenidos

en la prueba piloto fueron satisfactorios, lo que validó la pertinencia del instrumento para la investigación.

3.2 Muestra

Battaglia et al. (2014) sugirieron ampliar el alcance de la investigación más allá de los sectores tecnológicos y textiles dentro del ámbito de alimentos y bebidas. Se seleccionó una muestra compuesta por 1504 empresas de la industria alimentaria y de bebidas, dichas empresas están activas y registradas en la Superintendencia de Compañía, el 50,40 % se encuentra localizado en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, y tienen un impacto significativo en el Producto Interno Bruto (PIB) del país. Para garantizar la validez de los datos, se dirigió la recolección de información a directores ejecutivos, gerentes administrativos y otros altos directivos con conocimiento relevante sobre la gestión corporativa.

Se implementó un muestreo aleatorio (Lind et al., 2012) y se encuestaron 305 empresas ubicadas en Guayaquil, ciudad que alberga el 50,40 % de la población nacional. Las empresas seleccionadas estaban registradas y activas en bases de datos oficiales de agencias gubernamentales. La recolección de información se efectuó a través de encuestas digitales, llamadas telefónicas y sesiones presenciales. Como resultado, se recopilieron 218 respuestas completas, lo que correspondió a un nivel de respuesta del 71,24 %.

El tamaño muestral obtenido fue suficiente para aplicar el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), al superar el mínimo de 184 observaciones recomendado por Kline (2011), quien sugiere entre 5 y 10 datos por ítem; en este estudio se lograron 8 por ítem. Para mitigar el sesgo del método común, se compararon las respuestas obtenidas por distintos medios, sin hallar diferencias significativas. Se aseguró la reserva de la información y el anonimato de los participantes junto con sus organizaciones correspondientes.

3.3 Análisis de datos

Inicialmente, se procedió con un análisis de correlaciones basado en los datos recopilados a través del cuestionario, con el propósito de verificar la posible relación causal entre los ítems asociados a la RSC y la competitividad. Posteriormente, se efectuó un análisis factorial exploratorio (AFE) utilizando IBM SPSS 26, con el fin de identificar los factores subyacentes en las variables y evaluar la fiabilidad del constructo.

Mediante AMOS 22.0, se aplicó un AFC para evaluar el ajuste del modelo teórico y verificar la validez y fiabilidad del constructo. La consistencia del modelo se determinó mediante alfa de Cronbach, fiabilidad compuesta (FC) y varianza media extraída (AVE), lo que garantizó solidez estadística en las mediciones. Posteriormente, se utilizó SEM con el propósito de contrastar empíricamente las hipótesis planteadas.

4. Resultados

La [Tabla 1](#) expone las correlaciones bivariadas entre los constructos que fundamentan la RSC y la competitividad. La mayoría de los coeficientes (90 %) fluctúan entre 0,15 y 0,55, rango considerado estadísticamente aceptable para este tipo de análisis ([Raykov, 2012](#)). Es relevante destacar que el 17 % de las correlaciones supera el umbral de 0,4 y el 56 % se encuentra entre 0,2 y 0,4 ($p < 0,05$), lo que indica una relación suficientemente sólida para la aplicación del SEM. Estos hallazgos respaldan la viabilidad del modelo propuesto y sugieren índices de ajuste adecuados para su validación empírica.

Los hallazgos del estudio confirman la existencia de un nexo relevante entre la RSC y el desempeño del mercado, en especial respecto a iniciativas ambientales y laborales, que presentan correlaciones positivas con la facturación y la demanda. Este hallazgo confirma el interés creciente de consumidores y minoristas por certificaciones y productos que reduzcan impactos sociales y ambientales. Además, todos los componentes de la RSC se relacionan estrechamente con las demandas de los grupos de interés, lo que evidencia una mayor sensibilidad del mercado hacia prácticas éticas y sostenibles en las cadenas de suministro del sector de alimentos y bebidas.

Los indicadores de RSC ambiental mostraron alta correlación con variables de desempeño de los activos intangibles. Los hallazgos muestran que la adopción de sistemas de gestión ambiental en coordinación con actores externos, junto con la participación de comunidades locales en proyectos sostenibles y la creación de estrategias conjuntas para comercializar bienes ecológicos en la cadena de suministro, representan mecanismos clave que potencian el conocimiento organizacional, la reputación corporativa y el capital relacional en empresas de alimentos y bebidas.

Estos hallazgos subrayan la importancia de una gestión ambiental proactiva no solo como un factor de

cumplimiento normativo, sino también como una fuente de ventaja competitiva basada en la reputación corporativa, la confianza de los grupos de interés y la diferenciación en el mercado. La sinergia entre las estrategias ambientales y el desarrollo de capital intangible refuerza el posicionamiento estratégico de las organizaciones en entornos altamente competitivos, que promueven modelos de negocio más resilientes y sostenibles a largo plazo.

4.1 Modelo de medición

La validez del modelo fue examinada a través de un AFC, con el propósito de evaluar la adecuación de los modelos que explican la RSC y la competitividad. Se analizaron las correlaciones entre sus constructos, así como las cargas estandarizadas, para determinar la robustez del modelo. Como paso preliminar, se comprobó la consistencia interna utilizando el coeficiente alfa de Cronbach, lo que garantizó la confiabilidad de los ítems antes de aplicar el AFC.

La [Tabla 2](#) sintetiza los resultados del AFC para las cuatro dimensiones de la RSC. Los coeficientes alfa de Cronbach, que oscilaron entre 0,886 y 0,913, superaron el umbral de 0,7 ([Streiner, 2003](#)), lo que sugiere una elevada fiabilidad de los ítems dentro de cada dimensión. La CR, con valores entre 0,897 y 0,919, reafirmó que los ítems del cuestionario se cargaron adecuadamente en sus respectivos constructos. Asimismo, la varianza extraída media (AVE), con valores comprendidos entre 0,64 y 0,79, excedió el mínimo aceptable de 0,5 ([Hair et al., 2010](#)). Esto indica que la variabilidad explicada por los ítems superó a la generada por el error de medición.

El modelo de medición fue estimado mediante máxima verosimilitud. Las correlaciones entre constructos oscilaron entre 0,358 y 0,602, mientras que las cargas factoriales fluctuaron entre 0,756 y 0,939, con significancia estadística ($p < 0,01$) ([Jarvis et al., 2003](#)). Finalmente, los índices de ajuste, incluido el ji al cuadrado normalizado (χ^2/df) = 1,78, el índice de ajuste

Tabla 1. Resultado del análisis de correlación

		Competitividad								
		Desempeño de mercado				Desempeño intangible				
RSC		COM1	COM2	COM3	COM4	COM5	COM6	COM7	COM8	COM9
Iniciativa RSC	RSC1	0,410	0,476	0,318	0,385	0,215	0,189	0,207	0,242	0,220
	RSC2	0,331	0,441	0,271	0,339	0,174	0,187	0,181	0,209	0,217
	RSC3	0,480	0,564	0,436	0,483	0,389	0,349	0,343	0,36	0,365
	RSC4	0,396	0,462	0,326	0,382	0,223	0,237	0,226	0,251	0,301
	RSC5	0,377	0,476	0,393	0,430	0,273	0,259	0,259	0,232	0,322
	RSC6	0,439	0,469	0,367	0,399	0,488	0,310	0,408	0,380	0,428
Ambiente	RSC7	0,419	0,492	0,380	0,411	0,449	0,321	0,377	0,363	0,431
	RSC8	0,377	0,472	0,295	0,374	0,402	0,321	0,356	0,355	0,390
	RSC9	0,215	0,208	0,149	0,163	0,205	0,098	0,132	0,072	0,122
Lugar de trabajo	RSC10	0,254	0,271	0,178	0,202	0,234	0,133	0,166	0,090	0,157
	RSC11	0,273	0,304	0,214	0,225	0,258	0,128	0,195	0,131	0,174
	RSC12	0,216	0,288	0,191	0,297	0,278	0,118	0,163	0,184	0,198
Mercado	RSC13	0,160	0,288	0,182	0,256	0,218	0,129	0,188	0,192	0,239
	RSC14	0,156	0,283	0,215	0,293	0,224	0,125	0,161	0,191	0,219

Nota. COM = competitividad; RSC = responsabilidad social corporativa.

Fuente: elaboración propia.

comparativo (CFI) = 0,975, el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) = 0,057 y el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) = 0,06 evidenciaron un ajuste óptimo del modelo a los datos empíricos.

La [Tabla 3](#) muestra los hallazgos obtenidos en el AFC, considerando las dimensiones de competitividad asociadas al mercado y a los activos intangibles. Los coeficientes alfa de Cronbach, con valores de 0,908 y 0,921, superaron ampliamente el umbral recomendado de 0,7, lo que indica una alta fiabilidad interna de los ítems dentro de cada dimensión. Asimismo, la CR registró valores de 0,910 y 0,923; esto evidencia que los ítems se cargaron de manera consistente en sus respectivos constructos. En términos de validez convergente, la AVE alcanzó valores de 0,718 y 0,791, superando el umbral de 0,5, lo que demuestra que la varianza explicada por los constructos es mayor que la debida al error de medición.

Bajo la estimación del modelo reflexivo, mediante máxima verosimilitud, se observó una correlación entre ambos constructos de 0,630, mientras que las cargas factoriales oscilaron entre 0,780 y 0,928, todas estadísticamente significativas con un valor de $p < 0,01$ ([Hair et al., 2010](#)). En cuanto a los índices de ajuste del modelo, estos reflejaron una adecuación pertinente a los datos empíricos (CFI = 0,969, SRMR = 0,063, RMSEA = 0,092). Además, el estadístico χ^2 obtuvo un valor de 73,30 con 26 grados de libertad ($p < 0,001$), lo que resultó en una razón χ^2/gl de 2,819, por debajo del umbral de 5, y respalda la idoneidad del ajuste del modelo. Los datos obtenidos en las evaluaciones de fiabilidad y validez avalan la solidez de los ítems y constructos del cuestionario, así se garantiza su pertinencia para la evaluación de la relación entre RSC y competitividad.

La presente investigación adoptó el criterio de [Fornell y Larcker \(1981\)](#) para la evaluación de la validez discriminante, siguiendo las recomendaciones de [Streiner \(2003\)](#). Los

resultados expuestos en la [Tabla 4](#) evidencian que la raíz cuadrada del AVE superó las correlaciones bivariadas entre los constructos, lo que confirma la validez discriminante entre las cuatro dimensiones de RSC y las dos dimensiones de competitividad analizadas. Asimismo, conforme a lo detallado en las [Tablas 2 y 3](#), los valores de AVE obtenidos para los seis constructos evaluados fueron 0,643; 0,791; 0,777; 0,744; 0,718 y 0,707. Estos hallazgos se enmarcan en los límites establecidos por [Hair et al. \(2010\)](#) para demostrar una validez convergente adecuada. En consecuencia, los hallazgos del estudio ratifican que los ítems e indicadores empleados en la medición presentaron niveles satisfactorios de fiabilidad y validez, lo que refuerza la robustez metodológica del cuestionario utilizado en la investigación.

4.2 Modelo estructural

El SEM fue evaluado mediante el software AMOS 9.0, con el objetivo de contrastar el marco teórico de la investigación y poner a prueba las hipótesis formuladas. En la [Tabla 5](#) se muestran los hallazgos obtenidos, junto con las estimaciones de las trayectorias estructurales generadas por el SEM. Los índices globales de ajuste indican que el modelo posee una adecuación satisfactoria ($\chi^2/\text{gl} = 1,65$, CFI = 0,963, SRMR = 0,083, RMSEA = 0,055). Además, todas las trayectorias estimadas resultaron estadísticamente significativas, lo que proporciona un sólido respaldo empírico a las hipótesis formuladas en el estudio. Asimismo, los residuos de covarianza fueron mínimos y se concentraron en valores cercanos a cero, lo que confirma la coherencia del modelo.

La [Figura 2](#) representa la configuración completa del modelo, lo que evidencia el efecto positivo y esperado de la RSC sobre la competitividad (H1), tratada como

Tabla 2. Análisis factorial confirmatorio del constructo RSC, validez convergente y confiabilidad

Factor / Ítems	Validez convergente		Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
	Carga factorial estándar	R ²			
Iniciativa RSC			0,899	0,900	0,643
RSC1 ISO 14001	0,803	0,645			
RSC2 EMAS	0,801	0,642			
RSC3 Certificado ético	0,835	0,697			
RSC4 Certificado de producto	0,811	0,658			
RSC5 Informe de RSC	0,756	0,572			
RSC relacionada con el medio ambiente			0,913	0,919	0,791
RSC6 Auditoría	0,897	0,805			
RSC7 Sistema de monitoreo	0,951	0,904			
RSC8 Materia prima/productos	0,815	0,664			
RSC relacionada con el lugar de trabajo			0,906	0,912	0,777
RSC9 Códigos de conducta	0,813	0,661			
RSC10 Beneficios del empleado	0,914	0,835			
RSC11 Evaluación del personal	0,914	0,835			
RSC del mercado			0,886	0,897	0,744
RSC12 Acuerdos	0,756	0,572			
RSC13 Entorno	0,939	0,882			
RSC14 Certificados/ entorno	0,883	0,780			
RSC Modelo			0,920	0,973	0,725

Nota: RSC= Responsabilidad Social Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Análisis factorial confirmatorio de competitividad, validez convergente y confiabilidad

Factor / ítems	Validez convergente		Fiabilidad		
	Carga factorial estándar	R ²	Alfa de Cronbach (α)	Fiabilidad compuesta	AVE
Desempeño del mercado			0,908	0,910	0,718
COM1 Volumen de negocios	0,863	0,745			
COM2 Demanda de clientes tradicionales	0,905	0,819			
COM3 Demanda de nuevos clientes	0,806	0,650			
COM4 Atracción del negocio	0,812	0,659			
Intangible performance			0,921	0,923	0,707
COM5 Motivación del personal	0,809	0,654			
COM6 Productividad del personal	0,78	0,608			
COM7 Reputación	0,928	0,861			
COM8 Partes interesadas	0,871	0,759			
COM9 Relación con el crédito	0,809	0,654			
Modelo de competitividad			0,924	0,957	0,712

Nota: COM= competitividad.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Correlaciones bivariadas entre variables latentes y validez discriminante

	RSC				Competitividad	
	Iniciativa de RSC	Ambiente	Lugar de trabajo	Mercado	Desempeño de mercado	Desempeño intangible
Iniciativa de RSC	0,802					
Ambiente	0,602	0,889				
Lugar de trabajo	0,577	0,429	0,881			
Mercado	0,536	0,495	0,358	0,863		
Desempeño de mercado	---	---	---	---	0,847	
Desempeño intangible	---	---	---	---	0,630	0,841

Nota: La raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE) para todos los constructos se muestra en negrita.

Fuente: elaboración propia.

un constructo de segundo orden, con una estimación estandarizada significativa de 0,708 ($p < 0,001$). Los hallazgos del estudio confirman que las iniciativas de RSC orientadas al medioambiente, las condiciones laborales y el mercado inciden positivamente en el desempeño del mercado y en la valorización de los activos intangibles dentro del sector de alimentos y bebidas. En consecuencia, se establece una relación causal entre las prácticas de RSC y la competitividad empresarial.

Tabla 5. Resultados del modelo estructural

Hipótesis	Descripción	Peso de regresión estándar	p-valor
H ₁	RSC → Competitividad	0,708	< 0,001
Índice de bondad de ajuste		Nivel de aceptación	
$\chi^2 = 368,38$; $df = 223$			
$\chi^2/df = 1,65$		$1 < \chi^2/df < 5$	
SRMR = 0,083		SRMR < 0,1	
CFI = 0,963		CFI > 0,9	
RMSEA = 0,055		RMSEA <= 0,08	

Fuente: elaboración propia.

En la [Tabla 6](#) se exponen los resultados derivados del contraste de hipótesis, con $\beta = 0,71$ y $p = 0,000$, lo que confirma una relación sólida entre las variables. El valor de $R^2 = 0,50$ evidencia que la variable independiente explica el 50 % de la varianza, y esto permite aceptar la hipótesis planteada.

Tabla 6. Prueba de hipótesis

Hipótesis	B	S.E.	C.R	p	R ²	Resultado
H ₁ (RSC → Competitividad)	0,71	0,108	7,924	0,000	0,50	Aceptada

Nota: RSC= Responsabilidad social corporativa.

Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones

Este estudio se basó en el supuesto de una relación causal entre la RSC y la competitividad, analizando la direccionalidad de dicha relación mediante una revisión exhaustiva de la literatura ([Battaglia et al., 2014](#)). El hallazgo más relevante fue la confirmación empírica de un vínculo positivo y significativo entre la RSC y la competitividad, sustentado en la validación de sus dimensiones y en la fiabilidad del instrumento de medición.

El vínculo hallado entre la RSC y la competitividad (H1) concuerda con estudios previos que destacan el impacto de las estrategias de RSC en el fortalecimiento competitivo de las organizaciones ([Turyakira et al., 2014](#)), particularmente a través de la reducción de riesgos y la optimización de costos a largo plazo. Específicamente, la adopción de acciones de RSC dirigidas a la gestión del capital humano favorece la mejora en las relaciones laborales que reducen la rotación, aumentan la motivación y elevan la productividad de los empleados. Asimismo, se evidenció que incluir lineamientos de RSC en áreas

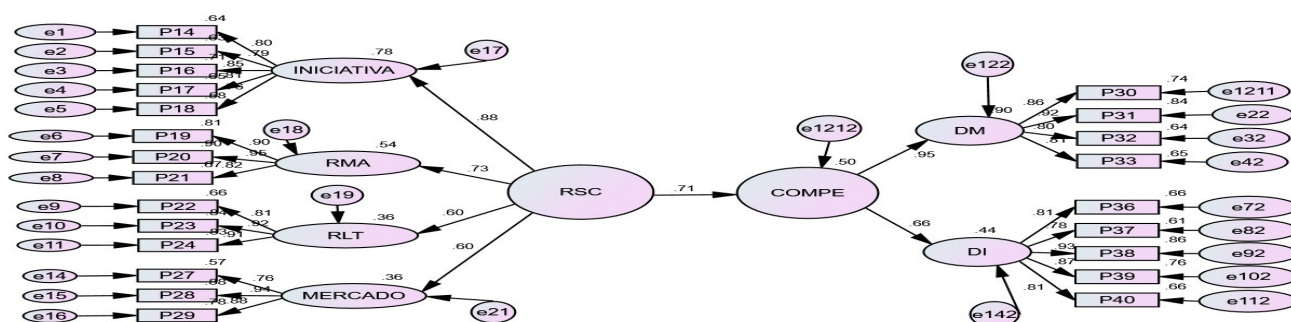


Figura 2. Resultados del modelo estructural

Nota. RSC = responsabilidad social corporativa. RMA = relacionada con el medioambiente. RLT = relacionada con el lugar de trabajo. DM = desempeño de mercado. DI = desempeño intangible.

Fuente: elaboración propia.

relacionadas con la seguridad y el bienestar ocupacional no únicamente beneficia el bienestar de los colaboradores, sino que igualmente impulsa la imagen corporativa, la reputación y la eficiencia organizacional, factores clave para la competitividad empresarial (Castaldo et al., 2009).

Los hallazgos de esta investigación, en línea con estudios previos realizados en distintas regiones del mundo, confirman que la implementación de iniciativas de RSC tiene un impacto competitivo significativo, principalmente a través del fortalecimiento de las capacidades técnicas dentro de las organizaciones (Tomšič et al., 2015). No obstante, la literatura científica aún no ha esclarecido completamente los mecanismos mediante los cuales la RSC influye en la competitividad de distintos sectores industriales, especialmente en el ámbito de alimentos y bebidas.

En este contexto, los hallazgos evidencian que la RSC cumple un rol determinante en el fortalecimiento de la competitividad del sector de alimentos y bebidas en países en desarrollo, como Ecuador. Se observa que la incorporación de prácticas empresariales sostenibles y ambientalmente responsables tiene un efecto positivo tanto en los resultados financieros como en la competitividad en mercados internacionales. Este fenómeno se explica, en gran medida, por la transformación en el comportamiento de los consumidores, quienes han comenzado a dar prioridad al impacto ambiental de los bienes y servicios adquiridos, por encima de factores tradicionales como la calidad o el precio. Estos resultados coinciden con investigaciones realizadas en Europa, América del Norte, África y Asia (Turyakira et al., 2014), lo que refuerza la relación entre la RSC y la competitividad empresarial. Las implicaciones de los resultados obtenidos revisten gran importancia tanto para la práctica empresarial como para la investigación académica. La RSC debe concebirse como un componente estratégico de la planificación organizacional a largo plazo, orientado a fortalecer la competitividad del sector. En este sentido, es necesario erradicar la percepción de la RSC como un gasto y reconocerla como una inversión clave para garantizar sostenibilidad, continuidad y legitimidad en contextos altamente regulados y exigentes. La incorporación de prácticas sostenibles, particularmente en la gestión ambiental, no solo responde a compromisos

éticos, sino que también se articula con los objetivos de crecimiento, rentabilidad y diferenciación. Lejos de ser una carga, el comportamiento organizacional ético potencia el valor empresarial y puede transformarse en una ventaja competitiva. De este modo, las organizaciones que incorporan la sostenibilidad en sus modelos empresariales fortalecen su proyección internacional, atendiendo a la creciente demanda global de bienes y servicios con menor impacto ambiental.

Esta investigación aporta conocimientos relevantes tanto para la práctica gerencial como para el ámbito académico. Para los directivos y tomadores de decisiones, ofrece evidencia empírica sobre la importancia de adoptar estrategias sostenibles y prácticas administrativas responsables que favorezcan la rentabilidad y competitividad del sector de alimentos y bebidas. Para los investigadores, abre nuevas líneas de estudio sobre la relación entre la RSC y la competitividad en economías en desarrollo; además, promueve un debate más profundo sobre la sostenibilidad empresarial en contextos emergentes.

De acuerdo con datos de las Naciones Unidas, el 80 % de las ciudades a nivel mundial presentan índices de contaminación atmosférica superiores a los límites establecidos por la OMS, y Ecuador no constituye una excepción, ya que enfrenta un riesgo ambiental 30 % mayor al nivel considerado seguro (ONU Medio Ambiente, 2017). En este escenario, resulta indispensable reconsiderar las prácticas de gestión en el sector alimentario y de bebidas, identificado como una de las industrias con mayor huella ambiental en el país. En esta misma línea, los consumidores muestran una creciente conciencia ambiental que transforma sus patrones de consumo hacia la sostenibilidad (Isenhour, 2014). Así, la integración de principios sostenibles en las estrategias empresariales no solo responde a regulaciones, sino que se configura como una ventaja competitiva clave.

El modelo conceptual desarrollado en este estudio ofrece a las organizaciones una herramienta estratégica para identificar áreas críticas que requieren mayor atención. Esto permite a los equipos directivos formular e implementar planes de acción orientados a perfeccionar los procesos internos y elevar la calidad de los bienes

y servicios, en coherencia con las expectativas de los *stakeholders*. De esta manera, el enfoque aplicado no solo potencia los beneficios económicos y ambientales de la organización, sino que además fortalece su sostenibilidad y capacidad competitiva en el largo plazo.

Apartir de este análisis, la investigación permitió disminuir la brecha de conocimiento al evidenciar empíricamente que la RSC influye de manera positiva y relevante en la competitividad del sector de alimentos y bebidas en economías en desarrollo. Asimismo, este trabajo aporta respaldo empírico a la teoría de los *stakeholders* mediante la aplicación de modelos estadísticos estructurales, lo que consolida su validez en el ámbito industrial.

Sin embargo, es importante reconocer ciertas limitaciones. La recolección de información se enfocó en compañías del sector alimentario y de bebidas ubicadas en Guayaquil, Ecuador, lo cual limita la posibilidad de extrapolar los resultados a otros sectores o contextos geográficos, o hacer generalizaciones sobre otros sectores o regiones. Futuras investigaciones podrían ampliar el alcance del estudio para fortalecer la validez externa de los resultados. En futuras investigaciones, dada la evidencia de la presente investigación, se recomienda explorar el hallazgo de cómo la dimensión social de las empresas estudiadas resultó no significativa y estadísticamente no relevante, lo cual debe ser explorado más a profundidad para comprender el comportamiento con los *stakeholders* locales.

Además, la naturaleza cuantitativa y transversal de la investigación limita el análisis de la evolución de los constructos a largo plazo. Se sugiere adoptar enfoques longitudinales para comprender mejor las dinámicas de cambio en la relación entre RSC y competitividad. Finalmente, la incorporación de métodos cualitativos podría complementar los análisis cuantitativos, y aportar una visión más holística respecto a las variables que condicionan la adopción de prácticas de sostenibilidad.

Las investigaciones futuras deberían incorporar la variable de innovación, dado que la literatura ha evidenciado su papel clave en el fortalecimiento de la competitividad empresarial. La innovación no solo facilita el desarrollo de soluciones ecológicas que responden a las exigencias de mercados en constante transformación, sino que también impulsa la expansión de un segmento de consumidores y corporaciones comprometidos con la sostenibilidad ambiental (Padilla-Lozano y Collazzo, 2021). En este sentido, se recomienda la formulación de nuevas investigaciones que analicen la interrelación entre la RSC, la innovación y la competitividad. Un aspecto clave sería determinar si la innovación impacta directamente la competitividad o si, por el contrario, actúa como un factor mediador entre las estrategias de RSC y el desempeño competitivo de las empresas. La capacidad exportadora de las organizaciones puede ser un factor decisivo en la implementación de estrategias de competitividad orientadas a la sostenibilidad. La incorporación de estándares ambientales en la cadena de valor no solo constituye una ventaja en mercados internacionales con regulaciones más estrictas, sino que también refuerza el posicionamiento

global de las empresas. En este sentido, se plantea que futuras investigaciones consideren la capacidad exportadora como una variable moderadora entre innovación, RSC y competitividad, para ofrecer así una visión más integral de la sostenibilidad en el sector alimentario.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Los autores declaran el uso de herramientas de inteligencia artificial (IA) generativa, que sirvió como apoyo en la redacción del manuscrito. Se empleó ChatGPT versión 4.0, principalmente en corrección de estilo, corrección gramatical y en organización de ideas. Sin embargo, el contenido total fue revisado, validado y editado por los autores, asumiendo de esta manera la plena responsabilidad sobre la originalidad y validez del presente trabajo de investigación.

Referencias

- Abebe Mamo, Y., Mesele Sisay, A., Dessalegn WoldeSilassie, B. y Worku Angaw, K. (2024). Corporate social responsibilities contribution for sustainable community development: Evidence from industries in Southern Ethiopia. *Cogent Economics and Finance*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2373540>
- Ambastha, A. y Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: Review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45-61. <https://ssrn.com/abstract=2146487>
- Apospori, E., Zografos, K. G. y Magrizos, S. (2012). SME corporate social responsibility and competitiveness: A literature review. *International Journal of Technology Management*, 58(1-2), 10-31. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2012.045786>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Battaglia, M., Testa, F., Bianchi, L., Iraldo, F. y Frey, M. (2014). Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: Evidence from Italy and France. *Sustainability*, 6(2), 872-893. <https://doi.org/10.3390/su6020872>
- Bekk, M., Spörrle, M., Hedjasie, R. y Kerschreiter, R. (2016). Greening the competitive advantage: Antecedents and consequences of green brand equity. *Quality & Quantity*, 50(5), 1727-1746. <https://doi.org/10.1007/s11135-015-0232-y>
- Bhuiyan, M. M. R. (2024). The demand for welfare institutions in refugee camps. *Frontiers in Human Dynamics*, 6, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fhumd.2024.1419879>
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Cai, L., Anokhin, S., Yin, M. y Hatfield, D. E. (2016). *Environment, resource integration, and new ventures' competitive advantage in China*. *Management and Organization Review*, 12(2), 333-356. <https://doi.org/10.1017/mor.2015.48>
- Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N. y Tencati, A. (2009). The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: The case of Fair Trade products. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9669-4>
- Cezarino, L., Liboni, L., Hunter, T., Pacheco, L. y Martins, F. (2022). Corporate social responsibility in emerging markets: Opportunities and challenges for sustainability integration. *Journal of Cleaner Production*, 362, 132224. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132224>

- Chaudhary, N. K. (2009). Facilitators & bottlenecks of corporate social responsibility. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(3), 386-395. <https://www.jstor.org/stable/27768211>
- Committee Encouraging Corporate Philanthropy. (2017). *Committee Encouraging Corporate Philanthropy*. <http://cecp.co/corporate-leadership-social-progress>
- DeMelo, M., Yaryd, R., Souza, R. y Campos-Silva, W. (2017). Responsabilidade social corporativa e competitividade: Uma análise bibliométrica da evolução do tema. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 7(2), 115-133. <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/1239>
- Dzage, E. J. y Szabados, G. N. (2024). The relationship of corporate social responsibility with business performance: A bibliometric literature review. *Sustainability*, 16(7), 2637. <https://doi.org/10.3390/su16072637>
- Eledum, H. y Elmahgop, F. O. (2024). The effect of corporate social responsibility on corporate performance in the food industry in Saudi Arabia: A partial least squares structural equation modeling approach. *Sustainability*, 16(18), 7925. <https://doi.org/10.3390/su16187925>
- Fan, Y., Chen, J., Shirkey, G., John, R., Wu, S., Park, H. y Shao, C. (2016). Applications of structural equation modeling (SEM) in ecological studies: An updated review. *Ecological Processes*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s13717-016-0063-3>
- Ferraris, A., Golgeci, I., Arslan, A. y Santoro, G. (2024). Understanding the link between subsidiary CEOs and corporate social responsibility in emerging markets: Moderating role of social capital. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 33(1), 80-93. <https://doi.org/10.1111/beer.12598>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall
- International Organization for Standardization. (2017). *ISO 26000: Social responsibility*. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Iraldo, F., Testa, F., & Frey, M. (2009). Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in the European Union. *Journal of Cleaner Production*, 17(16), 1444-1452. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.05.013>
- Isenhour, C. (2014). Trading fat for forests: On palm oil, tropical forest conservation, and rational consumption. *Conservation & Society*, 12(3), 257-267. <https://doi.org/10.4103/0972-4923.145136>
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B. y Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218. <https://doi.org/10.1086/376806>
- Kapelko, M., Ortiz, L. y Aparicio, J. (2024). Comparing groups of units through composite indicators in a non-convex approach: Corporate social responsibility for the food and beverage manufacturing industry. In *Annals of Operations Research* (1427-1450). Springer. <https://doi.org/10.1007/s10479-024-06139-6>
- Kansheba, J. M., Fubah, C. N. y Acikdilli, G. (2024). Circular economy practices in international business: What do we know and where are we heading? *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 296-315. <https://doi.org/10.1002/bse.3978>
- Khurshid, A., Hongbin, Y., Cifuentes-Faura, J. y Saleem, S. F. (2024). Does corporate social responsibility and environmental governance drive green innovation? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(1), 58-70. <https://doi.org/10.1002/csr.2942>
- Kim, C., Kim, S. W. y Kang, H. J. (2016). Driving sustainable competitive advantage in the mobile industry: Evidence from U.S. wireless carriers. *Sustainability*, 8(7), 659. <https://doi.org/10.3390/su8070659>
- Kline, R. B. (2011). *Principios y práctica del modelado de ecuaciones estructurales* (3.ª ed.). The Guilford Press
- Korhonen, J., Pätäri, S., Toppinen, A. y Tuppura, A. (2015). The role of environmental regulation in the future competitiveness of the pulp and paper industry: The case of the sulfur emissions directive in Northern Europe. *Journal of Cleaner Production*, 108, 864-872. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.003>
- Kranz, D. F. y Castelló, A. M. (2005). ¿ Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, 3(7), 38-53. <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/536>
- Khaksar, E., Abbasnejad, T., Esmaeili, A., & Tamošaitienė, J. (2016). The effect of green supply chain management practices on environmental performance and competitive advantage: A case study of the cement industry. *Technological and Economic Development of Economy*, 22(2), 293-308. <https://doi.org/10.3846/20294913.2015.1065521>
- Kumar, R. (2018). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. SAGE Publications Ltd. <http://digital.casalini.it/9781526457080>
- Lin, Z., Gu, H., Gillani, K. Z. y Fahlevi, M. (2024). Impact of green work-life balance and green human resource management practices on corporate sustainability performance and employee retention: Mediation of green innovation and organisational culture. *Sustainability*, 16(15). <https://doi.org/10.3390/su16156621>
- Lind, D. A., Marchal, W. G. y Wathen, S. A. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (15.ª ed.). McGraw Hill.
- Lu, I.-Y., Kuo, T., Lin, T.-S., Tzeng, G.-H. y Huang, S.-L. (2016). Multicriteria decision analysis to develop effective sustainable development strategies for enhancing competitive advantages: Case of the TFT-LCD industry in Taiwan. *Sustainability*, 8(7), 646. <https://doi.org/10.3390/su8070646>
- Masouti, Z., Tsiotras, G. y Gotzamani, K. (2024). The significance of CSR in the pursuit of business excellence and competitiveness: Evidence from the Greek supermarket industry. *Sustainability*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/su16104002>
- Lee, M.-H., Lin, C., Lin, C.-K. y Lu, W.-Y. (2014). Moderating effect of institutional responsiveness on the relationship between green leadership and green competitiveness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(9), 1483-1494. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.9.1483>
- Muhammad, S., Arifin, S., Syam, R., Tamma, S., Hans, A., Hanami, Z. A., Aprianto & Putra, B. A. (2024). Corporate social responsibility programs in mining areas: Insights from stakeholder groups in Indonesia. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2357675>
- Nishitani, K. y Itoh, M. (2016). Product innovation in response to environmental standards and competitive advantage: A hedonic analysis of refrigerators in the Japanese retail market. *Journal of Cleaner Production*, 113, 873-883. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.032>
- Nguyen, H. Q., Ha, P. T., Thu, T. y Doan, H. (2025). Do employee responses to CSR enhance career adaptability? A study on the service sector in Vietnam. *Social Responsibility Journal*, 21(2), 217-243. <https://doi.org/10.1108/srj-01-2024-0019/full/html>
- Nugroho, D. P. D., Hsu, Y., Hartauer, C. y Hartauer, A. (2024). Investigating the interconnection between environmental, social, and governance (ESG), and corporate social responsibility (CSR) strategies: An examination of the influence on consumer behavior. *Sustainability*, 16(2). <https://doi.org/10.3390/su16020614>
- Padilla-Lozano, C. y Collazzo, P. (2021). Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness—Causality in manufacturing. *Competitiveness Review*, 32(7), 21-39. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2020-0160>
- Padilla-Lozano, C., Padilla-Lozano, J., Reyes Ortiz, G. y Collazzo, P. (2024). Green innovation and competitiveness: Empirical evidence from Ecuadorian manufacturing. *Management Research*, 22(3), 303-323. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-03-2023-1405>
- Panwar, R., Nybakk, E., Hansen, E. y Pinkse, J. (2016). The effect of small firms' competitive strategies on their community and environmental engagement. *Journal of Cleaner Production*, 129, 578-585. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.141>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. MacMillan.
- Porter, M. y Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68. <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy>

- Porter, M. y Kramer, M. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=23102>
- Porter, T. y Miles, P. (2013). CSR longevity: Evidence from long-term practices in large corporations. *Corporate Reputation Review*, 16(4), 313-340. <https://doi.org/10.1057/crr.2013.17>
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071>
- Rahmadhani, S., Faisal, F., Joseph, C. y Januarti, I. (2024). Corporate social responsibility and corporate investments: Does research and development intensity matter? *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375618>
- Raykov, T. (2012). Scale construction and development using structural equation modeling. En R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of structural equation modeling* (pp. 472-492). Guilford Press. <https://psycnet.apa.org/record/2012-16551-028>
- Riso, V., Tallaki, M., Bracci, E. y Cantele, S. (2024). The transition towards benefit corporations: What are the roles for stakeholders? *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 904-916. <https://doi.org/10.1002/bse.3525>
- Saleem, S. y Bashir, H. (2024). Environmental corporate social responsibility and green dynamic capability: The moderating role of slack resources. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 3379-3394. <https://doi.org/10.1002/csr.2751>
- Sellitto, M. A., Camfield, C. G. y Buzuku, S. (2020). Green innovation and competitive advantages in a furniture industrial cluster: A survey and structural model. *Sustainable Production and Consumption*, 23, 94-104. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.04.007>
- Streiner, D. (2003). Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99-103. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18
- Tang, M., Liao, H., Wan, Z., Herrera-Viedma, E. y Rosen, M. A. (2018). Ten years of sustainability (2009 to 2018): A bibliometric overview. *Sustainability*, 10(5), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su10051655>
- Tomšič, N., Bojnec, Š. y Simčič, B. (2015). Corporate sustainability and economic performance in small and medium-sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 108, 603-612. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.106>
- Trommershausen, A. y Karmasin, M. (2024). Corporate social responsibility in media companies. En C. Herrmann y H. Lorenz (Eds.), *Handbook of media and communication economics* (pp. 1101-1130). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39909-2_54
- Turyakira, P., Venter, E. y Smith, E. (2014). The impact of corporate social responsibility factors on the competitiveness of small and medium-sized enterprises. *South African Journal of Economic & Management Sciences*, 17(1), 157-172. <https://doi.org/10.4102/sajems.v17i2.443>
- ONU Medio Ambiente (2017, abril 27). *UN environment Latin America and the Caribbean*. <https://www.unep.org/regions/latin-america-and-caribbean>
- Wirba, A. V. (2024). Corporate social responsibility (CSR): The role of government in promoting CSR. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 7428-7454. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01185-0>
- Wooldridge, J. M. (2008). *Introductory econometrics: A modern approach* (4.ª ed.). South-Western Cengage Learning.
- World Business Council for Sustainable Development. (2017). *World Business Council for Sustainable Development*. www.wbcsd.org
- Xie, Y. y Zeng, R. (2025). Exploring the relationship between firm internationalization and corporate social responsibility: A literature review and bibliometric analysis. *Sustainability*, 17(4). <https://doi.org/10.3390/su17041439>
- Zhang, K. y Hao, X. (2024). Corporate social responsibility as the pathway towards sustainability: A state-of-the-art review in Asia economics. *Discover Sustainability*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00577-9>

Estrategias y prácticas de gestión del talento: vinculación con variables contextuales

Mariela Natacha Golik* Profesora investigadora, Escuela de Economía y Negocios, Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires, Argentina.
mgolik@unsam.edu.arMaría Rita Blanco Profesora investigadora, Facultad de Ciencias de la Economía y de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.
maria.blanco@urjc.es

Resumen

El presente estudio empírico tuvo por objetivo explorar las prácticas involucradas en las estrategias de gestión del talento exclusivas, inclusivas e híbridas, a partir de la implementación de prácticas de gestión del talento exclusivas. Asimismo, se examina la vinculación entre estas estrategias y diferentes variables contextuales (tamaño, origen del capital y orientación cultural). A través de un cuestionario basado en prácticas exclusivas de gestión del talento, se analizaron 104 empresas localizadas en Argentina. La muestra fue de conveniencia, pues está compuesta por las firmas que integran los rankings Mercado y MercoTalent. Los resultados revelaron la existencia de tres clústeres asociados con las distintas estrategias de gestión del talento; la híbrida fue la dominante. Las prácticas de segmentación adoptadas diferenciaron las empresas exclusivas de las híbridas. En las empresas inclusivas se observa solo el uso de algunas prácticas exclusivas. Las estrategias de talento adoptadas evidenciaron relaciones positivas con las variables contextuales analizadas.

Palabras clave: estrategias de gestión del talento; herramientas de gestión del talento; segmentación; colectivismo; variables contextuales.

Talent Management Strategies and Practices: Relationships with Contextual Variables

Abstract

This empirical study aimed to explore the practices involved in the exclusive, inclusive, and hybrid talent management strategies, based on the implementation of exclusive talent management practices. It also examines the relationships between these strategies and different contextual variables (size, origin of capital, and cultural orientation). A questionnaire based on exclusive talent management practices was used to examine 104 companies located in Argentina. The study sample is a convenience one comprising the companies featured in the Mercado and MercoTalent rankings. The results revealed the presence of three clusters associated with different talent management strategies, being the hybrid the dominant one. Segmentation practices differentiated exclusive and hybrid companies. At inclusive companies, the use of some exclusive practices was observed. The adopted talent strategies exhibited positive relationships with the contextual variables examined.

Keywords: talent management strategies; talent management tools; workforce differentiation; collectivism; contextual variables.

Estratégias e práticas de gestão de talentos: ligação com variáveis contextuais

Resumo

O presente estudo empírico teve como objetivo explorar as práticas envolvidas nas estratégias de gestão de talentos exclusivas, inclusivas e híbridas, a partir da implementação de práticas de gestão de talentos exclusivas. Além disso, examina-se a ligação entre essas estratégias e diferentes variáveis contextuais (tamanho, origem do capital e orientação cultural). Por meio de um questionário baseado em práticas exclusivas de gestão de talentos, foram analisadas 104 empresas localizadas na Argentina. A amostra foi de conveniência, pois é composta pelas empresas que integram os rankings Mercado e Merco Talento. Os resultados revelaram a existência de três clusters associados às diferentes estratégias de gestão de talentos; a híbrida foi a dominante. As práticas de segmentação adotadas diferenciaram as empresas exclusivas das híbridas. Nas empresas inclusivas, observa-se apenas o uso de algumas práticas exclusivas. As estratégias de talento adotadas evidenciaram relações positivas com as variáveis contextuais analisadas.

Palavras-chave: : estratégias de gestão de talentos; ferramentas de gestão de talentos; segmentação; coletivismo; variáveis contextuais.

* Autor de correspondencia.

Clasificación JEL: M1; M12.

Cómo citar: Golik, M. N. y Blanco, M. R. (2025). Estrategias y prácticas de gestión del talento: vinculación con variables contextuales. *Estudios Gerenciales*, 41(176), 361-373. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7121>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7121>

Recibido: 10-09-2025

Aceptado: 13-11-2025

Publicado: 19-12-2025

1. Introducción

El contexto actual, caracterizado por acelerados cambios tecnológicos, demográficos y vinculados a la globalización, ha trastocado la gestión del talento (GT) tal como se ha conocido en las dos últimas décadas (Claus, 2019). Si bien las investigaciones coinciden en que la capacidad de una empresa para gestionar el talento internamente puede ayudarla a crear un desempeño sostenible y una ventaja competitiva (Al Aina y Atan, 2020; Gallardo-Gallardo et al., 2020; Mujtaba et al., 2022), su implementación puede llevarse adelante de diversas formas.

En un principio, la GT fue concebida como una construcción altamente exclusiva, es decir, dirigida a un grupo selecto de empleados cuyas habilidades, capacidades y desempeño son únicos y muy valiosos para la organización (Lepak y Snell, 1999), ya que estos ocupan posiciones estratégicas dentro de ella (Collings y Mellahi, 2009). La GT se centra en un subgrupo de colaboradores (entre el 5 y el 15 % del total) considerados "talentos"; por lo tanto, con mayores probabilidades de contribuir significativamente al desempeño organizacional y de convertirse en futuros líderes (Gallardo-Gallardo et al., 2013). No obstante, a partir de la implementación de la GT en diferentes tipos de contextos, y del análisis de sus consecuencias, tanto en términos organizacionales como individuales, comenzaron a plantearse otros enfoques o estrategias: las inclusivas y las híbridas.

Por oposición a la exclusiva, la estrategia inclusiva propone integrar a todos los colaboradores a la GT organizacional, pues se considera que todos ellos poseen fortalezas que pueden, potencialmente, crear valor para la organización (Swailes et al., 2014). Por su parte, la estrategia híbrida se caracteriza por inversiones mayores en algunos empleados clave y, en simultáneo, por inversiones menores en el desarrollo del talento de toda la organización (Meyers, 2016).

Las diferentes estrategias de talento, es decir, las suposiciones y creencias básicas sobre el valor, la naturaleza y la instrumentalidad del talento de los responsables de la toma de decisiones, "cómo las organizaciones ven, manejan y gestionan el talento" (Meyers y Van Woerkom, 2014, p. 197), han sido claramente definidas en la literatura. Sin embargo, la forma en cómo se implementan estas estrategias sigue siendo limitada, debido a que la mayoría de investigaciones se han centrado en los resultados de la GT (Thunnissen et al., 2013), en lugar de en las actividades y los procesos (Park, 2023b). Por otra parte, en términos empíricos, la mayoría de estudios que examinaron la implementación de diferentes estrategias a través de sus prácticas son cualitativos (Bolander et al., 2017; D'Armagnac et al., 2022; Festing et al., 2015; Guerri y Solari, 2012; Li et al., 2018; Marinakou y Giousmpasoglou, 2019; McCracken et al., 2016; Thunnissen y Van Arensbergen, 2015; Valverde et al., 2013), y solo dos son cuantitativos (Meyers et al., 2020; Pantouvakis y Karakasnakis, 2019). No obstante, de estos, el estudio de Pantouvakis y Karakasnakis (2019) se centró únicamente en las prácticas de identificación, mientras que el de Meyers et al. (2020) se basó en los modelos mentales

y percepciones de los gerentes de recursos humanos (RR. HH.) sobre las prácticas de GT de su organización. En consecuencia, los conjuntos específicos de prácticas involucradas en la implementación de cada estrategia de GT aún no han sido establecidos con precisión ni explorados empíricamente a través de metodologías cuantitativas. Con base en esta brecha en la literatura, este estudio tuvo como objetivo determinar el conjunto de prácticas de GT asociadas con las diferentes estrategias, considerando el número de prácticas exclusivas implementadas. A su vez, diversos estudios han evidenciado que la GT no constituye un sistema de gestión universal, por el contrario, este es contextual (Gallardo-Gallardo et al., 2020) y depende de una combinación de factores históricos, culturales e institucionales (Park, 2023b). Por lo tanto, al diseñar e implementar un enfoque de GT, se deben considerar las características contextuales, organizacionales y culturales (Meyers y van Woerkom, 2014). Sin embargo, las investigaciones de GT han prestado escasa atención a la naturaleza dinámica de las prácticas de GT específicas de cada contexto. Algunos factores contextuales ya fueron examinados empíricamente, tales como la industria (Chung y D'Annunzio-Green, 2018); el tamaño y el tipo de organización (Cui et al., 2018; Festing et al., 2013; Kravariti et al., 2021; Krishnan y Scullion, 2017; Valverde et al., 2013); el sector público (Thunnissen y Buttiens, 2017; Tyskbo, 2021); la cultura nacional (Cooke et al., 2014; Muratbekova-Touron et al., 2018; Skuza et al., 2013), y la cultura organizacional (Dalal y Akdere, 2023; Kontoghiorghes, 2016; Lucas et al., 2018; Meng et al., 2016; Thunnissen y Buttiens, 2017). En cuanto a la relación entre estrategia de GT y el tamaño, la mayoría de estudios son teóricos o estudios de casos cualitativos (Krishnan y Scullion, 2017; Kravariti et al., 2021; Meyers et al., 2020; Valverde et al., 2013). Solo Festing et al. (2013) realizaron un estudio cuantitativo en 700 pymes alemanas; no obstante, la definición de pymes empleada (hasta 2000 empleados) no es aplicable en esta región, y dado que la GT puede variar significativamente según el contexto nacional, se consideró pertinente evaluar la hipótesis en Argentina, en donde las pymes representan el 98,2 % de las empresas privadas (MTEySS, 2013).

En cuanto a la cultura nacional, el estudio de casos de pymes españolas identificó la adopción tanto de estrategias inclusivas como exclusivas de GT, y postuló que el trato diferenciado de los empleados talentosos estaba influenciado por la tradición cultural española como miembros del clúster GLOBE latino-europeo (Valverde et al., 2013). En el contexto polaco, Skuza et al. (2013) demostraron que en las sociedades colectivistas existe una aversión cultural a destacar individuos específicos dentro de la organización. En cuanto al clúster GLOBE germano, Meyers et al. (2020) encontraron que los gerentes de RR. HH. estaban más representados por una filosofía de talento inclusiva.

Dado que América Latina es una región poco explorada (Aguinis et al., 2020), este estudio analizó cuantitativamente la influencia de la cultura nacional en la estrategia de GT, con base en los antecedentes culturales del país de

origen. Finalmente, aborda el estatus de las compañías (multinacionales vs empresas nacionales) que fue examinado por Meyers et al. (2020), pero solo a partir de los modelos mentales y percepciones de los gerentes de RR. HH. sobre las prácticas de GT y no de su implementación concreta. En suma, el objetivo de este trabajo fue, en primer lugar, explorar cuantitativamente el conjunto de prácticas involucradas en las diferentes estrategias de GT descritas en la literatura, teniendo en cuenta el número de prácticas exclusivas implementadas, para contribuir, de este modo, a la literatura de GT, ya que hay una escasez de investigaciones empíricas que vinculen las diferentes estrategias con sus prácticas (Bolander et al., 2017). En segundo lugar, considerando que, según Park (2023a), la adopción de estrategias exclusivas y las prácticas derivadas pueden funcionar en un contexto/país determinado y no en otro, se analiza la influencia de distintos factores contextuales (antecedentes culturales del país de origen, tamaño y estatus) en la estrategia de talento adoptada.

De esta manera, se responde al llamado de realizar investigaciones para determinar si las características organizacionales se relacionan con una operacionalización determinada del talento (Nijs et al., 2014).

2. Marco teórico

2.1 Estrategias de gestión del talento

Las estrategias inclusivas y exclusivas de GT pueden ser concebidas como dos extremos de un espectro, con diversos grados de exclusividad (Garrow y Hirsh, 2008). En un extremo, la definición de GT y sus procesos es exclusiva. Esta estrategia puede definirse como

las actividades y procesos que implican la identificación sistemática de puestos clave que contribuyen de forma diferencial a la ventaja competitiva sostenible de la organización, el desarrollo de una reserva de talento de individuos con alto potencial y alto desempeño para ocupar estos puestos, y el desarrollo de una arquitectura de recursos humanos diferenciada para facilitar la ocupación de estos puestos con personas competentes y asegurar su compromiso continuo con la organización. (Collings y Mellahi, 2009, p. 304)

Las organizaciones con una estrategia de talento exclusiva consideran que los talentos, por definición, contribuyen mucho más al desempeño organizacional que los empleados promedio. Así, la diferenciación de la fuerza laboral, concebida como enfoques formalizados de su segmentación, basada en la competencia de los empleados o la naturaleza de los roles desempeñados para generar valor (Collings, 2017), contribuye a la ventaja competitiva de una organización. Esta segmentación se lleva a cabo a través de una arquitectura de RR. HH. diferenciada (Collings y Mellahi, 2009), que se implementa a través de procesos y prácticas de GT específicos, dirigidos a un número limitado

de empleados “talentosos” o “potencialmente talentosos”. Al desarrollar un enfoque exclusivo de GT, esas prácticas diferenciadas deben considerarse dentro de los procesos clave de atraer, identificar, desarrollar, retener y desplegar el talento (Björkman et al., 2017, Kaliannan et al., 2023). Dado que no existe una lista exhaustiva de prácticas en la literatura de GT, en la Tabla 1 se resumen aquellas que evidencian el enfoque exclusivo.

En el otro extremo del espectro, el enfoque inclusivo se basa en la creencia de que todos los empleados poseen talentos particulares que les permiten realizar contribuciones igualmente valiosas a una organización (Meyers y van Woerkom, 2014). La estrategia de GT inclusiva se puede definir como

el reconocimiento y la aceptación de que todos los empleados tienen talento, conjuntamente con la evaluación continua y el despliegue de los empleados en los puestos que mejor se adaptan y brindan la oportunidad para que los empleados usen esos talentos. (Swales et al., 2014, p. 5)

Este enfoque considera que todos los colaboradores poseen alguna cualidad valiosa para la organización, lo que resulta beneficioso si se ajusta al puesto y entorno adecuados. Es decir, implica ‘el arte de reconocer el talento natural de cada empleado y ayudarlo a desarrollar las habilidades y conocimientos específicos para convertir ese talento en un desempeño real (Buckingham y Vosburgh, 2001). Bajo esta estrategia, se brindan oportunidades de aprendizaje a todos, en función de sus talentos, y se contribuye así a “capturar el valor de toda la fuerza laboral y, no solo de unas pocas superestrellas” (O'Reilly y Pfeffer, 2000, p. 52). Es decir, todos los empleados tienen la capacidad de convertirse en trabajadores extraordinarios si se les brinda la formación, el desarrollo y las oportunidades adecuadas (Kaliannan, 2023).

Este enfoque inclusivo considera que es función de la organización identificar las habilidades de cada talento e involucrarlos de manera significativa para alinear sus capacidades con las oportunidades disponibles al interior de la organización (Swales et al., 2014).

Finalmente, el enfoque híbrido de GT se caracteriza por inversiones de RR. HH. ligeramente más altas en empleados clave e inversiones en el desarrollo del talento en toda la organización (Meyers, 2016). De acuerdo con esta conceptualización, se empleará una combinación de herramientas de GT exclusivas e inclusivas (King y Vaiman, 2019).

2.2 Estrategias y prácticas de gestión del talento

Las estrategias de GT antes mencionadas influyen en las prácticas o sistemas de prácticas que adoptan las organizaciones (Dries, 2022; Meyers et al., 2020) para ser competitivas. Una configuración específica de políticas y prácticas dentro del sistema de GT se entiende como una estrategia (Tarique y Schuler, 2015). Una arquitectura de

Tabla 1. Prácticas exclusivas según la literatura de gestión del talento

Prácticas de gestión del talento (GT)	Descripción	Autores
Staffing	Contratación selectiva / Uso de inventarios de talento para la selección / Programas de posgrado y de formación.	McCracken et al. (2016); Stahl et al. (2007)
Identificación	Actividades para encontrar talento [alto desempeño y alto potencial] entre los empleados actuales.	Meyers et al. (2013)
	Roles claves: posiciones críticas ancladas en la idea de diferenciación de la fuerza laboral.	Huselid y Becker (2011); Collings et al. (2019)
	Potencial: el enfoque exclusivo se enfoca únicamente en los empleados clave, [entre el 10 y el 15 % de empleados de alto desempeño-colaboradores de alto desempeño y alto potencial].	Gallardo-Gallardo et al. (2013); Ulrich y Smallwood (2012)
	Desempeño para <i>talent review</i> . Bajo el enfoque exclusivo de GT, una persona es vista como talentosa solo si se desempeña mejor que el resto.	Silzer y Dowell, (2010); Nijs et al. (2014)
	<i>Talent reviews</i> para identificar los altos potenciales y crear <i>talent pools</i> .	Becker et al. (2009); Mäkelä et al. (2010); Stahl et al. (2007)
Desarrollo	Constitución de <i>talent pools</i> basados en la diferenciación de los colaboradores.	Becker et al. (2009); Collings et al. (2019); Huselid y Becker (2011)
	Comunicación formal del estatus de talento.	Dries y De Gieter, (2014); Sumelius et al. (2019)
	Inversión mucho mayor en el desarrollo y capacitación de los empleados que se espera generen rendimientos desproporcionados.	Boudreau y Ramstad, (2005); De Vos et al. (2008); Van Vianen et al. (2018)
	Acciones de capacitación y desarrollo dirigidas a mejorar aún más las habilidades de los identificados previamente como de alto potencial/desempeño.	
	Ser destinatario de mayores acciones de <i>mentoring</i> y de <i>coaching</i> de carrera en comparación con los compañeros constituye un indicador del potencial relativo de cada uno.	Collings y Mellahi, (2009); Stahl et al. (2007)
Retención	Planes de desarrollo individuales vinculados al proceso de planificación de la sucesión.	
	Los programas exclusivos de desarrollo diseñados a la medida del grupo élite.	Narayanan et al. (2019); Ortlieb y Sieben (2012)
	Actividades específicas para evitar la rotación de empleados de alto potencial/alto desempeño.	

Fuente: elaboración propia.

GT es la combinación de sistemas, procesos y prácticas diseñados, y son llevados a cabo por una organización para garantizar que la GT se realice de forma eficaz y coherente (Sparrow y Makram, 2015).

Para clasificar las estrategias de GT, Tarique y Schuler (2015) propusieron considerar dos dimensiones: el alcance de la cobertura de talento, definido como el número de empleados que forman parte de la reserva de talento, y el alcance de las prácticas de GT, definido como el número o la variedad de prácticas de GT necesarias para apoyar la estrategia organizacional. Este estudio se basa en el segundo (el número y variedad).

A continuación, con base en la bibliografía sobre el enfoque exclusivo, se define el número y la variedad de prácticas exclusivas de GT. Esta elección se fundamenta en que, respecto a lo encontrado, las prácticas de GT inclusivas solo fueron examinadas en los estudios de Bolander et al. (2017) y Thunnissen y Buttiens (2017), ambos cualitativos. Asimismo, los estudios empíricos que abordan los enfoques inclusivos e híbridos son escasos en la literatura (Bos et al., 2020), contrario a las prácticas exclusivas de GT, las cuales fueron ampliamente descritas y examinadas empíricamente (Bonneton et al. 2022; DeVos y Dries, 2013; Gelens et al., 2013; Mujtaba et al., 2022). A pesar de esto,

no existe una lista exhaustiva de prácticas exclusivas, ni consenso sobre el conjunto de prácticas asociadas a este enfoque o estrategia. Por este motivo, se consolidaron estas prácticas exclusivas con base en los procesos de GT ofrecidos por Silzer y Dowell (2010) (Tabla 2).

Tabla 2. Prácticas de gestión del talento exclusivas

	Prácticas exclusivas de gestión del talento
Staffing	Pasantías: Programas de Jóvenes profesionales
Identificación	Definición formal de potencial
	Proceso formal de identificación de potencial
	Herramientas de identificación
	Evaluación de desempeño para el proceso de <i>talent review</i>
	Proceso de <i>talent review</i>
Desarrollo	Roles claves
	Comunicación formal del estatus de talento
	<i>Mentoring</i> como herramienta de desarrollo (dirigida a los HiPos- altos potenciales)
	<i>Talent pools</i>
Retención	Medidas individualizadas de retención para los HiPos
	Medidas de Retención generales para todos los HiPos
	Políticas diferenciadas para HiPos

Fuente: elaboración propia.

2.3 Estrategia de talento y factores contextuales

2.3.1 Estatus: multinacionales vs empresas domésticas

Las empresas multinacionales son sustancialmente diferentes de las empresas nacionales o domésticas (Kostova et al., 2008), dado que es más probable que enfrenten mayores presiones vinculadas a la globalización y a la competencia internacional que las empresas nacionales. Las multinacionales enfrentan retos vinculados al acceso a personas con talento y sus capacidades estratégicas a través de las fronteras geográficas (Caligiuri et al., 2024). Por su parte, las empresas locales están más arraigadas a sus costumbres y son producto de su historia y de la cultura en la que residen (Tatoglu et al., 2016).

Debido a la creciente importancia de las operaciones internacionales, la dotación de puestos de liderazgo con ejecutivos que puedan operar en un entorno global constituye un desafío clave para la GT en este tipo de firmas (Cappelli y Keller, 2014).

Para hacer frente a este desafío, entre el 40 y el 60 % de las empresas globales cuentan con programas de “alto potencial” (HiPo) para la gestión de sus empleados más talentosos (Silzer y Church, 2010). Dado que el principio subyacente de los programas HiPo es la diferenciación de la fuerza laboral, estos sustentan un enfoque exclusivo de talento (Swales, 2013). Considerando que las consecuencias del fracaso en las operaciones internacionales pueden ser más graves que las del mercado nacional (Raletić et al., 2015), las multinacionales tienden a ser más estrictas en la contratación y promoción de sus colaboradores que las empresas nacionales (Mohamed et al., 2013). De modo que se postula la primera hipótesis.

Hipótesis 1. Es más probable que las empresas multinacionales adopten una estrategia exclusiva que las empresas nacionales.

2.3.2 Tamaño: empresas grandes vs pymes

El tamaño de las empresas tiene numerosas implicaciones para la GT. Las pymes organizan sus prácticas de GT de manera diferente a las grandes empresas (Chung y D’Annunzio-Green, 2018; Festing et al., 2013; Festing et al., 2017). Estas muestran un mayor grado de informalidad en el proceso de gestión de RR. HH., incluidas las prácticas de GT (Park, 2022). Asimismo, sus estructuras les dificultan identificar puestos clave y desarrollar un grupo de colaboradores de alto potencial para ocupar esos roles (Krishnan y Scullion, 2017). En el caso de centrarse en pocas personas clave o consideradas altos potenciales, se corre el riesgo de socavar la moral de la mayoría de la fuerza laboral no etiquetada como talento (Krishnan y Scullion, 2017; Chung y D’Annunzio-Green, 2018). Igualmente, estos autores señalan que el proceso de identificación puede no ajustarse a la cultura de trabajo informal que constituye

un valor importante para la atracción de empleados en las pymes. Park (2023b) observó que las pymes coreanas tendían a preferir incentivos basados en el desempeño del equipo más que en el individual, contrario al principio de diferenciación de los enfoques exclusivos. En resumen, es más probable que las pymes adopten un enfoque inclusivo y consideren que todos los empleados puedan potencialmente agregar valor. Este enfoque es más difícil de implementar en organizaciones grandes; por lo tanto, se sugiere la segunda hipótesis.

Hipótesis 2. Las pymes tienen menos probabilidades de adoptar una estrategia exclusiva que las grandes empresas.

2.3.3 Cultura nacional

Las empresas reflejan las sociedades de las que son originarias en lo que respecta a la cultura (House et al., 2004). El país de origen (Ferner, 1997) ejerce una influencia importante en la forma en que las multinacionales conducen sus negocios en el extranjero. Los comportamientos de estas empresas están condicionados, consciente o inconscientemente, por la cultura nacional específica en la que crecieron los responsables de las decisiones, y tienen un efecto importante sobre las políticas de RR. HH. (Ferner, 1997). La cultura nacional se expresa a través de diferentes dimensiones culturales (Hofstede et al., 2010; House et al., 2004; Triandis, 1993). Entre estas las más utilizadas son las que ofrece Hofstede (Jackson, 2020): individualismo, distancia del poder, evitación de la incertidumbre, masculinidad, indulgencia y orientación al largo plazo. El individualismo (versus el colectivismo) constituye una de las dimensiones más destacadas de la cultura de las sociedades en todo el mundo (Triandis, 1993). Este se refiere a culturas en las que las personas se preocupan más por sí mismas y actúan de tal manera que solo se benefician a título personal; en contraste, el colectivismo se refiere a las culturas en las que las personas subordinan sus intereses personales en beneficio de los del grupo (Hofstede et al., 2010). En las sociedades individualistas se destacan los logros individuales y se tiende a diferenciar a las personas, de modo que esas culturas se adaptarán mejor a un enfoque basado en las diferencias (Beer y Katz, 1998). En consecuencia, la estrategia de GT exclusiva (basada en la diferenciación) será más efectiva (Adamsen y Swales, 2019). Por el contrario, en las sociedades colectivistas se promueve la pertenencia a grupos (Caligiuri et al., 2010), las relaciones laborales son personales y cercanas, y es posible que los gerentes no se sientan cómodos nominando a algunos colaboradores para conformar un grupo integrado por los más talentosos (diferenciación de la fuerza laboral) y decidiendo en quién se deben invertir los recursos (Skuzza et al., 2013). De modo que la identificación y el desarrollo de unos pocos talentosos desafía valores centrales en las culturas colectivistas (Valverde et al., 2013). Con base en esto, se propone la tercera hipótesis.

Hipótesis 3. Las empresas cuyo país de origen posee una orientación cultural individualista tienen más probabilidades de adoptar una estrategia de GT exclusiva que aquellas de culturas colectivistas.

3. Metodología

3.1 Recolección de datos y muestra

Los datos fueron recolectados, entre julio de 2019 y febrero de 2020, a través de una encuesta en línea realizada a directores y gerentes sénior de RR. HH. de organizaciones que operan en Argentina. Las firmas forman parte del top 300 del ranking Mercado (<https://www.merco.info/ar/ranking-merco-empresas?edicion=2019>) y, algunas de ellas, del Ranking Merco Talento (<https://www.merco.info/ar/ranking-merco-talento?edicion=2019>). El universo de la muestra inicial fueron las 300 empresas top y, finalmente, la muestra estuvo conformada por 104 empresas (Tabla 3).

3.2 Análisis de datos

Para determinar los diferentes grupos de prácticas asociadas con cada enfoque de GT, se realizó un análisis de clústeres utilizando STATA 14 MP. Se optó por un análisis de conglomerados jerárquicos siguiendo el método de Ward (1963), dado que no se conocía de antemano el número de clústeres. El número de conglomerados se evaluó en función de los árboles de clasificación y el de aglomeración (Yim y Ramdeen, 2015). En un segundo paso, para explorar el tipo de prácticas dentro de cada clúster, se identificó la presencia de las prácticas exclusivas como variables binarias (%). Posteriormente, para definir si las diferencias de prácticas entre los conglomerados eran significativas o no, se ejecutó un modelo de probabilidad lineal (LPM) considerando el conglomerado 1 como el grupo de referencia. LPM es una regresión lineal múltiple con una variable dependiente binaria (cada observación toma valores de 0 o 1). Finalmente, para probar las hipótesis, se utilizó una regresión logística multinomial (Wooldridge, 2019).

4. Resultados

El análisis de clústeres jerárquicos mostró tres clústeres (Gráfico 1). Luego se identificó el rango de prácticas involucradas en cada grupo: clúster 1 N = 20, [0 a 3 prácticas exclusivas]; clúster 2 N = 56 [4 a 7 prácticas exclusivas] y clúster 3 N = 28 [8 a 12 prácticas exclusivas].

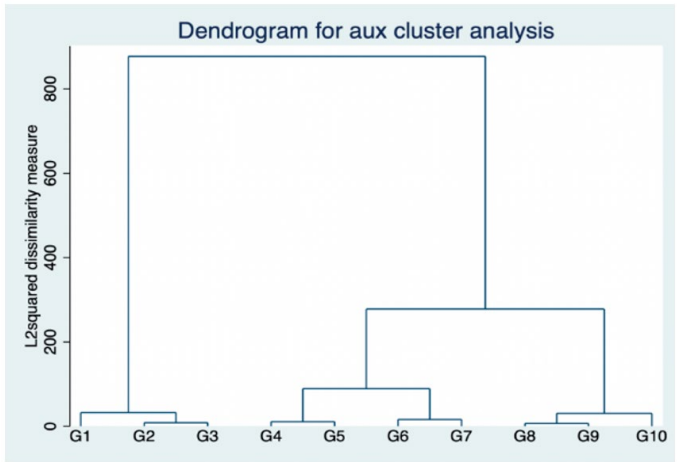


Gráfico 1. Clústeres identificados.
Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de determinar diferencias significativas entre los tres grupos, se analizó la presencia de las diferentes prácticas de GT en cada uno de ellos. En las Tablas 4 y 5 se exponen los resultados.

Como se observa, la Tabla 4 detalla las prácticas involucradas en cada estrategia. En el clúster 3 (estrategia exclusiva), la definición formal de potencial, el proceso de identificación formal, el proceso de revisión de talentos, las herramientas de identificación y los roles clave son prácticas presentes en más del 90 % de las empresas que lo conforman. La fuerte presencia de roles clave e identificación de potencial evidencian la combinación de los dos criterios de segmentación de GT (segmentación de roles y de personas). También se identifica una fuerte representación de las herramientas

Tabla 3. Características de la muestra

Multinacional			Tamaño N.º de empleados **		
Sí	52	50 %	Pequeñas: - de 60	4	4 %
No	52	50 %	Medianas: 60 a 500	33	32 %
			Grandes: + de 500	67	64 %
Origen del capital y orientación cultural (*)			Actividad		
Individualistas (empresas de Alemania, Australia, Canadá, España, Francia, Irlanda, Italia, Suiza, Reino Unido, EE. UU.	32	30,8 %	Manufactura	49	47,4 %
Colectivistas (empresas de Argentina, Brasil, Chile, China, Japón, India, Corea, México, Singapur)	72	69,2 %	Servicios	55	52,6 %

Notas. (*) Origen del capital: país donde nació la multinacional (Ferner, 1997). Orientación cultural de acuerdo con Hofstede et al. (2010) en la web de Hofstede-insights (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/spain/>) considerando el capital de origen.

(**) Criterios Administración Federal de Ingresos Públicos AFIP (2021). actualmente Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Presencia de prácticas de gestión del talento por clúster (en porcentajes)

	Definición formal de potencial	Identificación formal de potencial	Herramientas de identificación	Proceso de <i>talent review</i> /Revisión de talento	Comunicación formal de estatus	Políticas diferenciadas para los altos potenciales-HiPOs	Puntuación de desempeño para <i>talent review</i>	Staffing	Mentoring como herramienta de desarrollo	Puestos clave	Actividades para el <i>pool</i> de talentos	Estrategias de retención para HiPOs
Clúster 1	5,0 %	5,0 %	61,1 %	20,0 %	15,0 %	26,3 %	12,5 %	35,0 %	30,0 %	15,0 %	10,0 %	35,0 %
Clúster 2	60,7 %	64,3 %	86,5 %	52,7 %	28,6 %	38,5 %	22,0 %	40,0 %	55,4 %	42,9 %	44,6 %	60,7 %
Clúster 3	92,9 %	96,4 %	96,4 %	96,4 %	75,0 %	57,1 %	36,0 %	66,7 %	78,6 %	92,9 %	96,4 %	64,3 %

Nota. Clúster 1, 0 a 3 prácticas exclusivas; clúster 2, 4 a 7 prácticas exclusivas; clúster 3, 8 a 12 prácticas exclusivas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Comparación de prácticas por clúster (LPM)

	Definición formal de potencial	Identificación formal de potencial	Herramientas de identificación	Proceso de revisión del talento/ <i>Talent review</i>	Comunicación formal de estatus	Políticas diferenciadas para los altos potenciales-HiPOs	Puntuación de desempeño para <i>talent review</i>	Staffing	Mentoring como herramienta de desarrollo	Puestos clave	Actividades para el <i>pool</i> de talentos	Estrategias de retención para altos potenciales-HiPOs
Clúster 2	0,557*** (0,104)	0,593*** (0,0996)	0,254** (0,0943)	0,327*** (0,110)	0,136 (0,114)	0,121 (0,131)	0,0950 (0,123)	0,0500 (0,127)	0,254** (0,124)	0,279** (0,110)	0,346*** (0,106)	0,257** (0,128)
Clúster 3	0,879*** (0,117)	0,914*** (0,112)	0,353*** (0,104)	0,764*** (0,124)	0,600*** (0,128)	0,308** (0,145)	0,235* (0,137)	0,317** (0,142)	0,486*** (0,130)	0,779*** (0,124)	0,864*** (0,119)	0,293** (0,144)
Constante	0,0500 (0,0895)	0,0500 (0,0855)	0,611*** (0,0813)	0,200** (0,0945)	0,150* (0,0976)	0,263** (0,112)	0,125 (0,107)	0,350*** (0,108)	0,300*** (0,104)	0,150* (0,0947)	0,100 (0,0907)	0,350*** (0,110)
Observaciones	104	104	98	103	104	99	91	102	104	104	104	104
R-cuadrado	0,359	0,400	0,111	0,286	0,219	0,049	0,035	0,080	0,064	0,303	0,36	0,047

Nota. Errores estándar robustos entre paréntesis.

*** p < 0,01, ** p < 0,05, * p < 0,1.

Fuente: elaboración propia.

de desarrollo, las actividades de pool de talentos (96,4 %) y mentoring dirigidas a altos potenciales, HiPos (78,6 %). A pesar de la fuerte presencia de esfuerzos de identificación (96 % de las empresas), el porcentaje de compañías que ejecutan políticas diferenciadas para HiPos (57,1 %), así como las estrategias de retención para este grupo (64,3 %), son inferiores. Estos resultados sugieren que las empresas destinan más esfuerzos a identificar talento que a implementar iniciativas de retención acordes con la información obtenida.

A su vez, considerando el clúster 1 —estrategia inclusiva—, las prácticas que implican esfuerzos de segmentación, la definición formal de potencial y el proceso formal de identificación de potencial (ambas 5 %) están presentes en pocas firmas. Las herramientas de identificación existentes son empleadas por el 60 % de las empresas de este grupo. Su presencia permite conjeturar, teniendo en cuenta la implementación de otras prácticas — resultados de desempeño para el proceso talent review (12,5 % o comunicación formal del estado del talento 15 %) —, que estas herramientas (definición formal de potencial y proceso formal de identificación de potencial) tienen como objetivo mapear fortalezas (psicología positiva). Llama la atención que la retención de HiPos está presente en el 35 % de las empresas. Cabría preguntarse a quién se dirigen estos esfuerzos de retención, y son necesarios más estudios empíricos en empresas inclusivas para sugerir una respuesta.

Después de haber identificado las prácticas dentro de cada clúster, se ejecutó un LPM para identificar las diferencias de prácticas entre clústeres (Tabla 5).

En el clúster 3 (exclusivo), la definición de potencial formal, el proceso de identificación formal y el proceso de revisión de talento muestran diferencias que van del 70 al 91 % frente a las mismas prácticas en el clúster 1 (estrategia inclusiva); todas son estadísticamente significativas ($p < 0,01$). En cuanto a roles clave, las diferencias del clúster 3 frente al 1 son más fuertes (77,9 %; $p < 0,01$) que el clúster 2 (híbrido) frente al clúster 1 (27,9 %; $p < 0,05$). Ya se mencionó que las firmas exclusivas, clúster 3, emplearon la combinación de los dos criterios de segmentación de GT (personas y roles), mientras que en el clúster 2 (híbrido) las firmas adoptaron solo uno de los criterios de segmentación (personas). Estos resultados arrojan luz sobre las prácticas adoptadas para la implementación de una estrategia híbrida de GT.

La comparación de la práctica de mentoring entre el clúster 3, exclusivo (48,6 % de diferencia; $p < 0,01$), y el clúster 2, híbrido (25,4 % de diferencia; $p < 0,05$), con el clúster 1, inclusivo, muestra diferencias significativas. A su vez, la práctica de actividades diferenciadas para los pools de talento presenta diferencias significativas al nivel del 1 % entre el clúster 3 y el 1 (86,4 % para el clúster 3 y 34,6 % para el clúster 2). Estos resultados confirman la exclusividad del clúster 3.

Finalmente, en el clúster 2, híbrido, la segmentación de personas se lleva a cabo a través de actividades diferenciadas para los *talent pools* y *mentoring*, y destaca su importancia como herramientas de implementación de

esta estrategia. En resumen, el *mentoring* y las actividades diferenciadas para los *talent pools* forman parte tanto del enfoque exclusivo como del híbrido.

En cuanto a la Hipótesis 1, los resultados revelan que las empresas multinacionales presentan 3,70 veces más probabilidades de formar parte del clúster 3 (empresas con 8 a 12 prácticas), lo que puede asociarse con el mayor grado de exclusividad, que las empresas nacionales ($p < 0,05$). De modo que la hipótesis es confirmada (Tabla 6).

Tabla 6. Clústeres estrategia de gestión del talento y estatus multinacional (regresión logística multinomial)

	Clúster 2 Estrategia híbrida	Clúster 3 Estrategia exclusiva
MNC	1,920 (1,149)	3,709** (2,441)
Constante	2,500*** (0,854)	0,917 (0,383)
Observaciones	104	104

Nota. *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$.

Fuente: elaboración propia.

Respecto de la Hipótesis 2, dado que los resultados muestran una relación de riesgo relativo (rrr) < 1 , las pymes tienen menos probabilidades de formar parte del clúster 2, estrategia híbrida, (0,217) significativa al nivel del $p < 1$ % y menos probabilidades de formar parte del clúster 3, estrategia exclusiva, (0,332), significativo al nivel del $p < 10$ %, que las grandes empresas (Tabla 7). Por lo tanto, la hipótesis es confirmada.

Tabla 7. Clústeres que representan las estrategias de gestión del talento y tamaño de la empresa (regresión logística multinomial)

	Clúster 2 Estrategia híbrida	Clúster 3 Estrategia exclusiva
pymes	0,217*** (0,127)	0,332* (0,211)
Constante	1,300 (0,547)	0,900 (0,414)
Observaciones	100	100

Nota. *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en lo que respecta a la Hipótesis 3, los resultados muestran que las empresas cuyo país de origen tiene una orientación cultural individualista tienen 6,75 veces más probabilidades ($rrr = 6,75$; $p < 0,05$) de formar parte del clúster 3, estrategia exclusiva, que las empresas de culturas colectivistas y 4,26 veces más posibilidades de formar parte del clúster 2, estrategia híbrida, que las empresas provenientes de una orientación cultural colectivista ($rrr = 4,26$; $p < 0,1$) (Tabla 8). De modo que se confirma la hipótesis 3.

Tabla 8. Clústeres estrategias de gestión del talento y culturas colectivistas /individualistas (regresión logística multinomial)

	Clúster 2 Estrategia híbrida	Clúster 3 Estrategia exclusiva
Cultura Individualista	4,263* (3,404)	6,750** (5,653)
Constante	2,111*** (0,604)	0,889 (0,305)
Observaciones	104	104

Nota. *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$.

Fuente: elaboración propia.

En resumen, a partir de la implementación de prácticas de GT en empresas localizadas en Argentina se identificaron tres clústeres, los cuales evidenciaron diferentes rangos de prácticas exclusivas de GT. En el caso del clúster 3 (empresas con 8 a 12 prácticas exclusivas), se consideró que representan aquellas empresas que adoptan una estrategia exclusiva de GT. En la misma línea, el clúster 1 (empresas con 0 a 3 prácticas) puede representar una estrategia inclusiva y se observó un número limitado de prácticas exclusivas. Este resultado revela que, en términos empíricos, el enfoque inclusivo no es completamente puro, ya que algunas empresas parecen ejecutar hasta tres prácticas exclusivas. Cabe señalar que el clúster 2 (4 a 7 prácticas exclusivas), que se puede asociar a la estrategia híbrida, es el clúster que comprende la mayor cantidad de empresas.

5. Discusión

El estudio tenía como uno de sus objetivos determinar las prácticas de GT utilizadas en la ejecución de las estrategias (inclusiva, exclusiva o híbrida) propuestas en la literatura. Para explicar la presencia predominante de la estrategia híbrida, se hipotetizó que, para las empresas que operan en Argentina, al ser un país colectivista (Hofstede et al., 2010), es decir, con una cultura que valora fuertemente el grupo por sobre el individuo y que privilegia la lealtad grupal por sobre los intereses individuales (Triandis, 1993), implementar una estrategia exclusiva —prácticas de diferenciación de la fuerza laboral— puede no ser la más alineada en términos culturales. Asimismo, una explicación alternativa sería considerar que la estrategia híbrida identificada puede constituir un estadio de transición hacia la adopción de una estrategia exclusiva.

Respecto al segundo objetivo, vinculado con la influencia de distintos factores contextuales (antecedentes culturales del país de origen, tamaño y estatus) en la GT adoptada, los resultados relacionados con la hipótesis 1 muestran que las empresas multinacionales tienen 3,70 veces más probabilidades de adoptar una estrategia exclusiva que las nacionales. Estos hallazgos están en línea con la literatura que postula que la GT exclusiva tiene como objetivo contribuir al desarrollo de las carreras globales de los gerentes (Cerdin y Brewster, 2014) y que la identificación del potencial de liderazgo constituye “un objetivo estratégico crítico” para las multinacionales (Knoll y Sternad, 2021).

En cuanto a la hipótesis 2, los resultados confirman la relación entre el tamaño y la estrategia de GT. En línea con investigaciones anteriores (Meyers et al., 2020), este estudio demuestra que es menos probable que las pymes adopten una estrategia exclusiva y una híbrida. En este tipo de empresas, la definición de potencial formal y el proceso de identificación formal están presentes en el 5 % de ellas; las herramientas de identificación son empleadas por el 60 % de las empresas del grupo inclusivo. Se considera que esta falta de formalización en la definición de potencial evidencia la dificultad de lograr un equilibrio entre las prácticas formales de GT y la cultura informal de las

pymes (Jameson, 2000). De hecho, estos resultados están en línea con la idea de que las empresas más pequeñas confían más en un estilo de gestión menos sistemático, más casual y no burocrático (Dundon y Wilkinson, 2009). En este sentido, según Chung y D’Annunzio-Green (2018), las limitaciones vinculadas al tamaño o la escasez de recursos puede conducir a la ausencia de prácticas de GT formalizadas. Además, la adopción de un enfoque inclusivo también puede explicarse por el hecho de que centrarse en empleados clave puede socavar la moral de aquellos que no son identificados como talentosos, y este proceso puede no ajustarse a la cultura de trabajo flexible propia de las empresas más pequeñas (Krishnan y Scullion, 2017).

Por último, en cuanto a la influencia de la cultura del país de origen de la empresa sobre el enfoque de GT, los resultados apoyan la hipótesis propuesta. Estos revelan que las empresas de países individualistas tienen 6,75 veces más probabilidades de formar parte del clúster 3 (estrategia exclusiva) que las empresas con una orientación cultural colectivista. Este resultado está en línea con la literatura sobre contextos colectivistas, la cual postula que es menos probable que la estrategia exclusiva funcione, puesto que la segmentación de empleados podría perturbar el espíritu de trabajo en equipo que se busca en estas sociedades (Agarwal, 2016). Además, es posible que los gerentes no se sientan cómodos nominando colaboradores para grupos de talentosos y decidiendo a quiénes destinar los esfuerzos de desarrollo (Chu y Wood, 2008), porque estas prácticas desafían los valores centrales de las culturas colectivistas (Valverde et al., 2013). En este sentido, la identificación de personas de alto desempeño y alto potencial, y su asignación a roles clave, es más adecuada en culturas individualistas (Adamsen y Swailes, 2019).

6. Conclusiones

Dado la escasa investigación empírica sobre las estrategias de GT (inclusiva, exclusiva, híbrida) y los conjuntos de prácticas asociadas (Bolander et al., 2017), este estudio constituye el primer aporte empírico cuantitativo. Los resultados revelan la presencia de tres grupos que podrían asociarse con las diferentes estrategias de GT, en las que el clúster híbrido predominó en las empresas estudiadas.

El análisis comparativo de las prácticas entre clústeres evidenció diferencias significativas en las herramientas de segmentación, y se observó en el clúster exclusivo la implementación de un criterio combinado de diferenciación (roles clave-personas), mientras que en el clúster híbrido se observó únicamente la identificación de potencial, es decir, solo un criterio de segmentación (personas). En cuanto a las herramientas de desarrollo y retención, están presentes en todos los clústeres; sin embargo, se observaron diferencias estadísticamente significativas entre ellos.

El presente estudio contribuye a una mejor comprensión de las prácticas asociadas a cada estrategia de GT; se profundiza, de esta manera, en el conocimiento de un área que, a pesar de su importancia, ha sido poco explorada. Asimismo, proporciona

evidencia empírica de las prácticas asociadas con el enfoque híbrido de GT, el cual, a pesar de haber o sido teóricamente definido, no ha sido empíricamente explorado.

También responde al llamado sobre cómo los factores contextuales afectan la operacionalización del talento (Gallardo-Gallardo et al., 2020; Son et al., 2020) al evidenciar que ciertas prácticas exclusivas de GT son más propensas a estar presentes en empresas multinacionales, de mayor tamaño y cuyo capital de origen es de culturas no colectivistas.

Por último, considerando la relevancia del contexto para los estudios de GT, estos hallazgos contribuyen de forma importante a la literatura, dado que todavía existe un predominio de aquellos realizados en los contextos europeos y norteamericanos (McDonnell et al., 2017), y sigue siendo limitado el número de estudios empíricos sobre las prácticas de GT en países emergentes (Skuzza et al., 2013; Parker, 2023ab), particularmente en países latinoamericanos (Aguinis et al., 2020).

En cuanto a implicaciones prácticas, esta investigación brinda a los gerentes de talento información sobre la implementación de diferentes estrategias de GT y las prácticas involucradas. De esta manera, los resultados aportan orientaciones concretas para las organizaciones que buscan optimizar la articulación de sus estrategias de GT con las prácticas efectivamente desarrolladas, considerando los factores contextuales propios de cada firma. De hecho, este trabajo revela la preferencia de estrategias híbridas, en los contextos colectivistas característicos de los países latinoamericanos, y muestra la dificultad de implementar una estrategia exclusiva en contextos en los que predominan las pymes, como en América Latina, ya que estas constituyen el 99,5 % de las empresas de la región (Organisation for Economic Co-operation and Development [OCDE], 2024).

Si bien los hallazgos ofrecen algunas contribuciones valiosas, el estudio presenta también algunas limitaciones. Entre ellas, cabe resaltar que no es posible hacer generalizaciones a partir de los resultados, pues solo se incluyeron empresas con una estrategia de GT que operan en Argentina, y cada sistema macro de GT (políticos, legales, económicos, tecnológicos y socioculturales) repercute en las iniciativas estratégicas de las organizaciones que operan en esos entornos (King y Vaiman, 2019). En consecuencia, estudios futuros podrían ampliar el alcance geográfico para incluir una muestra más amplia que comprenda organizaciones que operen en otros países latinoamericanos. Por último, la preponderancia de enfoques híbridos en diferentes contextos latinoamericanos podría explorarse utilizando un diseño cualitativo, que permita una comprensión más profunda y con mayores matices sobre la percepción de los factores individuales y organizacionales que explican la adopción de estrategias de GT en el ámbito regional.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Los autores declaran que no se ha utilizado ningún tipo de herramientas de inteligencia artificial (IA) generativa en el proceso de redacción del manuscrito. Todo el contenido fue generado, revisado, validado y editado por los autores, quienes asumen plena responsabilidad sobre la precisión, originalidad y validez del trabajo presentado.

Referencias

- AlAina, R. y Tarik, A. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Adamsen, B. y Swailes, S. (2019). *Managing talent- Understanding critical perspectives*. Palgrave MacMillan.
- AFIP (2021). <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme#1> Accessed 28th October 2021.
- Agarwal, P. (2016). Fitting Talent Management Strategy into National Culture, Working Paper No. 2016-02-04. http://vslir.iima.ac.in:8080/jspui/bitstream/11718/20283/1/WP_2016_02_04.pdf
- Aguinis, H., Villamor, I., Lazzarini, S., Vassolo, R., Amorós, J. y Allen, D. (2020). Conducting management research in Latin America: Why and what's in it for you? *Journal of Management*, 46(5), 615-636. <https://doi.org/10.1177/0149206320901581>
- Becker, B., Huselid, M. y Beatty, R. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business Press.
- Beer, M. y Katz, N. (1998). Do incentives work? the perceptions of senior executives from thirty countries. *Working Paper*. Harvard Business School.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A. y Sumelius, J., (2017). Talent Management in Multinational Corporations. En D. Collings, K. Mellahi y W. Cascio (Eds), *The Oxford Handbook of Talent Management* (pp. 461-477). Oxford University Press.
- Bolander, P., Werr, A. y Asplund, K. (2017). The practice of talent management: A framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2016-0037>
- Bonneton, D., Schworm, S.K., Festing, M. and Muratbekova-Touron, M. (2022), "Do global talent management programs help to retain talent? A career-related framework". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 203-238, doi: 10.1080/09585192.2019.1683048
- Boudreau, J. y Ramstad, P. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Bos, P., Thunnissen, M., y Pardoën, K. (2020). The missing link: The role of line managers and leadership in implementing talent management. En S. Swailes (Ed.), *Managing Talent: A Critical Appreciation* (pp. 87-105). Emerald Publishing.
- Buckingham, M. y Vosburgh, R. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, J. y Kim, M. (2010). Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 10, 137-151. <https://doi.org/10.1177/147059581037089>
- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 393-421. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121>
- Cappelli, P. y Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behavior*, 1, 305-331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>

- Cerdin, J. L. y Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business*, 49(2), 245-252. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.008>
- Chu, R. y Wood Jr., T. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: Global ou local? *Revista de Administracao Pública*, 42(5), 969-991. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500008>
- Chung, K. y D'Annunzio-Green, N. (2018). Talent management practices of small and medium-sized in the hospitality sector: An entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 101-116. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0065>
- Claus, L. (2019). HR Disruption—time already to reinvent talent management. *Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Collings, D. y Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collings, D. (2017). Workforce differentiation. En D. Collings, K. Mellahi y W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford handbook of talent management* (pp. 299-317). Oxford University Press.
- Collings, D., Mellahi, K. y Cascio, W.F. (2019). Global Talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2). <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Cooke, F., Saini, D. y Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.006>
- Cui, W., Khan, Z. y Tarba, S.Y. (2018). Strategic talent management in service SMEs of China. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 9-20. <https://doi.org/10.1002/tie.21793>
- Dalal, R. y Akdere, M. (2023). Examining the relationship between talent management and employee job-related outcomes: The case of the Indian manufacturing industry. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 201-226. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21467>
- D'Armagnac, S., Al Ariss, A. y N'Cho, J. (2022). Talent management in turbulent times: Selection, negotiation, and exploration strategies for talent management in the aeronautics and space industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2767-2799. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879205>
- DeVos, A., Dewettinck, D. y Buyens, D. (2008). To move or not to move? *Employee Relations*, 30(2), 156-175. <https://doi.org/10.1108/01425450810843348>
- De Vos, A., y Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816-1831. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777537>
- Dries, N. (2022). What's your talent philosophy? Talent as construct versus talent as phenomenon. En D. Collings, V. Vaiman & H. Scullion (Eds.), *Talent Management: A Decade of Developments* (pp. 19-37). Emerald Publishing Limited.
- Dries, N. y De Gieter, S. (2014). Information asymmetry in high potential programs: A potential risk for psychological contract breach. *Personnel Review*, 43(1), 136-162. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2011-0174>
- Dundon, T. y Wilkinson, A. (2009). Human resource management in small and medium-sized enterprises. En G. Wood y D. Collings (Eds.), *Human resource management: A critical introduction* (pp. 130-147). Routledge.
- Ferner, A. (1997). Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 19-37. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00271.x>
- Festing, M., Schäfer, L. y Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: An explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777538>
- Festing, M., Harsch, K., Schäfer, L. y Scullion, H. (2017). Talent management in small- and medium-sized enterprises. En D. Collings, K. Mellahi y W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford Handbook of Talent Management* (pp. 442-461). Oxford University Press.
- Festing, M., Knappert, L. y Kornau, A. (2015). Gender-specific preferences in global performance management: An empirical study of male and female managers in a multinational context. *Human Resource Management*, 65(1), 55-79. <https://doi.org/10.1002/hrm.21609>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. y González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. y Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Garrow, V. y Hirsh, W. (2008). Talent management: issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402. <https://doi.org/10.1177/009102600803700402>
- Gelens, J., Dries, N., y Hofmans, J. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.005>
- Guerci, M. y Solari, L. (2012). Talent management practices in Italy—implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 15(1), 25-41. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.647461>
- Hofstede, G., Hofstede, G. y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. y Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huselid, M. y Becker, B. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428. <https://doi.org/10.1177/0149206310373400>
- Jackson, T. (2020). The legacy of Geert Hofstede. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 20(1), 3-6. <https://doi.org/10.1177/1470595820915088>
- Jameson, S. M. (2000). Recruitment and training in small firms. *Journal of European Industrial Training*, 24(1), 43-49. <https://doi.org/10.1108/03090590010308255>
- Kaliannan, M; Darmalinggam, D., Dorasamy, M y Mathew. A. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1). 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- King, K. y Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *Business Research Quarterly*, 22, 194-206. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>
- Knoll, C. y Sternad, D. (2021). Identifying global leadership potential. *Journal of Management Development*, 40(4), 253-272. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2018-0158>
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>
- Kostova, T., Roth, K. y Dacin, T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *The Academy of Management Review*, 33(4), 994-1006. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34422026>
- Kravariti, F., Oruh, E.S., Dibia, C., Tasoulis, K., Scullion, H. y Mamman, A. (2021). Weathering the storm: talent management in internationally oriented Greek small and medium-sized enterprises. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(4), 444-463. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0022>
- Krishnan T. y Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>

- Lepak, D. y Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. <https://doi.org/10.2307/259035>
- Li, J., Hedayati-Mehdiabadi, A., Choi, J., Wu, F. y Bell, A. (2018). Operationalizing talent management in Asia: A multi-case study of multinational corporations. *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), 499-516. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2018-0035>
- Lucas, A., Ardichvili, A., Pereira de Castro Casa Nova, S., Bittencourt, J. y Carpenedo, C. (2018). Challenges of implementing Western talent development models in a collectivist organisational culture. *Advances in Developing Human Resources*, 20(4), 517-532. <https://doi.org/10.1177/15234223188033>
- Mäkelä, C., Bjorkman, I. y Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labelled as talent. *Journal of World Business*, 45, 134-142. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.020>
- Marinakou, E. y Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: Evidence from four countries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31, 10, 3855-3878. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0862>
- McDonnell, A., Collings, D., Mellahi, K. y Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253>
- McCracken, M., Currie, D. y Harrison, J. (2016). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: Sharpening 'the edge' of graduate talent. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2727-2752. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102159>
- Meng, F., Wang, X., Chen, H., Zhang, J., Yang, W. y Quanquan, Z. (2016). The influence of organisational culture on talent management: A case study of a real estate company. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 129-146. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0010>
- Mercado Ranking (2019). <https://www.merco.info/ar/ranking-merco-empresas?edicion=2019> [accessed 1st Dec. 2021]
- Merco Talento Ranking (2019). <https://www.merco.info/ar/ranking-merco-talento?edicion=2019> [accessed 1st Dec. 2021]
- Meyers, M. (2016). Talent management. Towards a more inclusive understanding, *Tijdschrift voor HRM*, 12, 1-12.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M. y Dries, N. (2013). Talent- Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Meyers, M. y Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Meyers, M., van Woerkom, M., Paauwe, J. y Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>
- Mohamed, A., Singh, S., Irani, Z. y Darwish, T. (2013). An analysis of recruitment, training and retention practices in domestic and multinational enterprises in the country of Brunei Darussalam. *International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2054-2081. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.723021>
- MTEySS (2013). Ministry of Labour, Employment and Social Welfare. www.argentina.gob.ar/trabajo
- Muratbekova-Touron, M., Kabalina, V. y Festing, M. (2018). The phenomenon of young talent management in Russia—a context-embedded analysis. *Human Resource Management*, 57(2), 437-455. <https://doi.org/10.1002/hrm.21860>
- Mujtaba, M., Mubarik, M. y Soomro, K. (2022). Measuring talent management: A proposed Construct. *Employee Relations*, 44(5), 1192-1215. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2021-0224>
- Narayanan, A., Rajithakumar S. y Menon M. (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. y Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2024). SME Policy Index: Latin America and the Caribbean 2024- Towards an Inclusive, Resilient, and Sustainable Recovery. https://www.oecd.org/en/publications/sme-policy-index-latin-america-and-the-caribbean-2024_ba028c1d-en.html
- O'Reilly, C. y Pfeffer, J. (2000). Cisco Systems: Acquiring and retaining talent in hypercompetitive markets. *Human Resource Planning*, 23(3), 38-52.
- Ortlieb, R y Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1688-170. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610341>
- Park, H. (2022). Strategical agility, rigidity and paradox in talent management: SMEs in South Korea. *Asian Journal of Management Science and Applications*, 7(1), 82-101. <https://doi.org/10.1504/AJMSA.2022.126739>
- Park, H. (2023a). Don't worry, I know what I'm doing: talent management practices between South Korean and foreign-owned firms. *Journal of East-West Business*, 29(1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/10669868.2022.2115183>
- Park, H. (2023b). The context matters to the exclusive talent management: How to measure and pay in South Korea. *Global Business Review*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09721509231157014>
- Pantouvakis, A. y Karakasnakis, M. (2019). Exploring the links between talent philosophies and talent management in service organizations. *Industrial and Commercial Training*, 51(4), 277-286. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2019-0026>
- Raletić, S., Ratković, M. y Dašić, D. (2015). The differences between human resource management in domestic and international environment. *Vojno Delo*, 159-175. <https://doi.org/10.5937/vojdelo1506159R>
- Silzer, R. y Dowell, B. E. (Eds.). (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. John Wiley & Sons.
- Silzer, R. y Church, A. (2010). Identifying and assessing high-potential talent. En R. F. Silzer y B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (pp. 213-280). Jossey-Bass.
- Skuz, A., Scullion, H. y McDonnell, A. (2013). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: The case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 453-470. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.694111>
- Son, J., Park, O., Bae, J. y Ok, C. (2020). Double-edged effect of talent management on organizational performance: The moderating role of HRM investments. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2188-2216. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443955>
- Sparrow, P. y Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. y Wright, P. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. INSEAD Working Paper 2007/34/OB
- Sumelius, J., Smale, A. y Yamao, S. (2019). Mixed signals: employee reactions to talent status communication amidst strategic ambiguity. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 511-538. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1500388>
- Swales, S. (2013). The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32-46. <https://doi.org/10.1111/beer.12007>
- Swales, S., Downs, Y. y Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities, and practicalities. *Human*

- Resource Development International*, 17(5), 529-544. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.9541887>
- Tarique, I. y Schuler, R. (2015). Review of a typology of talent management strategies. En P. Sparrow, H. Scullion e I. Tarique (Eds.), *Strategic Talent Management: Contemporary issues in international context* (pp.177-194). Cambridge University Press.
- Tatoglu, E., Glaister, A. y Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms, *Journal of World Business*, 51(2), 278-293. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.11.001>
- Thunnissen, M. y Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organisations: A study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organisations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391-418. <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>
- Thunnissen, M., Boselie, P. y Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>
- Thunnissen, M. y Van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent: An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia. *Personnel Review*, 44(2), 182-199. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0190>
- Triandis, H. (1993). Collectivism and individualism as cultural syndromes. *Cross-Cultural Research: The Journal of Comparative Social Science*, 27(3-4), 155-180. <https://doi.org/10.1177/106939719302700301>
- Tyskbo, D. (2021). Conceptualizing talent in public sector municipalities. *Sweden International Review of Administrative Sciences*, 89(2), 1-17. <https://doi.org/10.1177/00208523211065162>
- Ulrich, D. y Smallwood, N. (2012). What is leadership? En W. Mobley, Y. Wang y M. Li (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 7, pp. 9-36). Emerald Group Publishing Limited.
- Valverde, M., Scullion, H. y Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777545>
- Van Vianen, A., Rosenauer, D., Homan, A., Horstmeier, C. y Voelpel, S. (2018). Career mentoring in context: A multilevel study on differentiated career mentoring and career mentoring climate. *Human Resource Management*, 57(2), 583-599. <https://doi.org/10.1002/hrm.21879>
- Ward, J. H. (1963). Hierarchical Grouping to optimize an objective function. *Journal of the American Statistical Association*, 58(301), 236-244. <https://doi.org/10.1080/01621459.1963.10500845>
- Wooldridge, J. M. (2019). *Introductory econometrics: A modern approach* (7.ª ed.). Cengage Learning.
- Yim, O. y Ramdeen, K. (2015). Hierarchical cluster analysis: Comparison of three linkage measures and application to psychological data. *The Quantitative Methods for Psychology*, 11(1), 8-21. <https://doi.org/10.20982/tqmp.11.1.p008>

La cultura ética en las organizaciones mexicanas: el papel mediador de la conciencia moral

Hilda García-Leal* Investigadora, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.
hgarciala@uanl.edu.mxJoel Mendoza-Gómez Profesor Investigador, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.
joel.mendozagm@uanl.edu.mx

Resumen

La cultura ética en el entorno empresarial actual representa una ventaja competitiva, y debido al crecimiento del sector retail en las organizaciones mexicanas surge la importancia de estudiarla académicamente. El objetivo fue comprobar empíricamente un modelo conceptual mediador: la conciencia moral entre las variables exógenas (control interno, gobierno corporativo y factores de riesgo psicosocial) y la cultura ética. Se identificó la población de líderes con equipo de más de seis trabajadores; una estimación de muestra probabilística y selección de empleados mediante conveniencia. Para el análisis se utilizó el software de ecuaciones estructurales PLS-Smart, para comprobar la mediación. El modelo resultó en cuatro hipótesis testeadas empíricamente; todas fueron comprobadas, incluida la mediación de la conciencia moral. Los resultados cubren vacíos de conocimiento: 1) identificación del papel mediador de conciencia moral; 2) la variable de riesgos psicosociales; 3) se confirmó el modelo conceptual que, hasta donde se encontró, no se había estudiado con esta integración. Se concluye como contribución principal que una organización ética no se decreta, se construye con las variables incluidas en el modelo. Esta integración teórico-práctica convierte estas conclusiones e implicaciones en una herramienta para la investigación académica, tanto para empresas privadas como para el sector público.

Palabras clave: cultura ética; conciencia moral; control interno; gobierno corporativo; riesgos psicosociales.

Ethical Culture in Mexican Organizations: The Mediating Role of Moral Conscience

Abstract

Ethical culture in today's business environment represents a competitive advantage, and due to the growth of the retail sector in Mexican organizations, it is important to study it academically. The objective was to empirically verify a mediating conceptual model: moral conscience between the exogenous variables (internal control, corporate governance, and psychosocial risk factors), and ethical culture. The population of leaders with teams of more than six workers was identified; a probabilistic sample estimate and selection of employees by convenience were used. The structural equation modeling software PLS-Smart was used for the analysis to verify the mediation. The model resulted in four empirically tested hypotheses, all of which were verified, including the mediation of moral conscience. The results fill knowledge gaps: 1) identification of the mediating role of moral conscience; 2) the variable of psychosocial risks; and 3) confirmation of the conceptual model, which, to our knowledge, had not been studied with this integration. The main contribution is that an ethical organization is not decreed; it is built using the variables included in the model. This theoretical-practical integration makes these conclusions and implications a tool for academic research as well as for private companies and the public sector.

Keywords: ethical culture; moral conscience; internal control; corporate governance; psychosocial risks.

A cultura ética nas organizações mexicanas: o papel mediador da consciência moral

Resumo

A cultura ética no ambiente empresarial atual representa uma vantagem competitiva e, devido ao crescimento do setor de varejo nas organizações mexicanas, surge a importância de estudá-la academicamente. O objetivo foi comprovar empiricamente um modelo conceitual mediador: a consciência moral entre as variáveis exógenas (controle interno, governança corporativa e fatores de risco psicossocial) e a cultura ética. Identificou-se a população de líderes com equipes de mais de seis funcionários, uma estimativa de amostra probabilística e seleção de funcionários por conveniência. Para a análise, utilizou-se o software de equações estruturais PLS-Smart, para comprovar a mediação. O modelo resultou em quatro hipóteses testadas empiricamente, todas foram comprovadas, incluindo a mediação da consciência moral. Os resultados preenchem lacunas de conhecimento: 1) identificação do papel mediador da consciência moral; 2) a variável de riscos psicossociais; 3) foi confirmado o modelo conceitual que, até onde se constatou, não havia sido estudado com essa integração. Conclui-se como principal contribuição que uma organização ética não se decreta, ela se constrói com as variáveis incluídas no modelo. Essa integração teórico-prática transforma essas conclusões e implicações em uma ferramenta para a pesquisa acadêmica, tanto para empresas privadas quanto para o setor público.

Palavras-chave: cultura ética; consciência moral; controle interno; governança corporativa; riscos psicossociais.

* Autor de correspondencia.

Clasificación JEL: M10; M14; M19.

Cómo citar: García-Leal, H. y Mendoza-Gómez, J. (2025). La cultura ética en las organizaciones mexicanas: el papel mediador de la conciencia moral. *Estudios Gerenciales*, 41(176), 374-387. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7462>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7462>

Recibido: 20-05-2025

Aceptado: 18-11-2025

Publicado: 19-12-2025

1. Introducción

La cultura ética en el entorno empresarial constituye un diferenciador directivo y una ventaja competitiva para las empresas contemporáneas [Bretter et al., 2023]. Esta tendencia subraya la necesidad de cuestionar el avance en el desarrollo académico del constructo *cultura ética* dentro de cualquier organización.

Por tanto, hoy se reconoce la importancia de abordar académicamente la cultura ética, lo que representa un aporte novedoso en el caso de las organizaciones mexicanas del sector *retail*, debido a los avances tecnológicos y al crecimiento que ha experimentado esta industria.

La relevancia de estudiar la cultura ética en el sector *retail* mexicano radica en su impacto en la economía nacional para el país: este sector representa el 10 % del producto interno bruto (PIB) [Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales [ANTAD], 2024], además de generar cerca del 5 % de la fuerza laboral [Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2025]. De acuerdo con la Encuesta Nacional De Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH), el gasto promedio mensual que destinaron los hogares mexicanos en este sector representó cerca de un 37,7 % de su ingreso mensual [INEGI, 2024].

A pesar de su magnitud, la literatura académica presenta un vacío de conocimiento en el estudio de la cultura ética en las empresas, lo cual implica aspectos de largo plazo [Čater et al., 2023], tales como los juicios morales hoy basados en la conciencia moral [Bretter et al., 2023], que tienen una fuerza mayor que las normas convencionales. Estudios previos han explorado las bases teóricas de la cultura ética [Treviño et al., 2020], compuesta de sistemas formales e informales.

Entre los antecedentes que incorporan Treviño et al. [2020], se encuentran el papel de la alta dirección, incentivos para un comportamiento ético o castigos para las violaciones a las reglas y las regulaciones [Zahari et al., 2024]. Este aporte de Treviño et al. [2020] se encuentra en el sistema formal y en los predictores del estudio: el control interno, el gobierno corporativo y los factores de riesgo psicosocial orientados a fortalecer la cultura ética, mediados por la conciencia moral de los integrantes de la organización.

Sin embargo, se identifica que persisten algunas brechas teóricas críticas, una de ellas es la escasez de investigación sobre la relación entre conciencia moral y cultura ética [Al Halbusi et al., 2023], es decir, no se ha considerado que la conciencia moral de los empleados puede influir en la cultura ética de las organizaciones [Reay y Whetten, 2011].

De igual manera, la limitada evidencia empírica sobre la conexión entre riesgos psicosociales y cultura ética [Giacalone et al., 2016] puede aportar elementos que cubran el escaso estudio en la literatura académica. En ese sentido, hasta lo que se obtuvo en el alcance de la revisión de literatura, en ninguno de los artículos consultados se identificó este grupo de variables del presente estudio, aspecto que se considera otro aporte al conocimiento al probarlo en un contexto específico como el *retail* mexicano.

Por tanto, el presente estudio tuvo como objetivo contribuir teórica y empíricamente al comprobar un modelo conceptual que integra el control interno, el gobierno corporativo y los factores de riesgo psicosocial como predictores de la cultura ética a través de la mediación de la conciencia moral. En esta relación, se abordó un importante reto en el estudio de la cultura ética organizacional [Tanner, 2019].

La pregunta de investigación que se busca responder está orientada a identificar el papel mediador de la variable de conciencia moral, a establecer la relación entre factores de riesgos psicosociales y cultura ética, además de comprobar empíricamente el modelo conceptual en un contexto específico.

Luego de esta introducción, se presenta el marco teórico, seguido de la metodología, la exposición de los resultados, la discusión, las conclusiones y las recomendaciones.

2. Marco teórico

El desarrollo de las variables que se exponen en el presente estudio se sustenta en una revisión de antecedentes teóricos, teorías y modelos conceptuales, definiciones de diversos autores y evidencia empírica previa. Bajo este enfoque, los conceptos presentados han sido estudiados en diferentes contextos, países e industrias [Shadnam et al., 2021].

2.1 Cultura ética

La cultura ética es un concepto multifacético que puede impactar la toma de decisiones en su alta dirección, y en consecuencia en los colaboradores de la empresa. En este contexto, abarca los valores, las políticas y las prácticas que guían este comportamiento, dirigidos por el liderazgo y las políticas organizacionales.

Una revisión en la literatura destaca la importancia de la cultura ética en la toma de decisiones éticas, e identifica los diversos antecedentes y resultados que la configuran. En busca de la claridad conceptual, de acuerdo con Suddaby [2010], esta claridad requiere definiciones precisas: este autor propone que al encontrar varias definiciones, se podría seleccionar una que cumpla el requisito antes mencionado. En este caso, se identifican varias definiciones de *cultura ética*; por ejemplo, Jiang et al. [2019] propone la cultura ética como un mecanismo de influencia social en la empresa, y que funge como complemento de las estructuras formales.

Thelen y Formanchuk [2022] sostienen que la teoría de la cultura ética reside en el compromiso de la empresa de establecer un vínculo con los empleados, cimentado en una comunicación institucional clara y directa. Para efectos de este trabajo, se seleccionó la definición de Treviño et al. [2020], quienes conceptualizan la cultura ética en los sistemas formales e informales de la organización, en los que priorizan y destacan el papel de la alta dirección, incentivos para un comportamiento ético o castigos para las violaciones a reglas y regulaciones.

Se ha observado que, en la literatura, los conceptos de *cultura ética corporativa*, *cultura ética empresarial* y *cultura*

ética organizacional a menudo se utilizan indistintamente como sinónimos; no obstante, para la precisión de esta investigación, se ha optado por el término *cultura ética*.

Por otra parte, así como en un anterior párrafo se incorporó uno de los elementos de la teoría de Whetten (1989), que son los diferentes conceptos, a continuación se presenta el segundo elemento de dicha teoría: la relación entre los conceptos mediante la identificación de estudios empíricos previos. Wan et al. (2020) realizaron un estudio empírico en China sobre cómo la integración de una cultura ética en las corporaciones podría impactar el rendimiento en la responsabilidad social (RSE). En el estudio encontraron que la cultura ética impacta positivamente en la RSE, con una significancia del 0,002.

Toro-Arias et al. (2022) concluyeron mediante una investigación en compañías del sector de servicios en Colombia una relación positiva de la cultura ética con el compromiso laboral de empleados ($B = 0,773$, $p < 0,001$) y el compromiso afectivo ($B = 0,588$, $p < 0,001$), esto mediante un modelo de ecuaciones estructurales.

En virtud y con fundamento en la literatura y en la evidencia empírica, se considera la cultura ética un objeto de estudio crucial, dada la relevancia del impacto del comportamiento ético tanto en el sector privado como en el público; por tanto, se determina como la variable dependiente en esta investigación.

2.2 Control interno

En la construcción del modelo conceptual, se utiliza el planteamiento de Whetten (2002) denominado “modelando como teorizando”, en el que propone ir integrando las variables en un modelo respaldado por la literatura teórica. Así, para fortalecer la cultura ética, se encuentra un elemento que busca reforzar la conducta al establecer ciertas normas, —conocidas como el control interno—, cuyo objetivo es establecer lineamientos que ayuden a los empleados a cumplir con las políticas y las normas organizacionales (García et al., 2019).

El modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (COSO, 2013; 2017), en el sistema de control, privilegia la toma de decisiones y riesgos para reducir faltas de integridad y ética en la compañía; además de beneficiar la integración de la cultura ética (Alleyne y Amaria, 2018). Se parte de la premisa de que el control interno orienta a los empleados hacia comportamientos éticos, de tal manera que esos comportamientos están relacionados con la variable mediadora conciencia moral.

García et al. (2019) plantean el control interno como el esqueleto estratégico en la organización para evaluar y controlar su operación, administración y recursos financieros.

La teoría de efectividad administrativa señala cómo un control interno efectivo puede ayudar en las compañías a trazar objetivos estratégicos, limitar roles y responsabilidades, reducir riesgos y eficientizar los recursos humanos, materiales y financieros. Este conjunto debidamente trazado y delimitado contribuye a una cultura ética (Shen et al., 2020).

En resumen, en esta investigación el control interno se define como los mecanismos de control que otorgan seguridad para lograr los objetivos y las metas definidos por la organización. A esta definición es a lo que se llama constructo (Whetten, 1989). A continuación, se establece la conexión del constructo con la relación empírica.

Shu et al. (2018) llevaron a cabo un estudio con la cultura ética y el control de seguimiento del fraude en la empresa —como variables mediadoras de cultura ética— mediante ecuaciones estructurales. Los resultados arrojaron que la percepción de una mayor inversión en prevención del fraude influye en las dos variables; se concluye entonces que la relación del control interno y la cultura ética tiene una $r^2 = 0,370$ y una $B = 0,336$, $p = 0,002$. Valentine et al. (2019) probaron mediante una investigación empírica la influencia positiva del control interno en la cultura ética ($B = 0,229$, $p = 0,005$).

A partir de la información previa, se identifica la relación inherente entre las variables de esta investigación, y dado el panorama y contexto empresarial, cobra pertinencia su estudio, al abordar el impacto en la eficiencia operativa, factores que influyen en la empresa.

2.2.1 Control interno y conciencia moral

De acuerdo con los autores Baron y Kenny (1986), las variables exógenas o independientes se relacionan directamente con la variable mediadora, que a su vez se relaciona directamente con la variable dependiente.

Esta situación implica que las variables independientes influyen en la dependiente a través de la variable mediadora. Se espera que ambas relaciones se apoyen con los datos para comprobar el papel mediador. Esto aplica para las otras dos relaciones de variables independientes con la variable mediadora de este modelo.

La literatura sobre el control interno como variable independiente y la conciencia moral como variable mediadora revela ideas significativas del comportamiento y la ética organizacional. Los sistemas de control interno mejoran la eficiencia operativa y dan forma al marco moral en que operan los empleados (Valentine et al., 2019).

Los controles internos efectivos comunican las expectativas éticas de la gerencia, y fomentan una cultura de conciencia moral en los empleados (Holmes et al., 2002), ya que forman un apoyo a los juicios morales que se desarrollan en la organización (Kelley et al., 2022).

Los estudios indican que un control interno crea y fortalece estándares morales elevados y aceptados por la dirección (Kurniawan y Azmi, 2019). De esta manera, se propone la siguiente hipótesis.

H1. El control interno se relaciona de manera positiva con la conciencia moral.

2.3 Gobierno corporativo

Como parte de la construcción del modelo conceptual, otro elemento organizacional que puede influir en los empleados es el conocimiento de las acciones de los

integrantes del gobierno corporativo. En ese sentido, la teoría conductual (Fotaki et al., 2019) establece que las relaciones sociales, elementos y patrones de comportamiento de la alta dirección son esenciales para que los empleados se conduzcan de acuerdo con las políticas de la organización.

La teoría conductual del gobierno corporativo subraya la vitalidad de algunos componentes, como las conexiones sociales, los modelos de conducta y otros factores esenciales que configuran el proceso de toma de decisiones éticas (Fotaki et al., 2019).

Diferentes autores han planteado la definición de gobierno corporativo, y la fusionan mediante una serie de principios (Bourne et al., 2017): capacidad de comunicación entre las partes para un debido racionamiento de recursos (Al-ahdal et al., 2020) y monitoreo efectivo de las actividades de la organización (Grantham, 2020).

En busca de la claridad del constructo propuesta por Suddabby (2010), se define el gobierno corporativo como la base de principios que dirigen y alinean los intereses de accionistas, consejo de administración y directores con el resto de las partes interesadas de la organización.

A continuación, se muestra la relación entre conceptos de estudios previos identificados (Whetten, 1989), la cual está enfocada en el desempeño de la organización con el gobierno corporativo, tal como lo plantea la definición.

Saini y Singhania (2018) realizaron una investigación en una muestra de compañías indias con fondos internacionales. Los resultados mostraron que la variable de gobernanza influyó positiva y significativamente sobre la variable de desempeño.

Iqbal et al. (2019) llevaron a cabo un análisis con el propósito de medir la relación del gobierno corporativo y el desempeño financiero. La evidencia empírica de la investigación demuestra la relación positiva y endógena del gobierno corporativo y el desempeño financiero.

A manera de conclusión, la literatura resalta la relevancia del gobierno corporativo como variable independiente, y su posible conexión con la conciencia moral; esto en el contexto de comprender la capacidad para crear valor para las organizaciones, al tiempo que fomenta la confianza, la integridad y la transparencia, elementos que, junto a un desempeño financiero robusto, se comunican al exterior (Al-Ahda et al., 2020).

2.3.1 Gobierno corporativo y conciencia moral

La relación entre el gobierno corporativo y la conciencia moral se reconoce cada vez más vital en las organizaciones. Los marcos de gobierno corporativo están diseñados para garantizar la rendición de cuentas y la transparencia, esenciales para fomentar una conciencia moral dentro de las organizaciones. Esta relación es evidente al ser claves los siguientes aspectos (Fotaki et al., 2019):

1. El gobierno corporativo promueve el cumplimiento con la organización, para prevenir faltas de ética (Olii et al., 2024).
2. Un marco ético puede mitigar riesgos morales, fortaleciendo la toma de decisiones responsables entre mandos medios y directivos (Ismail et al., 2023).

3. La atención a los factores ambientales, sociales y de gobierno (ESG, por sus siglas en inglés) provee un cambio en la conciencia moral (Nascimento et al., 2024).

El desarrollo de una conciencia moral dentro del gobierno corporativo es esencial para un comportamiento ético, y requiere tanto conciencia interna como externa (Elshandidy y Shrives, 2016).

Por otra parte, la teoría de los *stakeholders* (Tang et al., 2019) supone que el gobierno corporativo contempla la suma de sus partes, incluidos los empleados, proveedores, clientes, comunidad y gobierno. Tal integración orienta a los empleados a fortalecer una cultura ética, debido al desarrollo individual en sus juicios morales (Bretter et al., 2023).

Si bien la adopción de la conciencia moral en el gobierno corporativo es beneficiosa, hay desafíos como la estandarización y la medición que requieren diálogo y mejora continuos en las prácticas éticas en todas las industrias (Tang et al., 2019).

Con base en lo anterior, se propone la siguiente hipótesis.

H2. El gobierno corporativo se relaciona de manera positiva con la conciencia moral.

2.4 Factores de riesgo psicosocial

Otra variable organizacional que se incorpora al modelo conceptual proviene de la mayor importancia reciente en cuanto a la preocupación de los directivos por atender y resolver los riesgos psicosociales de los empleados, riesgos que resultan tanto del contexto de la organización como de la convivencia interna (Al Halbusi et al., 2023).

Los riesgos psicosociales han tenido tal relevancia que, desde 1984, fueron reconocidos primero en la Organización Internacional del Trabajo y en conjunto con la Organización Mundial de la Salud (OIT y OMS, 1984) los integraron en su agenda regulatoria y de seguimiento con los países. Además, los definieron como interacciones entre el trabajo, su medioambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización.

Los riesgos psicosociales cobran más relevancia por el impacto que tienen en la salud de los trabajadores (Beck y Lenhardt, 2019). A partir del 2022, la legislación laboral mexicana se actualizó al adicionar el reconocimiento de las enfermedades de origen psicosocial, con una evolución conforme a los estándares internacionales. Esta modificación sanciona en las organizaciones mexicanas la responsabilidad legal de gestionar y ofrecer tratamiento ante estos riesgos emergentes (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022).

Macías (2019) determina que los riesgos psicosociales son aquellos que surgen de la estructura, organización y dirección de su entorno laboral y social, que pueden derivar en perjuicios frente a la salud mental, social o física de los trabajadores, que, para tales efectos, se consideran para esta investigación.

Fue escasa la identificación de las relaciones entre constructos, de acuerdo con Whetten (1989). Solo se ubicó el estudio de Lincke et al. (2021), quienes calcularon

en Alemania la satisfacción y efectos en la salud; los resultados evidenciaron que la satisfacción laboral y el liderazgo se relacionan positivamente con el compromiso laboral del trabajador, $B = 0,240$; con la calidad en el liderazgo, $B = 0,824$; con la confianza y la justicia, $B = 0,190$; y con efectos en la salud, $B = 0,220$.

Como ya se expuso, la variable de riesgos psicosociales tiene un escaso aporte empírico, aspecto al que se busca contribuir mediante este estudio, además de encontrar si también esta variable influye en la conciencia moral, de tal manera que las organizaciones estén al pendiente de los riesgos psicosociales, y se logre influir en la cultura ética de los colaboradores (García-Leal y Mendoza-Gómez, 2024).

2.4.1 Riesgos psicosociales y conciencia moral

La teoría del impacto ético (Giacalone et al., 2016) señala que, si el bienestar de los empleados resultado del estrés del trabajo es superado, la organización espera que el comportamiento de estos sea positivo.

En la actualidad, en diferentes países se ha reglamentado este aspecto relacionado con el bienestar de los trabajadores, denominado *riesgos psicosociales* (Beck y Lenhardt, 2019).

El bienestar de los trabajadores puede afectar sus juicios individuales con relación al comportamiento ético (Zahari et al., 2024); por lo tanto, estos juicios, en el caso de un bienestar positivo, pueden fortalecer la cultura ética de la organización.

La literatura indica una relación positiva entre los riesgos psicosociales debidamente gestionados y la conciencia moral; los trabajadores pueden experimentar una mayor conciencia moral y razonamiento ético, destacando la interacción entre las experiencias personales y el desarrollo ético (Caran, 2007). Esto coincide con Gutkin y Suls (1979), quienes mencionan que los estresores psicosociales bien atendidos pueden potencializar la reflexión ética.

Respecto a la conciencia interna vs. la externa, la investigación indica una distinción entre las percepciones internas de la conciencia y los componentes morales externos, lo que sugiere que los riesgos psicosociales debidamente analizados pueden mejorar las evaluaciones morales internas (Çinar y Gündüz, 2023); de igual manera, de acuerdo con Hitlin (2007), los contextos sociales moldean las experiencias de los riesgos psicosociales. Con base en lo anterior, se propone la siguiente hipótesis.

H3. Los factores de riesgo psicosocial se relacionan de manera positiva con la conciencia moral.

2.5 Conciencia moral

La revisión de literatura sobre conciencia moral provee las bases para evaluar la influencia de este constructo como variable mediadora con la cultura ética de la empresa (Bandura, 1991; Hsieh, 2020).

La conciencia moral se genera en el racional del juicio del individuo ante sucesos o acontecimientos que demandan una acción o inacción (Ahmed y Khan, 2023), y que involucran

la decisión del individuo con la cultura de la empresa y las cuestiones éticas (Reidenbach y Robin, 1991).

Por tanto, se incorpora al modelo que se está desarrollando esta variable como mediadora entre los elementos organizacionales ya revisados y la cultura ética (Whetten, 2002), y cómo esta relación incide e interviene de forma positiva en dicha cultura, a partir de una base científica de referencia a la literatura y con estudios empíricos (Fotaki et al., 2019). Considerando la claridad de constructo (Suddaby, 2010), en cuanto a la definición de conciencia moral, se considera la definición de Muñoz et al. (2022) como la capacidad del individuo para analizar sus actos y realizar una acción como correcta o incorrecta en un sentido prescriptivo.

2.6 Papel mediador de la variable de conciencia moral

La conciencia moral actúa como mediadora al ser influida por el cumplimiento de los controles internos por parte de los empleados, lo que mejora las conductas éticas organizacionales y por lo tanto respalda la cultura ética de la empresa (Holmes et al., 2002). Las investigaciones muestran que un ambiente ético, respaldado por controles internos, tiene un impacto positivo en la conciencia moral de los empleados, y mediante el desempeño fortalece las conductas éticas (Amine et al., 2012).

La teoría de capitalismo inclusivo menciona que las empresas pueden llevar a cabo su operación beneficiando a sus grupos de interés y no únicamente a los accionistas (Hsieh, 2020). Mediante un gobierno corporativo sólido, pueden generar conciencia moral en los líderes empresariales e influir en la cultura ética de la organización, y sus prácticas inclusivas, creando entornos en los que la ética sea parte de la base organizacional (Hsieh, 2020).

La teoría de la ética organizacional plantea cómo la estructura y proceso de un gobierno corporativo pueden afectar la cultura ética de la empresa (Treviño et al., 2020). Por tanto, un gobierno corporativo efectivo podría ayudar a desarrollar una conciencia moral en empleados y líderes, con el fin de fortalecer la cultura ética de la organización y ser un punto clave para el éxito de la empresa a largo plazo (Treviño et al., 2020).

La teoría de cultura organizacional y la evolución de la conciencia moral plantean que la atención en los riesgos psicosociales puede generar certidumbre en la organización, estabilidad laboral y menor presión por resultados (García y López, 2022); así, se logra un ambiente seguro, en el que los empleados puedan expresar sus preocupaciones éticas o desafiar decisiones cuestionables (García y López, 2022).

2.7 Conciencia moral en relación con la cultura ética

La revisión de literatura existente sobre conciencia moral en relación con la cultura ética menciona la relevancia de esta relación (Whetten, 2002). La teoría de la conciencia moral colectiva sugiere que esta además de ser un elemento individual se convierte en un nivel colectivo dentro de las organizaciones (Ames et al., 2020), por ello, la relación con la cultura ética de una empresa

es influenciada por los empleados de la organización al compartir y fortalecer sus valores morales; por lo tanto, la conciencia moral colectiva puede fomentar entornos en los que se priorizan las decisiones éticas y una cultura organizacional sólida [Ames et al., 2020].

La ética relacional sugiere que las interacciones y el apoyo mutuo entre los miembros de la organización son fundamentales para cultivar una conciencia moral que influya en la cultura ética [Caza y Creary, 2021], al establecer cómo la conciencia moral es influida por las relaciones interpersonales en las empresas [Caza y Creary, 2021]. La cultura ética se robustece cuando los empleados de la organización perciben ser escuchados y responsables unos con otros. De esta manera se propone la siguiente hipótesis.

H4. La conciencia moral se relaciona positivamente con la cultura ética.

En la construcción del modelo teórico de este estudio, se consideraron las relaciones de las variables independientes con la variable mediadora, así como la relación de la variable mediadora con la variable dependiente. A continuación, se muestra el modelo teórico de esta investigación (Figura 1).



Figura 1. Modelo teórico de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

3. Metodología

La investigación es de carácter cuantitativo no experimental y transversal [Creswell y Creswell, 2018]. Como se mencionó, la población de estudio se enfocó en la industria del comercio *retail* y se orientó a la parte no tradicional de estos establecimientos: hipermercados, supermercados, bodegas de descuento, droguerías y tiendas de conveniencia en la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México.

El número de establecimientos fue de 2635, el número de empleados fue mayor a seis; para establecer el tamaño de muestra se utilizó la fórmula de probabilidades p y q , de éxito y fracaso, con un valor del 0,50 y un nivel de confianza del 95 %; mediante la aplicación de la fórmula $n = \frac{Nz^2p(p-1)}{(N-1)e^2 + Nz^2p(p-1)}$, se obtuvo un tamaño de muestra de 93 establecimientos.

Además, se utilizó una segunda metodología para obtener el tamaño de la muestra en función del r^2 esperado [Rositas, 2014], con valor de tablas que resultó en 130.

Mediante INEGI (2025), se obtuvo un marco muestral, aunque el procedimiento de selección de los

establecimientos fue de conveniencia debido a la limitación de recursos, sobre todo de tiempo para llevar a cabo un procedimiento aleatorio de selección.

Para el levantamiento de la información, se utilizó un cuestionario impreso y un cuestionario digital para tener una mayor flexibilidad al entrar en contacto con los responsables del establecimiento. En la búsqueda de una mayor cantidad de información, se levantaron alrededor de 273 encuestas, de las cuales 23 fueron eliminadas, lo que dejó un total de 250 cuestionarios válidos y una tasa de respuesta del 91 %.

El perfil general cubre un 51 % de mujeres y un 49 % de hombres, con un rango de edad de 31 a 40 años (55 %), 46 % con grado de estudios de carrera técnica y 41 % con grado de licenciatura.

La validez de contenido de la encuesta fue obtenida mediante jueces expertos, en esta las preguntas o ítems fueron aceptados por su relevancia, congruencia y por la claridad en su redacción [Mendoza-Gómez y Garza, 2009]. Se evaluó con escala Likert de siete puntos (1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo).

Se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales, una técnica estadística adecuada para analizar modelos complejos con múltiples variables latentes y relaciones entre ellas [Hair et al., 2019]. El análisis se realizó utilizando el software PLS-Smart, un instrumento estadístico de análisis múltiple no paramétrico, lo que facilita las estimaciones, ya que puede utilizarse con muestras pequeñas y no requiere del supuesto de normalidad en la distribución de los datos.

4. Resultados

Como se ya mencionó, se utilizó la modelación de ecuaciones estructurales mediante el software PLS-Smart, versión 3.2.4. Primero, se evaluó el modelo de medición para determinar la fiabilidad y validez de las escalas. En la Figura 2, se muestra el análisis factorial confirmatorio, pues se examinó la fiabilidad de ítems a través de las cargas factoriales y la mayoría estuvo por encima de 0,7. En la Tabla 1, se muestra la fiabilidad de la consistencia interna mediante el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta (CR), y la validez convergente mediante la varianza media extraída (AVE). En las Tablas 2 y 3 se evaluó la validez discriminante utilizando el criterio de Fornell-Larcker y la razón *heterotrait-monotrait* (HTMT). En ambos tipos de validez se cumplieron los criterios.

La Tabla 1 presenta las cargas factoriales, el alfa de Cronbach, CR y AVE para cada constructo. Todas las cargas factoriales fueron significativas ($p < 0,001$) y la mayoría excedió el umbral de 0,70, lo que indica una fiabilidad del ítem adecuada. Los valores de alfa de Cronbach y CR para todos los constructos excedieron el umbral de 0,70, lo que demuestra una fiabilidad de consistencia interna satisfactoria [DeVellis, 2016]. Los valores de AVE para todos los constructos excedieron el umbral de 0,50, lo que apoya la validez convergente de las escalas.

Tabla 1. Alfa de Cronbach, fiabilidad compuesta (CR) y varianza media extraída (AVE) de los constructos.

Constructo	Alfa de cronbach	Fiabilidad compuesta (CR)	Varianza media extraída (AVE)
Cultura ética	0,938	0,947	0,749
Control interno	0,932	0,941	0,763
Conciencia moral	0,911	0,927	0,640
Factores de riesgo	0,895	0,928	0,764
Gobierno corporativo	0,919	0,936	0,726

Nota. Todas las cargas factoriales son significativas al $p < 0,001$. CR = fiabilidad compuesta; AVE = varianza media extraída.
Fuente: elaboración propia.

La [Tabla 2](#) muestra la matriz de correlaciones entre los constructos y las raíces cuadradas del AVE en la diagonal, el criterio de Fornell-Larcker se cumplió, ya que las raíces cuadradas del AVE para cada constructo fueron mayores que sus correlaciones con otros constructos y los valores de HTMT fueron todos inferiores al umbral de 0,90, lo que proporciona evidencia adicional de validez discriminante ([Tabla 3](#)).

Tabla 2. Matriz de correlaciones entre constructos y raíces cuadradas del AVE.

Constructo	1	2	3	4	5
1. Cultura ética	0,865				
2. Control interno	0,589	0,873			
3. Conciencia moral	0,721	0,487	0,800		
4. Factores de riesgo	0,654	0,452	0,698	0,874	
5. Gobierno corporativo	0,612	0,423	0,551	0,587	0,852

Nota. Las raíces cuadradas del AVE se muestran en la diagonal (en negrita).
Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Ratio heterotrait-monotrait (HTMT).

Constructo	1	2	3	4
1. Cultura ética				
2. Control interno	0,642			
3. Conciencia moral	0,778	0,539		
4. Factores de riesgo	0,712	0,501	0,756	
5. Gobierno corporativo	0,671	0,473	0,603	0,639

Fuente: elaboración propia.

4.1 Análisis del modelo estructural

Se validó el modelo estructural para probar las hipótesis propuestas, se examinaron los coeficientes de ruta, significancia estadística (valores p). También se valoró la varianza explicada con un resultado de r^2 de 0,675 de la variable mediadora de conciencia moral y 0,397 para la variable de cultura ética, y se aplicó el *bootstrapping* no paramétrico que involucra muestras aleatorias repetidas. Se estimaron 500 iteraciones o réplicas de la muestra original. La [Tabla 4](#) presenta los coeficientes de ruta β_{est} , los valores t y los valores p para el modelo estructural. Los resultados revelan una fuerte relación positiva entre la conciencia moral y la cultura ética ($\beta = 0,630$) y el resto de las variables ([Tabla 4](#)).

Tabla 4. Resultados del análisis estructural.

Relación	Coefficiente de ruta (β)	t-value	p-value
Control interno → Conciencia moral	0,254	3,346	0,001
Gobierno corporativo → Conciencia moral	0,183	2,567	0,014
Factores de riesgo → Conciencia moral	0,527	9,027	0,000
Conciencia moral → Cultura ética	0,630	14,135	0,000

Fuente: elaboración propia.

En la [Tabla 5](#), se encuentran los parámetros del ajuste del modelo, que se obtuvieron de acuerdo con [Hair et al. \(2024\)](#), mediante una estimación de *bootstrap* completo. Según estos autores, respecto al modelado en el software de PLS-Smart, del parámetro SRMR, este no es muy conveniente para encontrar errores de especificación en el modelo en situaciones comunes en la investigación aplicada. Tampoco lo es para los parámetros d_{ULS} y d_G ; por tanto, estos indicadores se consideran inadecuados para determinar errores de especificación del modelo en situaciones comunes.

Tabla 5. Ajuste del modelo (model fit).

Medidas de ajuste	Resultado	(-)	Intervalo 95 %	(+)	*Parámetros de comparación
SRMR	0,052	-0,01	0,052	0,116	<0,12
* Autores (Hair et al., 2024)					
d_{ULS}	1,429	-0,72	1,429	3,578	Hasta el momento no se han definido para PLS-Smart
* Autores (Hair et al., 2024)					
d_G	0,912	-0,32	0,912	2,142	Hasta el momento no se han definido para PLS-Smart
* Autores (Hair et al., 2024)					

Fuente: elaboración propia.

En la [Tabla 6](#), se presentan los coeficientes de ruta, los valores t y los valores p , así como la comprobación de hipótesis para el modelo estructural. Los resultados revelan una fuerte relación positiva de las variables.

[Rositas \(2005\)](#) propone una escala para evaluar el impacto según los coeficientes betas y los clasifica, entre otros, con impacto considerable de 0,16 a 0,19; con impacto importante de 0,20 a 0,29; con impacto fuerte de 0,30 a 0,50; y con impacto muy fuerte $> 0,50$.

De acuerdo con la escala de [Rositas \(2005\)](#), las variables de control interno, gobierno corporativo y factores de riesgo psicosocial tienen un impacto importante, considerable y muy fuerte; además, se consideran significativas y con

un valor explicativo sobre la variable de conciencia moral, y esta última sobre la variable dependiente. Con estos resultados, se comprueban las hipótesis de estas variables sobre el modelo propuesto.

En la [Figura 2](#), se presenta de manera gráfica la comprobación de las hipótesis.

5. Discusión

5.1 Interpretación de resultados

Los resultados del presente estudio muestran uno de los propósitos de esta investigación que se cumple, ya que las hipótesis fueron apoyadas empíricamente. Es decir, el modelo que se construyó conceptualmente fue respaldado con la relación de las variables predictoras de la cultura ética, por medio de la variable mediadora conciencia moral.

Este resultado obtenido mediante la aplicación de “modelando como teorizando” ([Whetten, 2002](#)) favorece la construcción de modelos conceptuales en la teorización.

5.2 Comparación con teoría y estudios previos

A esta discusión, además de los estudios previos, se incorporaron tres teorías éticas contemporáneas, para ampliar la comparación de los resultados de las hipótesis con dichas teorías y estudios previos.

La teoría de la ética conductual consiste en sumar el papel del individuo al contexto organizacional para determinar la conducta ética ([Treviño et al., 2006](#)).

Las variables incorporadas en las hipótesis H1, H2 y H4 del modelo propuesto (control interno, gobierno corporativo y conciencia moral) se alinean con la teoría de la ética conductual, ya que son factores que facilitan la conciencia moral y conducen a una cultura ética fuerte (normas, comportamientos y valores compartidos) ([De Cremer y Moore, 2020](#)).

En cambio, la teoría del clima ético pone énfasis en los miembros de la organización que reconocen dilemas y desarrollan una conciencia moral, y esto a su vez influye en cómo perciben y construyen el clima para un posible efecto en la cultura ética ([Victor y Cullen, 1988](#)).

Tabla 6. Comprobación de hipótesis

Relación	Dirección	Coefficiente de Ruta (β)	t-value	p-value	Comprobación
H1. Control interno → Conciencia moral (+)		0,254	3,346	0,001	Se acepta
H2. Gobierno corporativo → Conciencia moral (+)		0,183	2,567	0,014	Se acepta
H3. Factores de riesgo → Conciencia moral (+)		0,527	9,027	0,000	Se acepta
H4. Conciencia moral → Cultura ética (+)		0,630	14,135	0,000	Se acepta

Fuente: elaboración propia.

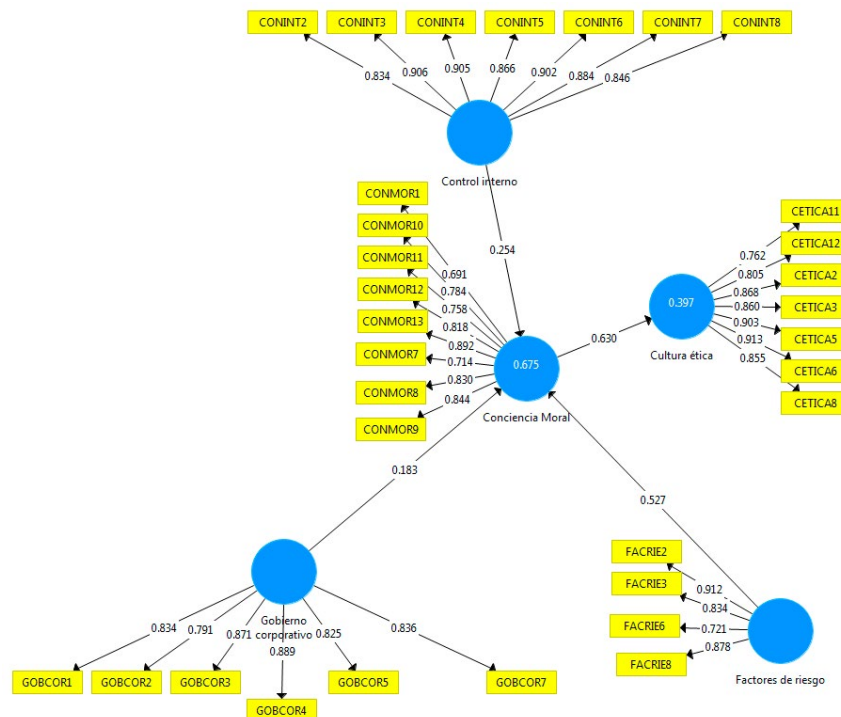


Figura 2. Análisis del modelo de ecuaciones estructurales.

Fuente: elaboración propia.

En el modelo propuesto, H5, cultura ética, funciona como variable dependiente, lo cual es coherente con el enfoque del clima ético: la cultura ética emerge de las percepciones para integrar la cultura (Parboteeah et al., 2024).

De igual manera, la mediación de la conciencia moral, H4, se alinea con este enfoque de la teoría del clima ético. El modelo contempla también la H3, los riesgos psicosociales, lo que implica que también están respaldados por esta teoría del clima ético (Pagliaro et al., 2018).

Así mismo, la teoría de la ética del cuidado aporta una perspectiva que amplía la ética más allá del cumplimiento y conducta adecuada hacia el bienestar de los trabajadores, las relaciones, la atención al otro y los factores psicosociales (Fotaki et al., 2019).

En el marco del modelo propuesto, los factores de riesgos psicosociales, H3, pueden interpretarse con mayor profundidad: como cuestiones éticas centrales de cuidado/ justicia que afectan la conciencia moral, H4, y la cultura ética, H5 (Vijayasingham et al., 2021).

Desde la teoría de la ética del cuidado, se argumenta que una organización que cuida a sus miembros reduce los riesgos psicosociales, H3, promueve un mayor bienestar, los miembros se sienten valorados y escuchados. Por tanto, si se quisiera enriquecer el modelo con esta teoría, se podría incorporar la dimensión cuidado organizacional como factor predictor o moderador (Newcomb, 2025).

Con respecto a estudios previos de la literatura existente, el presente estudio aporta al integrar un modelo teorizado (Whetten, 2002) que examina el rol mediador de la conciencia moral, una variable que ha sido históricamente subestimada en los estudios de la cultura ética en las empresas. Estos estudios incluyen el enfoque tradicional vs. el enfoque integrador, en los que en la literatura sobre cultura ética empresarial se han estudiado relaciones de causa-efecto entre variables. Estudios clásicos, como el de Gompers et al. (2003), demostraron la relación entre gobierno corporativo y desempeño financiero, sin ahondar en agentes psicológicos que fundamentan esa relación, tal como se plantea en la H2.

De manera similar, la investigación sobre control interno (COSO, 2013; 2017) se enfoca en la efectividad de los procesos para mitigar riesgos, asumiendo que el cumplimiento normativo garantiza la integridad.

Este estudio va más allá al postular que las estructuras de control y gobernanza no impactan la cultura ética de forma aislada, sino que lo hacen a través del juicio y la conciencia moral de los individuos. Tal como se comprueba en H1 y H2.

En cuanto a la inclusión de factores de riesgo psicosocial, la mayoría de las investigaciones sobre cultura ética han ignorado la dimensión del bienestar y la salud mental de los empleados (Giacalone et al., 2016). La literatura que aborda los factores de riesgo psicosocial se ha desarrollado en campos como la salud ocupacional y la psicología, con autores como Griffiths et al. (2004), y atribuye estos factores al estrés y al agotamiento. El presente trabajo es pionero al conectar directamente los factores de riesgo psicosocial con la mediación de la conciencia moral con la cultura ética, como se muestra en las hipótesis H3, H4 y H5, lo que sugiere que un entorno laboral tóxico y

estresante puede erosionar la conciencia moral y, por ende, comprometer la cultura ética de la empresa.

Respecto al análisis del mecanismo mediador, mientras que algunos trabajos han explorado la influencia de la cultura ética en las decisiones individuales (Treño et al., 2006; 2020), pocos han investigado cómo la conciencia moral se ve influenciada por factores externos y cómo, a su vez, esta conciencia media la relación entre las estructuras organizacionales y la cultura ética colectiva.

Al integrar la conciencia moral como variable mediadora, H4, este estudio ofrece una explicación causal más profunda y matizada sobre cómo las políticas y el entorno laboral se internalizan y se manifiestan en el comportamiento ético.

Las hipótesis de este estudio en una perspectiva global se alinean e integran a las tres teorías contemporáneas de la ética organizacional (conductual, del clima y del cuidado) dentro de un solo marco explicativo y verificable. Asimismo, se encuentra que dichas hipótesis no se habían considerado en estudios previos de la literatura.

También se considera que esta perspectiva global que involucra las hipótesis va contrastando, ampliando y cuestionando la literatura existente. En los siguientes apartados se especifica y se profundiza en este proceso de cuestionar y ampliar. También se aborda la dimensión humana del trabajo ético al incorporar los factores psicosociales como predictores del comportamiento moral.

5.3 Contribuciones teóricas

Desde una perspectiva teórica, la relación entre estas variables de control interno con conciencia moral como variable mediadora y cultura ética como variable de respuesta aporta al modelo COSO, para lograr sus objetivos con mayor fortaleza. Una brecha teórica que se cubre es precisamente la introducción de la conciencia moral como eje mediador, y esto permite entender cómo las estructuras formales (gobierno, control) se transforman en cultura ética viva.

Por otro lado, el presente estudio aporta al conocimiento en la teoría de la efectividad administrativa (Shen et al., 2020). Si bien se sugiere que un control interno efectivo puede ayudar en las compañías a trazar objetivos estratégicos, limitar roles y responsabilidades, y eficientizar los recursos humanos y financieros, la mediación de la conciencia moral como agente impulsor suma al comportamiento ético de los colaboradores y, a su vez, fomenta una cultura ética robusta (Caza y Creary, 2021).

Esta investigación también cubre un vacío en la teoría conductual del gobierno corporativo (Fotaki et al., 2019), ya que falta conexión institucional y medición predictiva al integrar estructuras organizacionales (gobierno, control) como facilitadores de la conciencia moral. En el modelo propuesto se prueba empíricamente cómo la conciencia moral tiene un efecto directo en la cultura ética de los colaboradores, y que, de acuerdo con Tricker (2019), un buen gobierno corporativo fomenta una cultura ética sólida.

Además, en lo que respecta a la relación entre riesgos psicosociales con conciencia moral y cultura ética, se encontraron pocos estudios empíricos (Giacalone et al.,

2016); con este modelo se cubre la brecha de conocimiento al operacionalizar estas variables. Así, el estudio traduce la ética del cuidado en variables observables (riesgos psicosociales) y la vincula a la cultura, lo que abre un campo interesante para explorar cómo las normas y valores organizacionales se transmiten y se refuerzan a través de la conciencia moral (Ames et al., 2020).

Desde una mirada académica, el valor del modelo propuesto, al cubrir los vacíos del conocimiento identificados, representa una nueva generación de síntesis teórica innovadora de teorías contemporáneas éticas; una operacionalización con variables medibles y relaciones causales explícitas, mediante un instrumento de gestión ética con impacto sobre el bienestar, la gobernanza y la sostenibilidad moral de las organizaciones; así se propone una arquitectura funcional y empíricamente testeable de cómo las organizaciones pueden generar la cultura ética desde sus cimientos estructurales hasta sus expresiones culturales.

5.4 Implicaciones prácticas

Una implicación práctica relevante es la elaboración de un diagnóstico integral, que permite evaluar simultáneamente la fortaleza del gobierno corporativo, la efectividad del control interno y el estado psicosocial de los trabajadores. Mediante una gestión preventiva, al detectar la conciencia moral como variable mediadora, se pueden diseñar programas de formación: anticorrupción, mentoría y liderazgo ético enfocados en aumentar dicha conciencia. Una medición de impacto ofrece métricas que permiten evaluar las reformas de gobernanza o bienestar que influyen en la cultura ética. Por medio de una transformación cultural, se puede pasar del cumplimiento normativo a la ética viva y dinámica, en la que los valores se interiorizan y no se imponen.

En cuanto a la aplicabilidad transversal, el modelo puede implementarse en universidades, donde la ética académica y la salud docente son críticas, en el sector público o en el privado, que buscan sostenibilidad ética.

De manera más específica, ofrecer programas de capacitación enfocados a los distintos tipos de empleados y fortalecer los canales de denuncia y línea ética puede ayudar a reducir los riesgos psicosociales, como el estrés laboral y el acoso (Bakker y Demerouti, 2017), así como la capacitación en ética y la promoción de la conciencia moral son esenciales (Treviño et al., 1986; 2020) y la inclusión de la mujer en puestos medios/directivos o de toma de decisiones.

5.5 Limitaciones

Hay limitaciones que se sugiere considerar en investigaciones futuras. Por ejemplo, la medición de la conciencia moral y la cultura ética puede variar entre diferentes contextos culturales, sectoriales y organizacionales (De la Cerda y Nuñez, 1998; Mendoza-Gómez, 2005); además, los riesgos psicosociales podrían impactar por su complejidad y cuantía. También es importante considerar que la relación

entre estas variables puede verse afectada por factores externos, como cambios en la legislación o en la percepción pública de la ética empresarial.

El resultado solo proviene de unidades económicas del sector *retail* o del comercio al por menor; de esta manera, aunque el modelo teórico se apoyó empíricamente, los resultados pueden aprovecharse para otras unidades del sector comercio con mayor congruencia que para otros sectores.

El área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, en México, es una región moderna con un desarrollo económico importante, que destaca sobre otras regiones del país. Esta situación dificulta un poco la aplicación del modelo en otras regiones del país, aunque como es un modelo teórico, ya aprobado empíricamente, se podría adaptar para otros contextos.

El modelo asume una linealidad fuerte (predictor → mediador → dependiente); sin embargo, podría existir retroalimentación: por ejemplo, una cultura ética puede retroalimentar a la conciencia moral, esta situación también puede ser una limitación del modelo. Aunque podría ser conveniente, no se incluyó en el modelo variables moderadoras, como el liderazgo ético, la supervisión, la autoeficacia moral o la carga laboral.

Otra limitación importante en la investigación actual es la falta de estudios longitudinales que examinen cómo estas variables interactúan a lo largo del tiempo. La mayoría de los estudios son transversales y no capturan la dinámica de estas relaciones en diferentes contextos organizacionales (Jones et al., 2016). El estudio llevado a cabo y presentado en esta investigación es de tipo transversal, de manera que no es posible establecer plenamente la causalidad.

Además, la medición de la conciencia moral y la cultura ética puede ser interpretada subjetivamente y variar entre diferentes culturas organizacionales. Por lo tanto, se recomienda que futuras investigaciones utilicen métodos mixtos para obtener una comprensión más profunda de estas variables.

5.6 Investigación futura

El papel mediador de la conciencia moral, como investigación futura, puede estudiarse con un predictor como el liderazgo ético (Javed et al., 2021), por la influencia que puede tener tanto en el empleado como en la cultura ética en la organización.

Otra variable que se está estudiando en la actualidad y que podría estudiarse en el futuro es la aceptación de regalos por parte de personas ajenas a la organización, interesadas en obtener algún beneficio. Esta puede considerarse como la variable dependiente en un modelo, en el que el control interno sea una variable exógena y la conciencia moral sea la mediadora (Wiejak-Roy y Williams, 2024).

Algunas de las variables exógenas actuales del modelo junto con la variable mediadora de conciencia moral podrían influir en la variable dependiente de conflicto de intereses (Ishaque, 2021), que se presenta cuando los empleados obtienen una ventaja o provecho indebido en la empresa.

6. Conclusiones

La presente investigación identificó diversos aspectos no considerados en la literatura actual.

Existe un vacío respecto a la conexión institucional y la medición predictiva, en cambio el modelo propuesto en el presente estudio integra estructuras organizacionales (gobierno, control) como facilitadores de la conciencia moral.

Por otro lado, se encuentra una brecha en cuanto a una debilidad en mecanismos psicológicos y psicosociales; el modelo introduce la conciencia moral como mediador entre estructura y cultura ética. Además, otro vacío se encuentra en el conjunto de variables utilizadas para integrar el modelo.

De esta manera, se cubrió el objetivo planteado de contribuir teórica y empíricamente al comprobar un modelo conceptual que integra el control interno, el gobierno corporativo y los factores de riesgo psicosocial como predictores de la cultura ética a través de la mediación de la conciencia moral. En esta relación, se aborda un importante reto en el estudio de la cultura ética organizacional (Tanner, 2019).

Así, respecto al papel mediador de la conciencia moral con la cultura ética de las organizaciones, no se encontraron estudios de este papel mediador; se considera entonces que se atendió esta brecha teórica al determinar empíricamente este papel mediador.

Otro aporte al conocimiento que se cubrió mediante esta investigación es el relacionado con los factores de riesgo psicosocial, ya que desde la perspectiva empírica esta brecha no ha sido del todo cubierta en la literatura, existen pocos estudios al respecto, por lo que se considera un aporte al conocimiento.

Hasta lo que se obtuvo al alcance en la revisión de literatura, ninguno de los artículos consultados identificó el grupo de variables que se utilizaron en este estudio, aspecto considerado también un aporte al conocimiento.

La relevancia práctica de este modelo propuesto aporta una evaluación organizacional que evalúa simultáneamente controles internos, gobierno corporativo y salud psicosocial, factores que dependen directamente de la empresa. Lo anterior orienta el diseño de políticas de formación y liderazgo moral basadas en la conciencia moral, además de un fortalecimiento cultural que transforma la ética de cumplimiento en una ética dinámica en la que las personas internalizan la cultura y los valores organizacionales compartidos; así, se tiene como resultado una sostenibilidad empresarial que vincula ética, bienestar y gobernanza, y ofrece un modelo útil para empresas que buscan reputación, confianza y permanencia.

Por último, se considera que, además del sector estudiado, podría investigarse y profundizar en otros sectores, industrias y países. Frente a la fragmentación de los enfoques existentes, se ofrece una respuesta coherente a las necesidades actuales de las empresas: gestionar la ética como un sistema de cultura y conciencia, no solo como cumplimiento normativo.

Debido a que su principal contribución sostiene que una organización ética no se decreta, se construye desde la conciencia moral de sus miembros, sostenida por estructuras de gobierno coherentes y un entorno psicosocial saludable, esta integración teórico-práctica convierte el modelo en una herramienta tanto para la investigación académica como para las empresas privadas y el sector público.

6.1 Recomendaciones

Después de los aportes logrados, se recomienda, por una parte, seguir lo mencionado en las implicaciones prácticas, difundir a las empresas los resultados de este estudio para que lo puedan aplicar y, por lo tanto, para que el estudio beneficie a la sociedad, a las empresas y al sector público en general. Por otra parte, los académicos pueden continuar con estudios considerando los aportes al conocimiento que se presentaron, para que contribuyan a la investigación de este campo de la cultura ética y sus determinantes, que es tan relevante.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Los autores declaramos que solamente se utilizó herramientas de inteligencia artificial (IA) como *Consensus*, en la búsqueda de literatura. Todo el contenido fue revisado, validado y editado por los autores quienes asumen plena responsabilidad sobre la precisión, originalidad y validez del trabajo presentado.

Referencias

- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales [2024]. INDICANTAD: *Indicadores Nacionales*. Recuperado de <https://antad.net/indicadores/indicantad/>
- Ahmed, M. y Khan, M. I. (2023). Beyond the universal perception: Unveiling the paradoxical impact of ethical leadership on employees' unethical pro-organizational behavior. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21618>
- Al-ahdal, W. M., Alsamhi, M. H., Tabash, M. I. y Farhan, N. H. (2020). The impact of corporate governance on financial performance of Indian and GCC listed firms: An empirical investigation. *Research in International Business and Finance*, 51, 101083. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2019.101083>
- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P. y Williams, K. A. (2023). Ethical leadership, subordinates' moral identity and self-control: Two-and three-way interaction effect on subordinates' ethical behavior. *Journal of Business Research*, 165. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114044>
- Alleyne, B. y Amaria, P. (2018). The effectiveness of corporate culture, auditor education, and legislation in identifying, preventing, and eliminating corporate fraud. *International Journal of Business, Accounting, and Finance*, 7(1), 34-62.
- Ames, J., Bluhm, D., Gaskin, J. y Lyytinen, K. (2020). The impact of moral attentiveness on manager's turnover intent. *Society and Business Review*, 15(3), 189-209. <https://doi.org/10.1108/SBR-03-2020-0025>

- Amine, M. E. A., Chakor, A. y Alaoui, A. M. (2012). Ethics, relationship marketing and corporate performance: Theoretical analysis through the mediating variables. *International Business Research*, 5(8), 68. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n8p68>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. En W. M. Kurtinez, y J. L. Gewirtz [Edits.], *Handbook of moral behavior and development* (pp. 45-103) Lawrence Erlbaum Associates.
- Baron, R. M. y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Beck, D. y Lenhardt, U. (2019). Consideration of psychosocial factors in workplace risk assessments findings from a company survey in Germany. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(3), 435-451. <https://doi.org/10.1007/s00420-019-01416-5>
- Bourne, H., Jenkins, M. y Parry, E. (2017). Mapping espoused organizational values. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 133-148. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3734-9>
- Bretter, C., Unsworth, K. L., Kaptan, G. y Russell, S. V. (2023). It is just wrong: Moral foundations and food waste. *Journal of Environmental Psychology*, 88, 102021. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2023.102021>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2022, 28 de abril). *Ley Federal del Trabajo*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Čater, T., Čater, B., Milić, P. y Žabkar, V. (2023). Drivers of corporate environmental and social responsibility practices: A comparison of two moderated mediation models. *Journal of Business Research*, 159, 113652. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113652>
- Caran, V. C. S. (2007). *Riscos psicossociais e assédio moral no contexto acadêmico* [disertación de maestría]. Catálogo USP. <https://doi.org/10.11606/D.22.2007.tde-07012008-134033>
- Caza, B. B. y Creary, S. J. (2021). The Role of Relational Ethics in Shaping Organizational Culture. *Business Ethics: A European Review*, 30(1), 1-15.
- Çınar, F. y Gündüz, M. (2023). A study on the correlation between the perception of conscience and the moral components of conscience. *European Journal of Education Studies*, 10(1). <https://doi.org/10.46827/ejes.v10i1.4631>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (2013). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal control Integrated framework (Executive Summary). www.coso.org/IC.htm
- Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. COSO. <https://www.coso.org/guidance-erm>
- Creswell, J. y Creswell, D. (2018). *Chapter 2 Review of Literature*. 5th ed. Sage public.
- De la Cerda, J. y Núñez, F. (1998). *La administración en Desarrollo: Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*. Editorial Diana.
- De Cremer, D. y Moore, C. (2020). Toward a better understanding of behavioral ethics in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 369-393. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015151>
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications*. vol. 26. Sage publications.
- Elshandidy, T. y Shrives, P. J. (2016). Environmental incentives for and usefulness of textual risk reporting: Evidence from Germany. *The International Journal of Accounting*, 51(4), 464-486. <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2016.10.001>
- Fotaki, M., Lioukas, S. y Voudouris, I. (2019). Ethos is destiny: Organizational values and compliance in corporate governance. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 19-37. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04126-7>
- García, J. D. D., Carrizo, R. y Mena, T. (2019). El control interno como herramienta para la prevención del fraude. *Revista FAECO Sapiens*, 2(2), 111-117. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/707
- García-Leal, H. y Mendoza-Gómez, J. (2024). Los riesgos psicosociales en la cultura ética empresarial. Un estudio empírico en el contexto mexicano. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 20(1), 132-147. <https://doi.org/10.46443/catyp.v20i1.369>
- García, R. y López, A. (2022). Organizational uncertainty and ethical climate: The mediating role of psychological safety. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(1), 15-28.
- Giacalone, R. A., Promislo, M. y Jurkiewicz, C. (2016). Ethical impact theory: How unethical behavior at work affects individual well-being. *Global encyclopedia of public Administration, Public Policy, and Governance*, 1-5. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2252-1
- Gompers, P., Ishii, J. y Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107-156. <https://doi.org/10.1162/00335530360535162>
- Grantham, R. B. (2020). *Law and practice of corporate governance*. LexisNexis.
- Griffiths, A., Leka, S. y Cox, T. (2004). *La organización del trabajo y el estrés: estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales*. Editorial Cox.
- Gutkin, D. C. y Suls, J. (1979). The relation between the ethics of personal conscience—social responsibility and principled moral reasoning. *Journal of Youth and Adolescence*, 8(4), 433-441. <https://doi.org/10.1007/BF02088660>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. y Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. y Gudergan, S. P. (2024). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hitlin, S. y Elder Jr, G. H. (2007). Time, self, and the curiously abstract concept of agency. *Sociological Theory*, 25(2), 170-191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2007.00303.x>
- Holmes, S. A., Langford, M., Welch, O. J. y Welch, S. T. (2002). Associations between internal controls and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Issues*, 85-99. <http://www.jstor.org/stable/40604375>
- Hsieh, N. (2020). The Role of Corporate governance in promoting inclusive capitalism. *Business Ethics Quarterly*, 30(1), 1-24. <https://doi.org/10.1017/beq.2019.36>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares ENIGH. <https://www.INEGI.org.mx/programas/enigh/2024/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares ENIGH. <https://www.INEGI.org.mx/programas/enigh/2024/>
- Iqbal, S., Nawaz, A. y Ehsan, S. (2019). Financial performance and corporate governance in microfinance: Evidence from Asia. *Journal of Asian Economics*, 60, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2018.10.002>
- Ishaque, M. (2021). Managing conflict of interests in professional accounting firms: A research synthesis. *Journal of Business Ethics*, 169(3), 537-555. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04284-8>
- Ismail, A., Purnomo, H. D. D., Arifin, M., Difaputra, S. A. y Sawitri, H. S. R. (2023). The effects of ethics on moral hazard in business management moderated by corporate governance: A literature review. *Profetika Journal Studi Islam*, 24(02), 269-276. <https://doi.org/10.23917/profetika.v24i02.2594>
- Javed, T., Mahmood, S., Khan, S. y Ullah, H. (2021). The mediating role of affective commitment between creative self-efficacy, authentic leadership and innovative behaviour among academic employees of higher education sector of Punjab, Pakistan. *IRASD Journal of Management*, 3(3), 429-447. <https://doi.org/10.52131/jom.2021.0303.0056>
- Jiang, F., Kim, K., Ma, Y., Nofsinger, J. y Shi, B. (2019). Corporate culture and investment cash flow sensitivity. *Journal of Business Ethics*, 154(2), 425-439. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3444-3>
- Jones, T. M., Parker, C. P. y McCarthy, A. (2016). The role of ethics in the workplace: A review of literature. *Business Ethics Quarterly*, 26(2), 145-174. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.5>
- Kelley, S. (2022). Employee perceptions of the effective adoption of AI principles. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 871-893. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05051-y>

- Kurniawan, P. C. y Azmi, F. (2019). The effect of management morality on accounting fraud with internal control as a moderating variable (study in pemalang regency). *Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 4(2), 177-185. <https://doi.org/10.23917/reaksi.v4i2.8552>
- Lincke, H. J., Vomstein, M., Lindner, A., Nolle, I., Häberle, N., Haug, A. y Nübling, M. (2021). COPSOQ III in Germany: validation of a standard instrument to measure psychosocial factors at work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 16(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s12995-021-00331-1>
- Macías, M. (2019). El modelo decente de seguridad y salud laboral. Estrés y tecnoestrés derivados de los riesgos psicosociales como nueva forma de siniestralidad laboral. *Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho Empleo* 7(4), 64-91. https://ejcls.adapt.it/index.php/rldc_adapt/article/view/813
- Mendoza-Gómez, J. (2005). *Toward a group empowerment model in Mexican organizations: A structural equation modeling approach* [tesis doctoral]. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey, NL, México.
- Mendoza-Gómez, J. y Garza, J. B. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de Negocios*, 6(11), 17-32. <https://doi.org/10.29105/rinn6.11-2>
- Muñoz, J. R., de Castro, J. M. B., Carbonell, E. y Castelo, C. V. (2022). ¿Fosilizan los actos morales? Una contribución a la hipótesis de Darwin sobre el origen de la conciencia moral. *Dilemata*, (39), 15-32. <https://www.dilemata.net/revista/index.php/dilemata/article/view/412000473>
- Nascimento, L. D., Acruz, C. S., Silva, J. V. da, Silva, J. A. da, João, B. do N., Pacheco, C. S. G. R., Santos, R. P. dos, Nascimento, D. M. do, Silva, Ívina M. D. M., Silvestre, G. Z. y Benvindo, J. dos S. (2024). Historical context of social, environmental, and corporate governance (ESG) and its impacts on organizations: A literature review. *Seven Editora*, 106-113. <https://doi.org/10.56238/sevened2024.010-007>
- Newcomb, M. (2025). Using care ethics to support staff wellbeing in social work: A conceptual model. *The British Journal of Social Work*, bcaf189. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcaf189>
- Olii, S., Lapuna, D. D. A., Mustapa, A., Subula, N. y Badjeber, F. (2024). Literature review: The role of ethics as corporate good governance. *Amsir Accounting Finance Journal*, 2(1), 23-31. <https://doi.org/10.56341/aafj.v2i1.407>
- Organización Internacional del Trabajo y Organización Mundial de la Salud (OIT-OMS) (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo*, novena reunión. Ginebra. [Serie Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo, 56].
- Pagliaro, S., Lo Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V. A. y Barreto, M. (2018). On the effects of ethical climate(s) on employees' behavior: A social identity approach. *Frontiers in Psychology*, 9, 960. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00960>
- Parboteeah, K. P., Weiss, M. y Hoegl, M. (2024). Ethical climates across national contexts: A meta-analytical investigation. *Journal of Business Ethics*, 189(3), 573-590. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05387-z>
- Reay, T. y Whetten, D. A. (2011). What constitutes a theoretical contribution in family business? *Family Business Review*, 24(2), 105-110. <https://doi.org/10.1177/0894486511406427>
- Reidenbach, R. E. y Robin, D. P. (1991). A conceptual model of corporate moral development. *Journal of Business Ethics*, 10(4), 273-284. <https://doi.org/10.1007/BF00382966>
- Rositas, J. (2005). *Factores críticos de éxito en la gestión de calidad y su grado de presencia e impacto en la industria manufacturera mexicana* [disertación doctoral]. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*, 11(22), 235-268. <https://doi.org/10.29105/rinn11.22-4>
- Saini, N. y Singhania, M. (2018). Corporate governance, globalization, and firm performance in emerging economies: Evidence from India. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1310-1333. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2017-0091>
- Shadnam, M., Bykov, A. y Prasad, A. (2021). Opening constructive dialogues between business ethics research and the sociology of morality: Introduction to the thematic symposium. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 201-211. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04638-7>
- Shen, H., Lan, F., Xiong, H., Lv, J. y Jian, J. (2020). Does top management Team's academic experience promote corporate innovation? Evidence from China. *Economic*, 89, 464-475. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2019.11.007>
- Shu, W., Chen, Y. y Lin, B. (2018). Does corporate integrity improve the quality of internal control? *China Journal of Accounting Research*, 11(4), 407-427. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2018.09.002>
- Suddaby, R. (2010). Construct clarity in theories of management and organization: editor's comments. *Academy of Management Review*, 35(3), 346-357. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346>
- Tang, P., Fu, S. y Yang, S. (2019). Do peer firms affect corporate social performance? *Journal of Cleaner Production*, 239(1), 118-138. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118080>
- Tanner, C., Gangl, K. y Witt, N. (2019). The german ethical culture scale: development and first construct testing. *Frontiers in Psychology*, 10(1). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01667>
- Thelen, P. D. y Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1), 102137. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>
- Toro-Arias, J., Ruiz-Palomino, P. y del Pilar Rodríguez-Córdoba, M. (2022). Measuring ethical organizational culture: Validation of the spanish version of the shortened corporate ethical virtues model. *Journal of Business Ethics*, 176(3), 551-574. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04687-y>
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306235>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R. y Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. y Brown, M. E. (2020). Moral person and moral manager: How executives' development develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142. <https://doi.org/10.2307/41166057>
- Tricker, R. I. (2019). *Corporate governance: Values, ethics and leadership*. Editorial Taylor & Francis.
- Valentine, S., Hanson, S. y Fleischman, G. (2019). The presence of ethics codes and employees' internal locus of control, social aversion, and ethical judgment of incivility: Study of smaller organizations. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 657-674. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3880-8>
- Victor, B. y Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 101-125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Vijayasingham, L., Jogulu, U. y Allotey, P. (2021). Ethics of care and selective organisational caregiving by private employers for employees with chronic illness in a middle-income country. *Social Science & Medicine*, 269, 113608. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113608>
- Wan, P., Chen, X. y Ke, Y. (2020). Does corporate integrity culture matter to corporate social responsibility? Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 259, 12087. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120877>
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371>
- Whetten, D. A. (2002). Modelling-as-theorizing: A systematic methodology for theory development. En D. Partington (Ed.), *Essential Skills for Management Research* [pp. 45-71]. SAGE Publications Ltd.

- Wiejak-Roy, G. A. y Williams, A. E. (2024). Gifts, Corporate Policies, and Individual Morality in UK's Alternative Real Estate Lending Market. *Journal of Business Ethics*, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05863-0>
- Zahari, A. I., Said, J., Muhamad, N. y Ramly, S. M. (2024). Ethical culture and leadership for sustainability and governance in public sector organisations within the ESG framework. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100219. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100219>

Del teletrabajo forzado al trabajo híbrido sostenible: propuesta de marco teórico-normativo para América Latina

Fernando Ramos-Zaga* 

Docente investigador, Facultad de Derecho, Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.

fernandozaga@gmail.com

Resumen

La pandemia de COVID-19 evidenció la fragilidad estructural de las organizaciones latinoamericanas y la urgencia de repensar las formas de trabajo más allá de la presencialidad, al poner de manifiesto tensiones entre productividad, bienestar y sostenibilidad. En ese sentido, el objetivo del presente artículo fue proponer un marco teórico-normativo que oriente la transición sostenible hacia modelos híbridos de trabajo en América Latina, integrando los principios de bienestar multiescalar, equidad adaptativa y sostenibilidad institucional como fundamentos para la transformación organizacional responsable. A través de una revisión narrativa y un análisis abductivo de literatura, se identificó que las principales limitaciones para la sostenibilidad del trabajo híbrido radican en las deficiencias estructurales y normativas, así como en la falta de articulación entre niveles individuales, colectivos e institucionales. El hallazgo central señala que un enfoque multiescalar basado en justicia distributiva, cuidado colectivo y responsabilidad ética resulta esencial para rediseñar organizaciones latinoamericanas más resilientes, inclusivas y coherentes con los desafíos contemporáneos del trabajo.

Palabras clave: trabajo híbrido; transformación organizacional; bienestar laboral; equidad adaptativa; América Latina.

From Forced Teleworking to Sustainable Hybrid Working: Proposal for a Theoretical and Regulatory Framework for Latin America

Abstract

The COVID-19 pandemic exposed the structural fragility of Latin American organizations and underscored the urgency of rethinking work models beyond physical presence by revealing persistent tensions between productivity, well-being, and sustainability. The objective of this study was to propose a theoretical-normative framework to guide the sustainable transition toward hybrid work models in Latin America, integrating the principles of multiscalar well-being, adaptive equity, and institutional sustainability as foundations for responsible organizational transformation. Through a narrative review and an abductive analysis of literature, the study identified that the main barriers to the sustainability of hybrid work lie in structural and normative deficiencies, as well as in the lack of articulation across individual, collective, and institutional levels. The central finding indicates that a multiscalar approach grounded in distributive justice, collective care, and ethical responsibility is essential to redesign Latin American organizations that are more resilient, inclusive, and aligned with the contemporary challenges of work.

Keywords: hybrid working; organizational transformation; workplace well-being; adaptive equity; Latin America.

Do teletrabalho forçado ao trabalho híbrido sustentável: proposta de um quadro teórico-normativo para a América Latina

Resumo

A pandemia da COVID-19 evidenciou a fragilidade estrutural das organizações latino-americanas e a urgência de repensar as formas de trabalho para além da presença física, ao revelar tensões entre produtividade, bem-estar e sustentabilidade. Nesse sentido, o objetivo do presente artigo foi propor um quadro teórico-normativo que oriente a transição sustentável para modelos híbridos de trabalho na América Latina, integrando os princípios de bem-estar multiescalar, equidade adaptativa e sustentabilidade institucional como fundamentos para a transformação organizacional responsável. Por meio de uma revisão narrativa e uma análise abductiva da literatura, identificou-se que as principais limitações para a sustentabilidade do trabalho híbrido residem nas deficiências estruturais e normativas, bem como na falta de articulação entre os níveis individual, coletivo e institucional. A conclusão central aponta que uma abordagem multiescalar baseada na justiça distributiva, no cuidado coletivo e na responsabilidade ética é essencial para redesenhar organizações latino-americanas mais resilientes, inclusivas e coerentes com os desafios contemporâneos do trabalho.

Palavras-chave: trabalho híbrido; transformação organizacional; bem-estar no trabalho; equidade adaptativa; América Latina.

* Autor de correspondencia.

Clasificación JEL: J24; J81.

Cómo citar: Ramos-Zaga, F. (2025). Del teletrabajo forzado al trabajo híbrido sostenible: propuesta de marco teórico-normativo para América Latina. *Estudios Gerenciales*, 41(176), 388-399. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7510>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7510>

Recibido: 10-06-2025

Aceptado: 20-11-2025

Publicado: 19-12-2025

1. Introducción

La transformación de las dinámicas laborales contemporáneas ha adquirido una relevancia sin precedentes tras la disrupción provocada por la pandemia de la COVID-19. Lejos de constituir un fenómeno pasajero, el teletrabajo forzado evidenció las limitaciones estructurales de las instituciones latinoamericanas y expuso tensiones profundas entre productividad, bienestar y sostenibilidad organizacional (Villavicencio-Ayub et al., 2021). Las formas tradicionales de organización, centradas en la presencialidad y la supervisión directa, mostraron su fragilidad frente a entornos de alta incertidumbre, lo que obligó a reconfigurar las nociones de espacio, tiempo y pertenencia laboral. En este contexto, la consolidación de modelos híbridos de trabajo emerge no solo como respuesta técnica, sino como una oportunidad para repensar los fundamentos normativos y éticos del quehacer organizacional en la región (Mihalache y Mihalache, 2022).

Desde una perspectiva teórica, la literatura reciente sobre cambio organizacional y sostenibilidad laboral ha puesto de relieve la necesidad de integrar enfoques multiescalares que aborden simultáneamente las dimensiones individual, grupal e institucional del trabajo (Bakker y Demerouti, 2007). El enfoque de la contingencia resalta que la efectividad de las estructuras depende de su ajuste al entorno (Donaldson, 2001), mientras que los aportes del modelo demanda-recursos enfatizan que el bienestar laboral es producto del equilibrio entre exigencias y apoyos (Maslach y Leiter, 2008). Asimismo, la teoría de las capacidades propone concebir la equidad como la posibilidad efectiva de ejercer libertades reales dentro de marcos estructurales desiguales (Sen, 1999). Tales planteamientos convergen en la premisa de que la sostenibilidad institucional no se alcanza únicamente mediante adaptaciones técnicas, sino a través de transformaciones normativas orientadas al reconocimiento, la corresponsabilidad y la justicia organizacional (Kliksberg, 2004).

Sin embargo, a pesar de la creciente producción empírica sobre los efectos psicosociales del trabajo híbrido, persiste una brecha de conocimiento respecto a los marcos conceptuales que orienten su implementación sostenible en América Latina. La mayoría de los estudios se ha concentrado en los impactos individuales, dejando de lado la articulación entre bienestar, equidad y sostenibilidad institucional como dimensiones interdependientes (Ruiz-Domínguez et al., 2023). Además, la literatura regional se encuentra fragmentada entre análisis descriptivos de corto alcance y propuestas normativas carentes de base contextual. Tal dispersión conceptual limita la posibilidad de formular modelos coherentes que integren las particularidades culturales, tecnológicas y políticas del entorno latinoamericano, donde la desigualdad estructural y la precariedad laboral siguen configurando las condiciones del trabajo.

Frente a dicha carencia, la presente investigación se justifica en la necesidad de construir un marco teórico-normativo que proporcione orientación conceptual y estratégica para el rediseño organizacional en contextos

híbridos. El desarrollo de un marco de esta naturaleza no busca imponer prescripciones universales, sino ofrecer una arquitectura conceptual capaz de guiar procesos situados de transformación institucional. De manera particular, el estudio se plantea como una contribución al debate sobre la sostenibilidad del trabajo en América Latina, entendida como la capacidad de las organizaciones para equilibrar productividad, bienestar y equidad adaptativa en escenarios de volatilidad estructural (Ontaneda et al., 2024).

En términos prácticos, los resultados de esta investigación ofrecen implicaciones relevantes para el diseño de políticas organizacionales, la gestión de personas y la gobernanza institucional. La adopción de modelos híbridos sostenibles requiere estrategias integradas que reconozcan la diversidad de condiciones laborales y la heterogeneidad de los actores implicados (Briceño et al., 2023). Asimismo, la institucionalización de la equidad adaptativa y del bienestar multiescalar puede convertirse en un eje de innovación para las organizaciones públicas y privadas, promoviendo culturas de trabajo más inclusivas y resilientes. En consecuencia, el marco propuesto busca servir como instrumento de diagnóstico, planificación y evaluación de las prácticas laborales contemporáneas, y ofrecer criterios para armonizar eficiencia organizacional y sostenibilidad humana.

De forma más amplia, el estudio se inscribe en los debates contemporáneos sobre el futuro del trabajo, la digitalización y la justicia organizacional. La transición hacia esquemas híbridos plantea interrogantes que trascienden la esfera operativa, pues interpela los valores fundacionales de la organización moderna y su responsabilidad social frente a las transformaciones tecnológicas y ambientales (Pfeffer, 2018). En el contexto latinoamericano, estos desafíos se intensifican por la persistencia de brechas digitales, desigualdades territoriales y fragilidades institucionales que limitan la capacidad de adaptación estructural (Barriga et al., 2021). De ahí la relevancia de abordar el fenómeno desde una mirada interdisciplinaria que vincule las dimensiones éticas, sociales y normativas del trabajo.

En ese sentido, el objetivo del presente artículo fue proponer un marco teórico-normativo que oriente la transición sostenible hacia modelos híbridos de trabajo en América Latina, integrando los principios de bienestar multiescalar, equidad adaptativa y sostenibilidad institucional como fundamentos para la transformación organizacional responsable. Con ello, se busca contribuir al desarrollo de una teoría organizacional situada, capaz de ofrecer lineamientos operativos para el rediseño institucional y, a la vez, fundamentos conceptuales para avanzar hacia una cultura del trabajo sostenible, inclusiva y éticamente comprometida con los desafíos del siglo XXI.

A partir de este planteamiento, el artículo se estructura en seis secciones, incluida la presente introducción. En primer lugar, se desarrolla el marco teórico que sustenta la comprensión del trabajo híbrido y sus dimensiones psicosociales, estructurales y normativas. En segundo lugar, se presenta la metodología empleada para articular revisión narrativa y análisis abductivo. En tercer lugar, se

exponen los resultados, centrados en las implicaciones psicosociales de la transición híbrida y en las fallas estructurales que limitan su sostenibilidad. En cuarto lugar, se introduce un marco organizacional integrador que incorpora principios de bienestar, equidad adaptativa y sostenibilidad, junto con un enfoque multiescalar del rediseño del trabajo. En quinto lugar, se ofrecen las conclusiones, que sintetizan los aportes conceptuales y las proyecciones de investigación futura.

2. Marco teórico

La instauración repentina del teletrabajo forzado durante la pandemia de la COVID-19 representó un fenómeno de disrupción organizacional sistémica cuyas repercusiones trascendieron el ámbito operativo, y reveló fisuras estructurales latentes en el diseño, la cultura y los supuestos normativos de numerosas instituciones [Villavicencio-Ayub et al., 2021]. Más que una solución provisional, la experiencia funcionó como un espacio liminal que desafió las bases epistémicas sobre las que se había configurado la práctica laboral contemporánea. En consecuencia, la pandemia no solo debe entenderse como un evento epidemiológico global, sino también como un punto de inflexión que obligó a confrontar los límites del pensamiento organizacional [Mihalache y Mihalache, 2022].

En términos de gestión, la transición al teletrabajo respondió menos a una planificación estratégica que a una necesidad impuesta por la contingencia sanitaria. Las decisiones se tomaron en condiciones de ambigüedad radical, lo que restringió la posibilidad de deliberar estratégicamente con una visión de largo plazo [Ruiz-Domínguez et al., 2023].

Desde la perspectiva de la teoría de la incertidumbre extrema, la pandemia puede concebirse como un “cisne negro”, es decir, un acontecimiento altamente improbable y de consecuencias desproporcionadas que puso a prueba la resiliencia o, más precisamente, la fragilidad de las estructuras organizacionales [Taleb, 2007]. En lugar de promover transformaciones proactivas, muchas instituciones trasladaron la presencialidad al espacio digital sin rediseñar los procesos, los canales de comunicación ni las condiciones psicosociales del trabajo remoto, lo que acentuó las deficiencias preexistentes [Bedoya-Dorado et al., 2021].

De acuerdo con la teoría de la contingencia, el grado de éxito en la implementación del trabajo remoto dependió del nivel previo de digitalización, la flexibilidad estructural y la disposición cultural para el cambio [Donaldson, 2001]. El carácter reactivo del ajuste reveló un desajuste profundo entre los entornos dinámicos y los esquemas organizativos heredados. Los sectores con mayor familiaridad con lógicas ágiles y digitales mostraron capacidad de adaptación superior, mientras que otros evidenciaron rigideces estructurales que limitaron la efectividad de la respuesta [Ontaneda et al., 2024]. En particular, las organizaciones públicas latinoamericanas sufrieron de manera más pronunciada la falta de infraestructura digital, exponiendo asimetrías institucionales arraigadas que la contingencia solo hizo visibles.

A medida que el teletrabajo se consolidaba como una práctica obligatoria, emergió un fenómeno de estrés organizacional sistémico caracterizado por la sobrecarga adaptativa y la incertidumbre sostenida. La noción de *estrés organizacional* no puede reducirse a la vivencia individual del trabajador, ya que también describe un estado estructural en el que la organización se ve desbordada por demandas que superan su capacidad de respuesta [Bakker y Demerouti, 2007]. Dicho desborde se manifestó en rupturas temporales de las cadenas de coordinación, en la proliferación de canales de comunicación informales y en la creciente ambigüedad en torno a las jerarquías y funciones.

De igual modo, el fenómeno puede entenderse como un shock ambiental que interrumpe los marcos interpretativos que sustentan las prácticas institucionales [Smite et al., 2023]. El colapso del sentido compartido se tradujo en un deterioro de la cohesión organizacional, especialmente en sectores como la salud, la educación y la administración pública, que fueron simultáneamente demandados y desprovistos de recursos. La ausencia de un horizonte de salida claro intensificó la percepción de descontrol e impotencia institucional, y esto generó conflictos internos, desgaste moral y pérdida de legitimidad [Villavicencio-Ayub et al., 2021].

En el plano estructural, la virtualización del trabajo alteró los mecanismos de diferenciación e integración que garantizaban la coherencia funcional. Cuando los subsistemas organizativos dejan de alinearse con las demandas del entorno, se produce un desajuste contingencial que compromete el equilibrio global de la organización [Kathuria et al., 2007]. Las estructuras pensadas para la presencialidad, basadas en la supervisión directa, la proximidad física y la comunicación informal, se tornaron ineficientes en contextos digitales. En organizaciones rígidamente jerárquicas, el tránsito abrupto desarticuló los sistemas de coordinación y exacerbó las tensiones entre control y autonomía, al tiempo que generó confusión sobre la localización efectiva del poder y la responsabilidad.

No obstante, algunas instituciones transformaron la crisis en una oportunidad de aprendizaje organizacional y reconfiguración profunda [García-Contreras et al., 2021]. Los procesos de cambio de segundo orden implican no solo la modificación de rutinas o procedimientos, sino una revisión sustantiva de los valores, creencias y supuestos que sustentan la acción institucional [Weick y Quinn, 1999]. En tales escenarios, la incertidumbre se convirtió en un espacio fértil para la reflexión crítica sobre los modelos de negocio, la apertura de deliberaciones participativas y la exploración de alternativas innovadoras que antes se consideraban inviables.

El marco teórico analizado revela que la disrupción organizacional no solo altera las rutinas laborales, sino que también desestabiliza los marcos normativos y emocionales que sostienen la vida institucional. A partir de esta constatación, resulta necesario examinar cómo dichas transformaciones estructurales impactan en las dimensiones subjetivas y relacionales del trabajo, lo que conduce directamente a explorar las implicaciones psicosociales derivadas de la transición hacia modalidades híbridas.

3. Metodología

La investigación se desarrolló con el objetivo de proponer un modelo teórico que articule los principios de bienestar multiescalar, equidad adaptativa y sostenibilidad institucional como fundamentos normativos para la transformación organizacional responsable. La coherencia metodológica se garantizó mediante una estructura abductiva, que combinó el análisis teórico, la sistematización empírica y la reflexión normativa, para favorecer una comprensión situada del fenómeno.

El estudio se enmarcó en un enfoque cualitativo con componentes exploratorios, analíticos y comprensivos. Se adoptó una perspectiva interpretativa sustentada en el paradigma constructivista, lo que permitió analizar las transformaciones organizacionales emergentes desde su complejidad contextual. El tipo de investigación fue teórico-analítica con orientación aplicada, en tanto buscó integrar la producción conceptual con la generación de lineamientos normativos útiles para la práctica institucional. La lógica abductiva orientó el proceso de inferencia, lo que permitió derivar proposiciones teóricas a partir de la revisión crítica de la literatura y de los patrones empíricos identificados en estudios regionales.

Se utilizó un diseño no experimental de tipo documental. El procedimiento analítico se estructuró en tres niveles: teórico, empírico y normativo. En el nivel teórico, se desarrolló una revisión sistemática de la literatura académica sobre teletrabajo, trabajo híbrido y sostenibilidad organizacional, priorizando fuentes indexadas en bases Scopus, Web of Science y Scielo. En el nivel empírico, se integraron hallazgos de investigaciones recientes realizadas en distintos países latinoamericanos, los cuales aportaron evidencia sobre las dimensiones psicosociales, estructurales y normativas del fenómeno. En el nivel normativo, se elaboró una propuesta de marco integrador sustentado en los principios de bienestar, equidad y sostenibilidad, derivada del análisis crítico de las deficiencias institucionales detectadas.

Se incluyeron artículos empíricos que abordaran los efectos del teletrabajo en las dimensiones psicosociales, normativas y estructurales. Los criterios de inclusión comprendieron: a) publicaciones revisadas por pares, b) enfoque en contextos latinoamericanos, y c) aporte explícito a la comprensión del bienestar laboral o la sostenibilidad organizacional. Se excluyeron textos no indexados, ensayos de opinión y documentos con insuficiente rigor metodológico.

La técnica de revisión documental estuvo apoyada en matrices de extracción de datos diseñadas para registrar la información esencial de cada fuente. Las variables analizadas incluyeron tipo de estudio, país, sector institucional, enfoque teórico, instrumentos utilizados, hallazgos principales y limitaciones metodológicas. Además, se empleó el análisis de contenido temático para identificar patrones conceptuales y categorías emergentes, lo que permitió establecer vínculos entre las dimensiones del bienestar, la equidad adaptativa y la sostenibilidad institucional.

El análisis se desarrolló en cuatro fases. En la primera, se organizó la información mediante técnicas de codificación abierta. En la segunda, se construyeron categorías analíticas intermedias que integraron hallazgos empíricos con conceptos teóricos. En la tercera, se realizó una síntesis abductiva orientada a la generación de constructos explicativos. Finalmente, en la cuarta fase, se derivaron lineamientos normativos aplicables a contextos organizacionales latinoamericanos. El proceso analítico fue apoyado por software especializado de gestión bibliográfica y análisis cualitativo, lo que garantizó trazabilidad y transparencia metodológica.

La validez del estudio se sustentó en la triangulación de fuentes, la transparencia del proceso analítico y la coherencia teórico-metodológica. La confiabilidad se garantizó mediante la replicabilidad de los criterios de selección y el registro sistemático de cada decisión analítica.

Cabe señalar que la investigación cumplió con los principios éticos de integridad académica y respeto a la propiedad intelectual. Todas las fuentes empleadas fueron citadas conforme a las normas internacionales de publicación científica. Dado su carácter documental, no implicó la participación directa de seres humanos ni el manejo de datos personales, por lo que no requirió aprobación de un comité de ética.

4. Resultados

4.1 Implicaciones psicosociales de la transición al trabajo híbrido

La adopción de modelos híbridos de trabajo ha sido promovida como un paso hacia una mayor flexibilidad y una mejor conciliación entre las dimensiones laboral y personal [Guayacán et al., 2022]. Sin embargo, detrás de ese discurso optimista se ocultan transformaciones estructurales y psicosociales que modifican de manera profunda las dinámicas de la vida organizacional. Lo que se presenta como una ampliación de la autonomía, en realidad, ha derivado en una redefinición ambigua de los límites, en un incremento de las demandas laborales y en un progresivo desgaste del vínculo afectivo con las instituciones. Más que un simple ajuste técnico, se configura un proceso complejo que entrelaza dimensiones materiales, simbólicas y emocionales.

En esa línea, la disolución de las fronteras entre lo doméstico y lo laboral constituye una de las consecuencias más visibles y, a la vez, más imperceptibles de la reorganización del trabajo [Cernas-Ortiz y Wai-Kwan, 2021]. Al combinar la presencialidad con el trabajo remoto, la modalidad híbrida produce una integración forzada de esferas que antes se mantenían separadas.

De acuerdo con la teoría de los límites entre dominios vitales, las personas construyen fronteras para resguardar su bienestar psicológico y preservar su identidad [Ashforth et al., 2000]. Cuando dichas fronteras se diluyen, se incrementa la probabilidad de confusión de roles, sobreinversión laboral y fragmentación del yo profesional. Esta experiencia se configura de modo heterogéneo,

influida por factores como el género, la composición del hogar o la posición jerárquica, lo que genera un mosaico de vivencias diferenciadas en torno al trabajo híbrido.

Además, la retórica de la flexibilidad suele asociarse con la noción de libertad individual, aunque la evidencia empírica revela que dicha autonomía es frecuentemente ilusoria. En muchos contextos, la flexibilidad opera como un dispositivo que intensifica la carga laboral y emocional bajo el velo de la autogestión (Buruck et al., 2020). El uso de tecnologías de monitoreo digital amplifica esa tensión; así, instala una paradoja en la que la supuesta libertad se transforma en una obligación de demostrar productividad constante (Glavin et al., 2024). A medida que las métricas invisibles sustituyen el control presencial, se profundiza la presión por mantener niveles de rendimiento sostenido, lo que a su vez reduce la agencia individual y erosiona la percepción de autonomía (Acuña-Hormazabal et al., 2021).

En términos organizativos, la expansión del trabajo híbrido también ha generado un aumento en la intensidad y la extensión de las jornadas. El tiempo laboral se difumina más allá de los límites formales, lo que convierte la accesibilidad permanente en un factor de estrés acumulativo. Las demandas cognitivas y emocionales se multiplican, y como consecuencia propician condiciones para el agotamiento crónico (Popucza et al., 2025). En entornos institucionales frágiles, en los que el soporte psicosocial es limitado, la flexibilidad deja de actuar como mecanismo de alivio y se convierte en fuente estructural de malestar.

De manera complementaria, la relación entre demandas organizativas y recursos disponibles se torna un elemento crítico. Cuando los recursos materiales y simbólicos resultan insuficientes para responder a las exigencias del entorno, se deteriora tanto el bienestar individual como la sostenibilidad del desempeño colectivo (Maslach y Leiter, 2008). En los contextos latinoamericanos, caracterizados por la precariedad de las políticas de desconexión y la escasez de apoyo emocional, la sobrecarga laboral adquiere una dimensión estructural. La falta de espacios adecuados, conectividad estable y acompañamiento psicológico evidencia una desigual distribución de los recursos, que amplifica la vulnerabilidad y cristaliza nuevas formas de desigualdad dentro del tejido organizacional.

Desde una perspectiva distributiva, la noción de desigualdad adaptativa permite comprender que la experiencia híbrida no es homogénea. La capacidad de adaptación depende del acceso a capitales sociales, digitales y emocionales que no están equitativamente repartidos. La teoría de las capacidades sostiene que el acceso formal a una oportunidad carece de sentido si no va acompañado de los medios necesarios para convertirla en una experiencia valiosa y sostenible (Sen, 1999). Cuando los recursos se agotan o se pierden de manera continua, se inicia una espiral descendente de desgaste que afecta sobre todo a los grupos en situación de vulnerabilidad, ya sea por condiciones materiales, por edad o por género (Jiang et al., 2023). Así, la dinámica de exclusión tiende a naturalizar la precariedad, transformando el agotamiento en un estado invisible pero persistente.

En el plano simbólico, las desigualdades también se manifiestan a través de la distribución desigual del capital cultural y social. La competencia para dominar los códigos del entorno virtual, el manejo de herramientas digitales y la pertenencia a redes internas de apoyo determinan la posición de los trabajadores dentro de la jerarquía organizacional. De acuerdo con la teoría de los capitales, quienes acumulan mayor capital cultural y relacional logran mayor visibilidad y centralidad, mientras que otros quedan desplazados hacia zonas marginales de interacción (Bourdieu, 1986). En consecuencia, la virtualización del trabajo no necesariamente democratiza las relaciones laborales, sino que puede reproducir jerarquías simbólicas y reforzar los mecanismos de exclusión a través del reconocimiento desigual.

La coexistencia de experiencias disímiles configura un espectro que va desde la hibridación estratégica, caracterizada por flexibilidad efectiva y soporte institucional, hasta la hibridación precaria, marcada por exigencias desbordantes y escasa contención emocional (Malhotra et al., 2025). Aunque ambas pueden coexistir dentro de una misma organización, su desigual distribución tiende a consolidar estructuras de poder simbólico que perpetúan las brechas internas.

En un plano más profundo, las transformaciones estructurales han afectado también el compromiso afectivo con las organizaciones. El vínculo emocional, que antes se sostenía en la interacción presencial y en la ritualidad del espacio compartido, ha perdido fuerza en el entorno híbrido. La teoría tridimensional del compromiso organizacional permite identificar que el componente afectivo, basado en la identificación con los valores institucionales, resulta especialmente vulnerable en escenarios de distanciamiento prolongado (Meyer y Allen, 1991). La pérdida de espacios de encuentro informal y la fragmentación del contacto cotidiano deterioran el sentido de pertenencia y debilitan la cohesión simbólica.

La desmotivación intrínseca se asocia, además, con la frustración de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación, cuya satisfacción es esencial para sostener la motivación autodeterminada (Deci y Ryan, 2000). En entornos híbridos, la falta de retroalimentación significativa, la ambigüedad de objetivos y la soledad operativa interrumpen el equilibrio motivacional y favorecen formas de desvinculación emocional sutiles pero persistentes.

En esa dirección, el fenómeno del *quiet quitting* emerge como un síntoma representativo de la fatiga organizacional contemporánea (Xueyun et al., 2023). La falta de compromiso genera una presencia funcional vaciada de sentido (Kahn, 1990). Las investigaciones recientes confirman el incremento de esta tendencia en entornos híbridos, en los que el acompañamiento psicosocial es escaso o inexistente (Contreras et al., 2020).

Asimismo, la seguridad psicológica se presenta como un componente esencial para el sostenimiento del bienestar colectivo. La percepción de poder expresarse sin temor a represalias constituye la base de la confianza organizacional y de la cooperación sostenida (Carmeli y Gittell, 2009). En los entornos híbridos fragmentados, la distancia física y la reducción de espacios informales debilitan esa percepción,

minando la posibilidad de construir climas de confianza. La ausencia de liderazgos empáticos y de mecanismos de escucha activa deja a los trabajadores en una situación de vulnerabilidad emocional (Kock et al., 2019), en la que la invisibilización de las experiencias personales se traduce en un deterioro simultáneo del bienestar subjetivo y de la eficacia organizacional.

Los datos obtenidos en Perú, a partir de una encuesta aplicada a 179 trabajadores de Lima y Callao durante el confinamiento por la COVID-19, permiten identificar un déficit estructural en la gestión del bienestar laboral. Las cifras revelan que 31,8 % carecía de un entorno adecuado para el trabajo remoto, 73,7 % no recibió capacitación y más del 40 % presentó síntomas de ansiedad, cefalea y malestar músculo-esquelético, lo que evidencia una desatención sistemática de la salud integral y la sostenibilidad psicosocial (Mayma-Aguirre et al., 2024). La lectura crítica de estos datos sugiere que las instituciones centraron sus esfuerzos en mantener la productividad y relegaron la dimensión humana del trabajo.

A partir del análisis de una muestra compuesta por 1329 trabajadores de trece países latinoamericanos, se identifica una prevalencia de estrés postraumático del 15,2 %, directamente vinculada con las limitaciones percibidas durante el teletrabajo (Briceño et al., 2023). Tal relación evidencia un patrón de vulnerabilidad institucional, cuya falta de soporte técnico y emocional, sumada a la sobrecarga laboral, genera un entorno de fragilidad psicosocial. La observación de este fenómeno permite afirmar que la equidad adaptativa constituye un requisito indispensable para la sostenibilidad organizacional, ya que las diferencias tecnológicas, territoriales y domésticas amplifican la desigualdad y erosionan la cohesión colectiva.

En la región altiplánica del Perú, la evidencia proporcionada por una muestra de 138 docentes universitarios revela una correlación significativa entre trabajo remoto y satisfacción laboral ($\rho = 0,658$; $p < 0,05$), lo que demuestra que la calidad de la gestión institucional determina el bienestar subjetivo del personal académico (López-Cueva et al., 2024). La relación entre satisfacción, acceso tecnológico y capacitación confirma que la equidad adaptativa no solo tiene una dimensión distributiva, sino también simbólica, pues el reconocimiento y la inclusión inciden directamente en la percepción de justicia y pertenencia. Las brechas de género y las desigualdades digitales constatadas refuerzan la necesidad de políticas institucionales que garanticen oportunidades reales y equitativas.

El estudio desarrollado con 1285 trabajadores latinoamericanos evidencia que las demandas del teletrabajo incrementaron el estrés percibido ($\beta = 0,269$; $p < 0,01$) y redujeron tanto el equilibrio vida-trabajo ($\beta = -0,225$; $p < 0,01$) como la satisfacción laboral ($\beta = -0,190$; $p < 0,01$); esto configuró una erosión sostenida del bienestar psicosocial (Sandoval-Reyes et al., 2021). Aunque se detectó un aumento inicial de la productividad ($\beta = 0,120$; $p < 0,01$), el efecto se mostró insostenible por el impacto acumulativo del estrés. De acuerdo con las evidencias, la gestión institucional requiere superar el paradigma de la

eficiencia inmediata y adoptar un modelo centrado en la corresponsabilidad y la flexibilidad.

La evidencia empírica obtenida en Ecuador, con una muestra de 1044 teletrabajadores de Guayaquil, revela una asociación positiva entre los conflictos trabajo-familia y familia-trabajo y las tres dimensiones del *burnout*: fatiga física ($\beta = 0,417$), agotamiento emocional ($\beta = 0,157$) y desgaste cognitivo ($\beta = 0,282$) (Barriga et al., 2021). Las cifras reflejan la desarticulación entre las esferas personal y profesional y exponen la ausencia de marcos regulatorios capaces de equilibrar las demandas laborales con las necesidades humanas. La sobrecarga normalizada y la falta de equidad en la distribución de responsabilidades ilustran la precariedad del modelo de gestión vigente.

Los resultados obtenidos en Ecuador con 92 docentes universitarios de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo confirman una exposición significativa a riesgos psicosociales: 46,74 % en riesgo alto y 32,61 % en riesgo muy alto respecto al tiempo fuera del trabajo, además de 35,87 % en riesgo alto en comunicación y relaciones interpersonales (Toro-Toro, 2022). La carencia de control sobre el trabajo y las deficiencias en la comunicación interna evidencian una estructura organizacional rígida y poco sensible a las necesidades humanas.

En consecuencia, el análisis de las implicaciones psicosociales del trabajo híbrido permite advertir que los desafíos no se restringen al plano individual, sino que emergen como síntomas de desequilibrios organizativos más profundos. A la luz de esta constatación, se vuelve indispensable identificar las fallas estructurales y normativas que obstaculizan la construcción de entornos laborales sostenibles, aspecto que constituye el núcleo de la sección siguiente.

4.2 Fallas estructurales y normativas en el rediseño organizacional

El tránsito abrupto del teletrabajo forzado hacia esquemas híbridos no ha representado una transición armónica hacia formas organizacionales más flexibles, sino que ha revelado las limitaciones estructurales y normativas de múltiples instituciones latinoamericanas. A pesar de haber sido presentado como una muestra de resiliencia, este proceso se configuró como un reacomodo reactivo, desarrollado bajo presión, sin mediación de un rediseño estratégico que permitiera responder con coherencia a las nuevas condiciones del entorno. En tal contexto, se evidencian tensiones psicosociales ampliamente documentadas y, además, déficits profundos en las arquitecturas organizacionales y en los marcos epistemológicos que las sostienen.

De manera complementaria, las respuestas institucionales al fin del confinamiento se han guiado por una racionalidad cortoplacista. Las decisiones han priorizado la operatividad inmediata con escasa atención al bienestar sostenido de los trabajadores. La cultura del presentismo, trasladada a su versión digital, ha persistido como patrón dominante y ha perpetuado una comprensión

instrumental del trabajo que desatiende sus dimensiones simbólicas, relacionales y afectivas. En esa dirección, se ha demostrado que la lógica productivista tiende a generar entornos en los que la eficiencia se exalta a costa de la salud organizacional (Pfeffer, 2018). Tal dinámica se traduce en escenarios de hiperproductividad tóxica, en los que el incremento en el rendimiento proviene del aumento de cargas y no de innovaciones en el diseño de procesos ni de inversiones en capacidades.

A lo anterior se suma una escasa capacidad de aprendizaje profundo en las organizaciones. La distinción entre aprendizaje de bucle simple y de bucle doble resulta esclarecedora para comprender esta inercia adaptativa (Argyris, 1990). La mayoría de las entidades ha optado por ajustes superficiales, como la fijación de días presenciales o la adopción de herramientas de monitoreo digital, sin revisar los supuestos culturales y estratégicos que sustentan su funcionamiento. En consecuencia, las respuestas técnicas se han impuesto sobre la reflexión crítica acerca de los fines del trabajo o las condiciones para un desempeño sostenible, lo que ha contribuido a la reproducción de estructuras organizativas agotadas.

Asimismo, la ausencia de un liderazgo transformacional constituye un obstáculo relevante para la generación de sentidos compartidos y procesos de cambio auténticos. Frente al modelo de liderazgo inspirador, individualizado y orientado al futuro, predominan estilos centrados en la supervisión y el control operativo (Wang et al., 2021). Dichos enfoques, si bien resultan funcionales en escenarios de emergencia, devienen insuficientes en periodos de transición prolongada, en los cuales se requiere reconstruir tanto prácticas como significados colectivos. En entornos marcados por la incertidumbre, la carencia de referentes transformacionales alimenta una cultura reactiva, cuya planificación estratégica cede ante la urgencia cotidiana.

De forma correlativa, se configura un déficit institucional más amplio, determinado por factores estructurales, culturales y políticos. La rigidez de los sistemas formales, la resistencia al cambio y la falta de visión articuladora desde la alta dirección han limitado la capacidad de diseñar modelos híbridos que promuevan equidad y sostenibilidad. Según la teoría de la contingencia estratégica, la adaptación organizacional depende del ajuste de sus estructuras a las condiciones del entorno (Mintzberg, 1979). Sin embargo, la falta de ese ajuste ha conducido a un estancamiento adaptativo, particularmente visible en sectores públicos con baja densidad institucional, en los que las restricciones presupuestarias y normativas agudizan la incapacidad de transformación.

En el mismo sentido, la ausencia de marcos teóricos y normativos coherentes ha dificultado la orientación del rediseño del trabajo en contextos híbridos. La literatura reciente sobre el trabajo pos-COVID evidencia una crisis paradigmática en el sentido kuhniano (Kuhn, 1996). Las categorías tradicionales, sustentadas en la separación rígida entre trabajo y vida personal o en concepciones estáticas del entorno laboral, resultan insuficientes para comprender la

complejidad emergente. Predominan análisis descriptivos y soluciones fragmentarias, pero escasean modelos que integren las dimensiones psicosociales, estructurales y normativas desde una perspectiva situada.

En consecuencia, la fragmentación del conocimiento se erige como un obstáculo para el aprendizaje organizacional colectivo. Cuando la producción de saber se realiza de manera dispersa, sin marcos comunes que posibiliten su articulación, se pierde la capacidad de construir sentido compartido (Weick, 1995). Ello impide que la experiencia organizacional se traduzca en aprendizaje institucional, y se limita la difusión de buenas prácticas a espacios locales y desconectados. La brecha entre teoría y práctica genera respuestas improvisadas y desalineadas, lo que acentúa la sensación de desorden e inconsistencia dentro de las organizaciones.

A partir de lo anterior, resulta pertinente adoptar una lógica abductiva en la construcción teórica, capaz de transformar la incertidumbre en una fuente de generación conceptual (Corley y Gioia, 2011). Tal enfoque permite elaborar marcos explicativos arraigados en la experiencia, con el fin de evitar la imposición de categorías analíticas obsoletas. El desarrollo teórico se concibe, en consecuencia, como una práctica reflexiva que integra la complejidad contextual del trabajo latinoamericano. Desde esa perspectiva, la teoría útil no es necesariamente la más precisa, sino aquella que orienta con mayor eficacia la acción organizacional.

No obstante, el desarrollo teórico requiere articularse con marcos normativos que aseguren la sostenibilidad de los modelos híbridos. En esta línea, una teoría organizacional robusta debe precisar los factores relevantes, sus interrelaciones, las razones que las explican y las condiciones bajo las cuales operan (Whetten, 1989). Dicha claridad resulta imprescindible en contextos latinoamericanos caracterizados por asimetrías institucionales y vacíos regulatorios; contextos en los que la normatividad organizacional debería conjugar viabilidad operativa, justicia social y sostenibilidad de largo plazo.

De lo anterior se desprende que la falta de articulación entre teoría, estructura y normatividad ha limitado la capacidad institucional para consolidar modelos híbridos coherentes y equitativos. Con el fin de superar estas deficiencias y orientar la acción organizacional hacia la sostenibilidad, la discusión avanza ahora hacia la formulación de un marco integrador que sintetiza los hallazgos previos y ofrece lineamientos conceptuales para el rediseño institucional.

5. Propuesta de un marco organizacional integrador

La evidencia reunida en las secciones previas pone de manifiesto que el tránsito hacia modelos híbridos de trabajo no puede abordarse únicamente como un desafío operativo, sino como una tarea profundamente institucional, normativa y ética. Superar las fallas estructurales y normativas diagnosticadas exige el diseño de un nuevo marco organizacional integrador, que articule aprendizaje situado, transformación institucional y orientación valorativa.

5.1 Principios fundantes: bienestar, equidad adaptativa y sostenibilidad

Un rediseño organizacional con vocación de permanencia no puede restringirse a ajustes técnicos ni a reconfiguraciones estructurales carentes de fundamento ético. Requiere partir de una definición compartida de los principios que orientan la transformación, pues, sin esa base normativa, los cambios pierden coherencia y sentido.

De esa manera, los valores de bienestar, equidad adaptativa y sostenibilidad institucional adquieren una función articuladora que trasciende la formulación retórica, por lo que se proyectan como guías para la toma de decisiones cotidianas y para la construcción de prácticas coherentes con una visión integral del trabajo. Asumir estos principios no significa imponer un marco prescriptivo, sino abrir un espacio de reflexión sobre cómo las organizaciones pueden reinventarse desde una lógica más sensible, situada y relacional.

Por un lado, concebir el bienestar como principio transversal implica superar las nociones que lo reducen al confort individual o al rendimiento funcional. Tal como se ha sostenido, el bienestar debe entenderse como un fenómeno multiescalar en el que lo subjetivo, lo relacional y lo estructural se encuentran entrelazados (Salanova et al., 2006). En consecuencia, se vuelve necesario desarrollar herramientas de gestión capaces de captar dimensiones que los indicadores convencionales suelen invisibilizar, como el reconocimiento simbólico o la calidad de los vínculos de cuidado.

Además, la literatura especializada ha insistido en que el equilibrio entre autonomía y apoyo institucional resulta decisivo para la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (López-Cabarcos et al., 2025). Desde esa óptica, incorporar el bienestar en la estructura de gestión implica revisar los supuestos que definen qué se considera un desempeño valioso y qué formas de trabajo son reconocidas como legítimas dentro del entramado institucional.

Por otro lado, la equidad adaptativa se erige como un principio que interpela directamente las concepciones tradicionales de justicia basadas en la homogeneidad. Inspirada en el enfoque de las capacidades, esta perspectiva reconoce las desigualdades no solo como diferencias en resultados, sino también como restricciones en las libertades efectivas para desplegar el propio potencial en contextos diversos (Sen, 1999). A partir de esta comprensión, las organizaciones deben desarrollar capacidades para interpretar las diferencias no como anomalías, sino como realidades que exigen respuestas ajustadas a las condiciones particulares de cada colectivo.

En efecto, los estudios sobre justicia organizacional han mostrado que la percepción de equidad depende tanto del acceso a recursos como del reconocimiento de las trayectorias y circunstancias individuales (Aparna y Sahney, 2022). La equidad adaptativa, en consecuencia, requiere transformar los criterios de mérito y desempeño, con el fin de promover una cultura institucional que valore la diversidad como fuente de aprendizaje y legitimidad.

De modo complementario, la sostenibilidad institucional se configura como un principio orientador que trasciende la idea de resistencia al cambio. A diferencia de las concepciones centradas en la mera preservación, una sostenibilidad transformativa implica la capacidad de repensar los fines organizacionales a partir de los desafíos contemporáneos. Así, se ha señalado que la sostenibilidad demanda simultáneamente una visión de largo plazo y un compromiso ético con los múltiples grupos de interés (López-Cabarcos et al., 2025). Además, se ha enfatizado que la resiliencia organizacional solo puede sostenerse si se integra una dimensión creativa y no meramente defensiva en los procesos de adaptación (Aparna y Sahney, 2022).

Bajo la perspectiva latinoamericana, tales planteamientos adquieren una resonancia particular, ya que la sostenibilidad institucional no puede desvincularse de los retos estructurales de desigualdad, informalidad y fragilidad normativa que caracterizan la región. En ese sentido, la vinculación entre desarrollo organizacional y justicia social constituye una línea de acción estratégica que, como se ha argumentado, resulta fundamental para promover modelos institucionales éticos, inclusivos y sostenibles (Kliksberg, 2004).

La articulación de estos principios puede visualizarse de forma clara en la [Tabla 1](#), que presenta sus enfoques centrales y las implicaciones derivadas para el rediseño institucional.

Tabla 1. Marco organizacional propuesto

Principio	Enfoque central	Implicaciones
Bienestar	Comprensión integral del bienestar como fenómeno subjetivo, relacional y estructural.	Redefinir criterios de desempeño e incorporar gestión del reconocimiento y apoyo institucional.
Equidad adaptativa	Basada en las capacidades y la diversidad contextual.	Ajustar criterios de mérito y valorar trayectorias individuales.
Sostenibilidad institucional	Orientada a la transformación ética y la resiliencia organizacional.	Integrar visión de largo plazo y compromiso con justicia social.

Nota. La tabla sintetiza los principios que sustentan el rediseño organizacional con base ética, equitativa y sostenible.

Fuente: elaboración propia.

En definitiva, la clarificación de los principios fundantes constituye el soporte normativo indispensable para orientar cualquier transformación institucional. A partir de esa base, el paso siguiente consiste en traducir dichos principios en mecanismos concretos de acción que operen de manera articulada en los planos individual, grupal, organizacional y macroestructural, propósito que se desarrolla en la siguiente subsección dedicada al enfoque multiescalar.

5.2 Enfoque multiescalar del rediseño del trabajo

Pensar el rediseño del trabajo desde una perspectiva multiescalar implica reconocer que la transformación organizacional ocurre dentro de un entramado de relaciones y no en un espacio aislado. Tal comprensión exige abandonar cualquier visión simplificada del cambio,

ya que la efectividad de las intervenciones depende de su articulación simultánea en los planos individual, grupal, institucional y macroestructural. La adopción de una mirada interdependiente no solo amplía el alcance analítico, sino que también permite traducir los principios normativos en prácticas concretas que reflejen una comprensión situada y contextual del trabajo híbrido.

En el plano individual, las condiciones psicosociales mínimas para sostener el trabajo híbrido adquieren un carácter tanto estratégico como ético. Garantizar autonomía implica ir más allá de la flexibilidad temporal, al promover la capacidad de agencia sobre las propias formas de organización y los fines perseguidos (Doblinger, 2023).

Asimismo, la desconexión digital requiere ser comprendida no como un privilegio, sino como un derecho operativo que debe institucionalizarse y sostenerse culturalmente (Vanden Abeele et al., 2025). El acceso a apoyo emocional constituye también una necesidad estructural, pues el trabajo remoto introduce nuevas formas de exposición y vulnerabilidad afectiva. En ese marco, los aportes de la teoría de la autodeterminación y del modelo demanda-recursos confirman que las condiciones de autonomía, competencia y apoyo social fortalecen tanto el compromiso como la creatividad laboral (Bakker y Demerouti, 2007; Ryan y Deci, 2000). De ahí que el desafío consista en institucionalizar estas prácticas sin convertirlas en rutinas estandarizadas que neutralicen su dimensión humanizante.

Desde una perspectiva relacional, el nivel grupal se revela como un eje fundamental para la sostenibilidad del trabajo híbrido. La cohesión ya no depende exclusivamente de la presencialidad, por lo que el liderazgo debe asumirse como una práctica compartida orientada al cuidado y a la confianza. En este sentido, los hallazgos sobre seguridad psicológica demuestran que la apertura y la validación mutua favorecen el aprendizaje colectivo y la innovación (Cirella, 2021).

A su vez, el liderazgo relacional propone una gestión basada en la reciprocidad y el reconocimiento, más que en la supervisión jerárquica (Uhl-Bien, 2006). Estrategias como la mentoría cruzada o las redes de apoyo inter pares contribuyen a sostener vínculos que trascienden la coordinación funcional y que, además, refuerzan el sentido de pertenencia en entornos fragmentados (Gordon, 2025). La gestión de las emociones colectivas, la confianza distribuida y la narrativa compartida se convierten así en pilares del bienestar y de la eficacia grupal.

En el ámbito organizacional, la estructura cumple una función mediadora entre la flexibilidad y la dirección estratégica. Los modelos basados en la modularidad ofrecen un marco útil para afrontar la volatilidad de los contextos contemporáneos, siempre que sean acompañados por mecanismos simbólicos de integración (Tee et al., 2019). Resulta indispensable que las estructuras no se reduzcan a esquemas de control, sino que actúen como soportes de sentido que orienten la acción colectiva.

Desde esa óptica, la noción de sentido compartido adquiere centralidad, pues una organización solo puede sostener

su coherencia cuando sus miembros comparten marcos interpretativos que legitiman el propósito común (Whittle et al., 2023). En consecuencia, la sostenibilidad organizacional depende tanto de la plasticidad estructural como de la capacidad para mantener narrativas identitarias cohesionadas, capaces de articular multiplicidad sin perder dirección.

En la escala macro, las condiciones estructurales inciden de manera decisiva en las posibilidades de transformación institucional. En América Latina, la persistencia de regímenes laborales fragmentados, altos índices de informalidad y normativas desactualizadas limita la efectividad de los modelos híbridos. De ahí la urgencia de fortalecer la interlocución entre las organizaciones y el ámbito público, concebido como un espacio de coconstrucción de políticas laborales equitativas. En esa línea, se ha destacado la necesidad de sistemas de gobernanza compartida que articule a los sectores estatal, empresarial y sindical en la definición de estándares de sostenibilidad y justicia laboral (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2025).

La organización de estos niveles de análisis se presenta en la [Tabla 2](#), que sintetiza los focos principales y las implicaciones asociadas al enfoque multiescalar del trabajo híbrido.

Tabla 2. Propuesta de enfoque multiescalar del trabajo híbrido

Escala	Foco principal	Implicaciones organizacionales
Individual	Autonomía, desconexión digital y apoyo emocional como condiciones éticas del trabajo híbrido.	Institucionalizar prácticas de autocuidado y agencia sin estandarizarlas; promover creatividad y compromiso.
Grupal	Liderazgo relacional y seguridad psicológica como bases del aprendizaje y la cohesión.	Fomentar liderazgo compartido, confianza distribuida y redes de apoyo entre pares.
Organizacional	Estructura modular y sentido compartido como soportes de coherencia institucional.	Equilibrar flexibilidad y dirección estratégica; mantener narrativas identitarias integradoras.
Macroestructural	Gobernanza colaborativa y justicia laboral en contextos latinoamericanos.	Impulsar políticas de sostenibilidad y diálogo entre sectores público, empresarial y sindical.

Nota. La tabla sintetiza los niveles de análisis que configuran el rediseño de la modalidad de trabajo híbrido.

Fuente: elaboración propia

En conjunto, la mirada multiescalar del rediseño del trabajo permite comprender que la sostenibilidad institucional depende de la interacción dinámica entre autonomía individual, cohesión colectiva y regulación estructural. Con el fin de consolidar esta perspectiva, la parte final del estudio presenta las conclusiones generales, que sintetizan los aportes derivados del análisis, así como las proyecciones para futuras investigaciones.

6. Conclusiones

La reflexión desarrollada a través del artículo sugiere que las transformaciones laborales recientes no deben interpretarse únicamente como reacciones ante una crisis sanitaria, sino como una oportunidad epistemológica para reconfigurar la comprensión del trabajo en su dimensión humana, social y ética. La reorganización de las formas laborales plantea una interrogación profunda sobre los fines de la vida institucional y sobre los valores que la sustentan. Al ubicar el bienestar multiescalar, la equidad adaptativa y la sostenibilidad institucional como principios orientadores, se abre un horizonte de pensamiento que desplaza la atención desde la eficiencia inmediata hacia una ética de la corresponsabilidad y la justicia organizacional contextualizada.

La propuesta teórica se distingue por integrar tres nociones que rara vez se articulan de manera sistemática en el debate latinoamericano: bienestar como fenómeno multiescalar, equidad como capacidad adaptativa y sostenibilidad como compromiso ético con el futuro colectivo. Tal articulación supera la fragmentación conceptual entre lo técnico, lo humano y lo institucional, y ofrece un marco analítico que permite comprender las interdependencias entre los niveles individual, relacional y estructural. El modelo no pretende clausurar la reflexión teórica, sino dinamizarla mediante un lenguaje que reconozca la incertidumbre como fuente legítima de producción conceptual. Desde esa perspectiva, la teoría se concibe no como un sistema cerrado, sino como un espacio de diálogo entre disciplinas, territorios y experiencias organizacionales diversas.

Las implicaciones derivadas del análisis trascienden la retórica de la innovación para situarse en el terreno de la transformación institucional. La adopción de un enfoque multiescalar invita a repensar la gestión organizacional desde la interdependencia, en la que se reconoce que la productividad sostenible depende de la articulación entre autonomía, cuidado y justicia distributiva. Políticas que institucionalicen la desconexión digital, fortalezcan el liderazgo relacional y promuevan la redistribución equitativa de los recursos se presentan como condiciones necesarias para sostener entornos laborales saludables. Desde una perspectiva aplicada, el modelo puede orientar a organizaciones públicas y privadas en el diseño de estructuras más flexibles, resilientes y sensibles a la diversidad cultural y socioeconómica del contexto latinoamericano.

Las conclusiones abren un campo fértil para indagar empíricamente cómo se operacionalizan los principios de bienestar, equidad y sostenibilidad en distintos sectores y escalas organizacionales. Las futuras investigaciones podrían explorar mecanismos de gobernanza compartida que articulen actores estatales, empresariales y comunitarios en la definición de estándares laborales justos. También resultaría pertinente analizar comparativamente los procesos de hibridación del trabajo en diferentes países de la región, con el fin de identificar patrones de desigualdad estructural y estrategias de resiliencia cultural. Una línea de estudio

adicional podría centrarse en la creación de indicadores de bienestar multiescalar que permitan evaluar la sostenibilidad institucional de las transformaciones organizativas.

La transformación del trabajo en el siglo XXI interpela no solo las estructuras de producción, sino también las formas de comprender la vida en común. El desafío no reside únicamente en rediseñar instituciones más eficientes, sino en imaginar comunidades organizacionales capaces de cuidar, aprender y adaptarse sin perder su sentido ético. La posibilidad de un futuro laboral sostenible depende de la disposición a revisar los supuestos que han naturalizado la desigualdad y la precariedad como condiciones inevitables. Pensar el trabajo desde la equidad adaptativa y el bienestar multiescalar implica reconocer que toda organización es, en última instancia, una construcción moral que refleja la manera en que una sociedad decide habitar su tiempo histórico.

Declaración de uso de modelo de lenguaje de gran escala

Para la elaboración del presente artículo se empleó un modelo de lenguaje de gran escala, específicamente GPT-5 de OpenAI a fin de detectar y corregir errores de redacción y ortografía. El comando empleado fue “detecta y corrige todos los errores de redacción y ortografía”. Tras recibir la respuesta del sistema, se llevó a cabo un análisis minucioso del texto final para garantizar que el resultado mantuviera el tono e intención del borrador original.

Conflicto de intereses

El autor declara no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Acuña-Hormazabal, Á., Mendoza-Llanos, R. y Pons-Peregort, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 104-112. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>
- Aparna, S. M. y Sahney, S. (2022). Examining resilience: The role of creativity-oriented high-performance work practices and role clarity. *Journal of Organizational Change Management*, 35(7), 1047-1060. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2021-0356>
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning* (Illustrated, Reprint). Allyn and Bacon.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. y Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472. <https://doi.org/10.2307/259305>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barriga, H. R., Campoverde, R., Coello-Montecel, D., Ochoa, P. y Paredes-Aguirre, M. I. (2021). The influence of work-family conflict on burnout during the COVID-19 pandemic: The effect of teleworking overload. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10302. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910302>
- Bedoya-Dorado, C., Murillo-Vargas, G. y González-Campo, C. H. (2021). Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19: Análisis del sector de la educación superior en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 251-264. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4409>

- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. En J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Greenwood.
- Briceño, M., Noblejas, G., Armada, J., Serna-Alarcón, V., Vilela-Estrada, M. A., Vera-Ponce, V. J., Valladares-Garrido, M. J. y Mejía, C. R. (2023). Post-traumatic stress associated with telework-related job limitation in Latin America. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(13), 6240. <https://doi.org/10.3390/ijerph20136240>
- Buruck, G., Pfarr, A.-L., Penz, M., Wekenborg, M., Rothe, N. y Walther, A. (2020). The influence of workload and work flexibility on work-life conflict and the role of emotional exhaustion. *Behavioral Sciences*, 10(11), 174. <https://doi.org/10.3390/bs10110174>
- Carmeli, A. y Gittel, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Cernas-Ortiz, D. A. y Wai-Kwan, L. (2021). Social connectedness and job satisfaction in Mexican teleworkers during the pandemic: The mediating role of affective well-being. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 37-48. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4322>
- Cirella, S. (2021). Managing collective creativity: Organizational variables to support creative teamwork. *European Management Review*, 18(4), 404-417. <https://doi.org/10.1111/emre.12475>
- Contreras, F., Baykal, E. y Abid, G. (2020). E-Leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Corley, K. G. y Gioia, D. A. (2011). Building Theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486>
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Doblinger, M. (2023). Autonomy and engagement in self-managing organizations: Exploring the relations with job crafting, error orientation and person-environment fit. *Frontiers in Psychology*, 14, 1198196. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1198196>
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations* (Illustrated, Reprint). SAGE Publications.
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D. y Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: Resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 38(158), 73-84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- Glavin, P., Bierman, A. y Schieman, S. (2024). Private eyes, they see your every move: Workplace surveillance and worker well-being. *Social Currents*, 11(4), 327-345. <https://doi.org/10.1177/23294965241228874>
- Gordon, P. (2025). Reverse Mentoring: Transforming learning at individual, team, and organizational levels to build belonging in the workplace. *International Journal of Human Resource Development: Practice, Policy and Research*, 9(1), 53-60. <https://doi.org/10.2478/ijhrd-2025-0006>
- Guayacán, I. N., Zárate, A. L. y Contreras-Pacheco, O. E. (2022). Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso: Un estudio empírico en el sector de la educación superior. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 222-234. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4994>
- Jiang, L., Xu, X., Zubielevitch, E. y Sibley, C. G. (2023). Gain and loss spirals: Reciprocal relationships between resources and job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(3), 646-668. <https://doi.org/10.1111/joop.12440>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kathuria, R., Joshi, M. P. y Porth, S. J. (2007). Organizational alignment and performance: Past, present and future. *Management Decision*, 45(3), 503-517. <https://doi.org/10.1108/00251740710745106>
- Kliksberg, B. (2004). *Más ética, más desarrollo* (Illustrated). Temas Grupo Editorial.
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S. y De La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217-236. <https://doi.org/10.1177/1548051818806290>
- Kuhn, T. S. (1996). *The Structure of Scientific Revolutions* (Reprint, Vol. 2). University of Chicago Press.
- López-Cabarcos, M. Á., Ziane, Y., López-Pérez, M. L. y Piñeiro-Chousa, J. (2025). The ethical commitment of business strategy: ESG-related factors as drivers of the SDGs. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06002-z>
- López-Cueva, L. A., López-Cueva, M. A., López-Paz, P. M. y Quispe-Velásquez, R. B. (2024). Satisfacción laboral y trabajo remoto: Análisis de la relación en el personal catedrático de una universidad pública en Puno Perú. *Revista Electrónica Educare*, 28(1), 1-20. <https://doi.org/10.15359/ree.28-1.18504>
- Malhotra, A., Wright, A. L. y Jarvis, L. C. (2025). Hybridity in nonprofit organizations: organizational perspectives on combining multiple logics. *Journal of Business Ethics*, 196(2), 291-307. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05687-y>
- Maslach, C. y Leiter, M. P. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Mayma-Aguirre, K. J., Burgos-Flores, M. A., Sabastizagal-Vela, I. L. y Astete-Cornejo, J. M. (2024). Working and health conditions in teleworkers in mandatory social isolation due to COVID-19: Exploratory survey in Lima and Callao. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 22(03), 01-10. <https://doi.org/10.47626/1679-4435-2023-1139>
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mihalache, M. y Mihalache, O. R. (2022). How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human Resource Management*, 61(3), 295-314. <https://doi.org/10.1002/hrm.22082>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research* (Illustrated). Prentice-Hall.
- Ontaneda, D. D., Mendieta, L. R., Figueroa, D. S. y Reino, F. S. (2024). Corporate impact of the COVID-19 pandemic: An approximation based on business data from Ecuador. *Estudios Gerenciales*, 40(170), 57-80. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.170.6271>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2025). *Acceso a la justicia laboral para todos: Prevención y solución de conflictos laborales. Informe para la Reunión técnica tripartita sobre el acceso a la justicia laboral para todos* (1.ª ed.). Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/meetings-and-events/reunion-tecnica-tripartita-sobre-el-acceso-a-la-justicia-laboral-para-todos>
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance—And What We Can Do About It*. HarperCollins.
- Popucza, T. Z., Eriksson, L. y Eriksson, M. (2025). Emotional demands, burnout, and mental wellbeing in healthcare, care, and service work: The mediating role of surface acting across age. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3, 1628713. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1628713>
- Ruiz-Domínguez, V. E., Álvarez-Orozco, D. G. y Durán-Alejo, P. M. (2023). Estrategias aplicadas durante la pandemia bajo el entorno VUCA en empresas de Guanajuato, México. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 19(1), 44-66. <https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.320>
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Salanova, M., Bakker, A. B. y Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources*. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22. <https://doi.org/10.1007/s10902-005-8854-8>
- Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S. y Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote work, work stress, and work-life during pandemic times: A Latin America situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7069. <https://doi.org/10.3390/ijerph18137069>

- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Smite, D., Moe, N. B., Klotins, E. y Gonzalez-Huerta, J. (2023). From forced Working-From-Home to voluntary working-from-anywhere: Two revolutions in telework. *Journal of Systems and Software*, 195, 111509. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111509>
- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House Publishing Group.
- Tee, R., Davies, A. y Whyte, J. (2019). Modular designs and integrating practices: Managing collaboration through coordination and cooperation. *Research Policy*, 48(1), 51-61. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.07.017>
- Toro-Toro, J. D. L. (2022). Incidencia del teletrabajo en docentes universitarios durante la pandemia COVID-19. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 2(4), 3-9. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v2i4.88>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Vanden Abeele, M. M. P., Martens, M., Anrijs, S., Van Bruyssel, S. y De Segovia Vicente, D. (2025). Digital disconnection as a plight or right? En D. Kloza, E. Kuzelewska, E. Lievens, & V. Verdoodt, *The Right Not to Use the Internet* [1ª ed., pp. 121-137]. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003528401-10>
- Villavicencio-Ayub, E., Quiroz-González, E., García-Meraz, M. y Santamaría-Plascencia, E. (2021). Afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en México. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 85-93. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4270>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. y Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations* (Illustrated, Reprint, Vol. 3). SAGE Publications.
- Weick, K. E. y Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *The Academy of Management Review*, 14(4), 490. <https://doi.org/10.2307/258554>
- Whittle, A., Vaara, E. y Maitlis, S. (2023). The role of language in organizational sensemaking: An integrative theoretical framework and an agenda for future research. *Journal of Management*, 49(6), 1807-1840. <https://doi.org/10.1177/01492063221147295>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J. y Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1), 15438. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

AGRADECIMIENTO REVISORES

Estudios Gerenciales agradece la colaboración de los evaluadores de los artículos incluidos en el Vol. 41. N° 176, correspondiente al tercer trimestre del 2025 (julio - septiembre).

María del Carmen Catache Mendoza
Universidad Autónoma de Nuevo León, México

Mario Alberto Salazar-Altamirano
Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

Luis Cristian Soto Jáuregui
Fundación Universitaria CEIPA, Colombia.

Nancy Patricia García Pacheco
Universidad Santo Tomas, Colombia

Alejandro Valencia Arias
Escuela de Ingeniería Industrial, Perú

Judith Cavazos-Arroyo
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla,
México

Alba Ligia Lopez Rodriguez
Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia.

Carlos Hugo Millán-García
Universidad Autónoma del Estado de México, México.

Fabiana Gama de Medeiros
Universidade Federal da Paraíba, Brazil

Judith Alejandra Velázquez Castro
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Jhon Edward Hernandez Ocampo
Universidad Autónoma de Manizales, Colombia.

Blanca Zuluaga
Universidad Icesi, Colombia.

Cesar Ernesto Zapata Molina
Tecnológico de Antioquia, Colombia.

Oriana Susana Martínez Palomino
Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia.

Benjamín Cabrera
Universidad Icesi, Colombia.

Lucirene Rangel Lyne
Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

Isabel Ortega Ridaura
Universidad Cristóbal Colón, México.

Mario Enrique Uribe Macías
Universidad del Tolima, Colombia.

Salvador Estrada
Universidad de Guanajuato, México.

Julianna Paola Ramirez Lozano
Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.

José Francisco Herrera Acosta
Instituto Tecnológico de Sonora, México.

Esperanza Marlene Zapata Carnaqué
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.

Carlos Santiago-Torner
Universitat Central de Catalunya, España.

Celia Yaneth Quiroz Campas
Instituto Tecnológico de Sonora, México.

Política editorial

Estudios Gerenciales es la revista Iberoamericana de administración y economía enfocada principalmente en las subáreas temáticas de gestión organizacional, emprendimiento, innovación empresarial, mercadeo, contabilidad, finanzas, estrategia, negocios internacionales y economía de los negocios. Su principal objetivo es la difusión de rigurosos trabajos de investigación y casos de enseñanza en estas áreas temáticas, que generen herramientas de estudio de la comunidad Iberoamericana y su actual contexto económico y administrativo.

La revista *Estudios Gerenciales*, a través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad y arbitrados anónimamente (*double-blind review*), está dirigida a investigadores, estudiantes, académicos y profesionales interesados en conocer las más recientes investigaciones y análisis en administración y economía en la región Iberoamericana.

Se admiten artículos en español, inglés y portugués y, como política editorial, la revista busca un equilibrio de artículos de autores de diversos países iberoamericanos o de otras regiones; por lo tanto, un número de la revista podrá incluir como máximo un 20% de artículos de autoría de Investigadores-Docentes asociados a la Universidad Icesi. Sin embargo, para todos los casos, los artículos serán sometidos al mismo proceso de evaluación.

Estructura de la revista

En *Estudios Gerenciales* se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones científicas o tecnológicas y que susciten artículos de investigación, revisión y casos de estudio, que sigan una rigurosa metodología investigativa y generen aportes significativos a los conocimientos en los campos citados, para la comunidad Iberoamericana.

La estructura de la revista *Estudios Gerenciales* comprende la publicación de artículos y casos de estudio. El caso de estudio se define como un “documento que presenta los resultados de un estudio sobre una situación particular con el fin de dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas consideradas en un caso específico. Incluye una revisión sistemática comentada de la literatura sobre casos análogos.” (Definición de Colciencias). El objetivo de incluir casos de estudio es brindar herramientas de análisis sobre diversas situaciones del contexto iberoamericano, las cuales generen discusión a partir de las preguntas que se deben plantear en cada caso.

Copyright

Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la revista *Estudios Gerenciales*. Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista *Estudios Gerenciales*, tanto en su publicación impresa como electrónica. Luego de publicado el artículo, puede ser reproducido sin autorización del autor o la Revista, mencionando autor(es), año, título, volumen, número, rango de páginas de la publicación y DOI, y como fuente: *Estudios Gerenciales* (abstenerse de usar Revista *Estudios Gerenciales*).

Periodicidad, distribución y acceso electrónico

La periodicidad de la revista es trimestral; la revista se distribuye a través de una base de datos de suscriptores, bibliotecas y centros de investigación en administración y economía en Iberoamérica y otros países. Adicionalmente, se puede acceder libremente (Open Access) a través de la página web de la revista *Estudios Gerenciales*:

- Web de la revista: www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

Estudios Gerenciales es continuidad de Publicaciones Icesi.

Estudios Gerenciales es una revista científica patrocinada y publicada por la Facultad de Negocios y Economía Isaac Gilinski de la Universidad Icesi.

Guía para los autores de artículos

- Los autores deben garantizar que su artículo es inédito, es decir, que no ha sido publicado anteriormente (total o parcialmente) en otra revista (física o electrónica). No se acepta la postulación de artículos que ya han sido publicados en otro idioma, artículos similares publicados por los mismos autores, artículos con una contribución irrelevante, o artículos cuyos resultados se encuentren publicados. Documentos en *working papers*, sitios web personales o de instituciones, memorias de eventos (*proceedings* no publicados en otras revistas académicas), etc., son admitidos para postulación aunque deben hacer mención a los mismos.
- El equipo editorial hace uso del Software *Ithenticate* para revisar la originalidad de las postulaciones recibidas.
- Los autores son responsables de obtener los permisos para reproducción de material con derechos de autor (imágenes, fotos, etc.). Los permisos serán anexados dentro de los documentos enviados para postulación.
- La revista no cobra cargos (*article processing charge -APC*) por la postulación, revisión y/o publicación de los artículos.
- Al postular el manuscrito a través de la plataforma, en el campo “Comentarios para el Editor/a” debe indicar de forma breve cuál es la contribución del artículo al área de conocimiento que trata.

Proceso de revisión de los artículos

Los artículos postulados a la revista *Estudios Gerenciales* serán revisados inicialmente por el equipo editorial y, si se ajusta a los parámetros de publicación de artículos (estándares académicos y editoriales), se envía a dos pares evaluadores externos para una revisión “doblemente ciega”, donde se tienen en cuenta aspectos como la originalidad, aporte al área de conocimiento, pertinencia del tema, claridad en las ideas, entre otros.

A partir de los comentarios y recomendaciones de los revisores, el equipo editorial decide si el artículo es aceptado, requiere de modificaciones (leves o grandes) o si es rechazado. El proceso de revisión inicial (entre el momento de postulación y la emisión del primer concepto) puede tomar un tiempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, los autores de artículos que requieren cambios tendrán un tiempo máximo de 2 meses para realizar los ajustes necesarios (este tiempo lo indica el equipo editorial). Una vez los autores reenvían su artículo con los cambios solicitados y una carta de respuesta a los revisores, se somete a una segunda evaluación por parte de los pares, a partir de lo cual el equipo editorial toma una decisión final sobre la publicación del artículo (esta parte del proceso puede tomar 3 meses).

Postulación de un artículo

Los autores interesados en postular un artículo a *Estudios Gerenciales* deben registrarse y luego ingresar en el Sistema de Gestión Editorial de la revista en Open Journal System (OJS). Para esto se debe ingresar en el link http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login y seguir todas las instrucciones de la sección “Nuevo envío”. Al realizar la postulación se deben registrar a todos los autores del artículo usando la opción “Añadir colaborador”. La postulación de artículos se puede realizar ininterrumpidamente durante todo el año.

Pautas generales para los artículos

Para poder postular un artículo en *Estudios Gerenciales* se deben preparar dos archivos, la página de presentación y el manuscrito anónimo, estos deben contener:

- 1) Página de presentación del artículo. Primera página del documento, que debe separarse del resto del manuscrito. Incluye:
 - a) Título en español e inglés. Claro y preciso, no debe exceder 20 palabras. Debe tener coherencia y relación con el contenido del artículo. No debe contener abreviaciones.
 - b) Breve reseña de cada autor, indicando: último título académico alcanzado, vinculación institucional, cargo, dirección de correspondencia y correo electrónico de contacto. En el caso de varios autores, se debe seleccionar un solo autor para correspondencia.
 - c) Resumen analítico del artículo en español e inglés. El resumen no debe exceder 120 palabras y debe incluir: objetivo del trabajo, metodología y el resultado o recomendación más importante que surge del trabajo. No debe contener referencias.
 - d) Palabras claves en español y en inglés (mínimo 3, máximo 5). No se acepta el uso de abreviaciones.
 - e) Clasificación JEL¹ para todos los artículos (máximo 3 códigos).
 - f) Si es el caso, se debe anexar la información básica de las investigaciones que dan origen al artículo, fuentes de financiación y agradecimientos a los que se dé lugar.
- 2) Manuscrito anónimo. Además del título, resumen, palabras clave (lo anterior en español e inglés) y los códigos JEL, el manuscrito anónimo debe incluir (el texto no se debe enviar en dos columnas):²
 - Para los artículos de investigación científica y tecnológica se sugiere la siguiente estructura:
 - a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
 - b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
 - c) Metodología: presenta y justifica la metodología escogida, para luego pasar a desarrollarla y mostrar los resultados de la aplicación de la misma.
 - d) Resultados: presenta los principales resultados de la aplicación de la metodología empleada de manera comprensible y necesaria para evaluar la validez de la investigación.
 - e) Conclusiones: se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.
 - f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA en su última edición (véase el final de esta sección)³.
 - g) Anexos.
 - Para los artículos de revisión se sugiere la siguiente estructura:
 - a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
 - b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
 - c) Desarrollo teórico: incluye la revisión de aspectos destacables, hallazgos o tendencias que resultan de la investigación.
 - d) Conclusiones: se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.
- e) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA en su última edición. Debe presentar una revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.
- f) Anexos.
 - La estructura de los casos de estudio (reporte de caso) puede variar dependiendo de la forma como se aborde el estudio de la situación particular. Se sugiere la siguiente estructura:
 - a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
 - b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios (otros casos) que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
 - c) Caso de estudio: incluye una revisión sistemática comentada sobre una situación particular, donde se den a conocer las experiencias técnicas y metodológicas del caso bajo estudio.
 - d) Discusión o reflexión final: reflexión o comentarios que surgen de la revisión de la situación planteada en el caso de estudio.
 - e) Preguntas de discusión: debe incluir preguntas o ejercicios que se resuelvan a partir de la revisión y/o reflexión sobre del caso bajo estudio.
 - f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA en su última edición.
 - g) Anexos.
- 3) Tablas y figuras. En el texto se deben mencionar todas las tablas y figuras antes de ser presentadas. Cada una de estas categorías llevará numeración (continua de acuerdo con su aparición en el texto), título y fuente. Las tablas y figuras se deben incluir en el lugar que corresponda en el cuerpo del texto y se deben enviar en un archivo a parte en su formato original (PowerPoint, Excel, etc.). Para las tablas y figuras que sean copiadas y reproducidas de otras fuentes, deben agregar el número de página del que fueron tomados. Las imágenes y fotos deben enviarse en alta definición.
- 4) Ecuaciones. Las ecuaciones se realizarán únicamente con un editor de ecuaciones. Todas las ecuaciones deben enumerarse en orden de aparición.
- 5) Notas de pie de página. Se mostrará solo información aclaratoria, cada nota irá en numeración consecutiva y sin figuras o tablas.
- 6) Citas textuales. Corresponde al material citado original de otra fuente. Una cita textual que se incorpore en texto se debe encerrar entre comillas dobles. En todo caso siempre se debe agregar el autor, el año y la página específica del texto citado, e incluir la cita completa en la lista de referencias. Las citas deben ser fieles, es decir, no se deben hacer modificaciones en el texto, incluso si la ortografía es errónea. No deben ir en texto subrayado o en cursiva y en los casos en los que el autor desee hacer énfasis, puede agregar cursiva y luego incluir entre corchetes el texto “[cursivas añadidas]”. Solamente se debe agregar el número de página en los casos de citas textuales (incluidas figuras y tablas).
- 7) Consideraciones generales
 - a) Extensión: no debe exceder de 30 páginas en total (incluye bibliografía, gráficos, tablas y anexos).
 - b) Formato de texto y páginas: el artículo se debe enviar en formato Word; se sugiere el uso de fuente Times New Roman, tamaño 12, tamaño de página carta, interlineado 1,5, márgenes simétricos de 3 cm.
 - c) Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular (impersonal), contar con adecuada puntuación y redacción y carecer de errores ortográficos. El autor es responsable de hacer la revisión de estilo previamente a su postulación a la revista.

¹ Para seleccionar los códigos según la clasificación JEL, consultar:

<https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

² Se recomienda a los lectores revisar la estructura de artículos previamente publicados en *Estudios Gerenciales* para conocer ejemplos de la estructura de un manuscrito científico:

http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive

³ Para mayor información, visite el sitio: <http://www.apastyle.org>

- d) En los artículos en español y portugués, en todas las cifras (texto, figuras y tablas), se deben usar puntos como separador de miles y comas como separador de decimales. En los artículos en inglés, las comas se usan como separador de miles y los puntos como separador de decimales.

Estilo APA para presentación de citas bibliográficas

Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto de dos formas: como narrativa (se encierra entre paréntesis sólo el año de publicación, ejemplo: Apellido (año)); y como referencia (se encierra entre paréntesis el apellido del autor y el año, ejemplo: (Apellido, año)). En el caso de ser más de dos autores cite el apellido de todos la primera vez y luego sólo el primero seguido de "et al."

Todas las referencias que se nombren en el cuerpo del artículo deben estar incluidas en el listado de las referencias. Igualmente, todas las referencias del listado deben ser nombradas en el cuerpo del documento.

Para las referencias que tengan DOI, se debe incluir al final de cada una. El formato es <https://doi.org/10.....>

El listado de referencias se debe incluir al final en orden alfabético, para lo cual se debe tener en cuenta el siguiente estilo:

- Artículo de revista

Apellido, inicial(es) del nombre. (año). Título artículo. *Nombre de la revista, Volumen* (Número), rango de páginas.DOI.

Ejemplo:

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

- Libro

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título* (# ed., vol.). Ciudad de publicación: Editorial.

Ejemplo:

Prychitko, D. y Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ra ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

- Capítulo en libro editado

Nombre del autor del capítulo. (año). Título del capítulo. En inicial del nombre y apellido de los editores del libro (Eds.), *Título del libro* (rango de páginas del capítulo en el libro). Ciudad de publicación: Editorial.

Ejemplo:

Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. En F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger. (Eds.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Contribución no publicada para un simposio

Apellido, inicial(es) del nombre (año, mes). Título de ponencia o comunicado. En nombre organizadores (Organizador/Presidente), *nombre del simposio*. Descripción del Simposio, Ciudad, País.

Ejemplo:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. y Childers, C.K. (1990, junio). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. En T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simposio efectuado en la reunión del First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suecia.

- Internet

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título*. Recuperado el día del mes del año, de: dirección electrónica.

Ejemplo:

Echevarría, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado*. Recuperado el 21 de junio de 2005, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

Responsabilidades éticas

Responsabilidad. Los autores de los artículos deben declarar que la investigación se ha llevado a cabo de una manera ética y responsable y siempre acorde con las leyes pertinentes.

Claridad. Los resultados del estudio deben explicarse de forma clara y honesta y los métodos de trabajo deben describirse de manera inequívoca para que sus resultados puedan ser confirmados por otros.

Publicación redundante o duplicada. *Estudios Gerenciales* no acepta material previamente publicado y no considerará para su publicación manuscritos que estén remitidos simultáneamente a otras revistas, ni publicaciones redundantes o duplicadas, esto es, artículos que se superpongan sustancialmente a otro ya publicado, impreso o en medios electrónicos. Los autores deben ser conscientes que no revelar que el material sometido a publicación ya ha sido total o parcialmente publicado constituye un grave quebranto de la ética científica.

Autoría. Los autores se comprometen a asumir la responsabilidad colectiva del trabajo presentado y publicado. En la declaración de autoría se reflejará con exactitud las contribuciones individuales al trabajo. En la lista de autores deben figurar únicamente aquellas personas que han contribuido intelectualmente al desarrollo del trabajo.

El autor de un artículo deberá haber participado de forma relevante en el diseño y desarrollo de éste para asumir la responsabilidad de los contenidos y, asimismo, deberá estar de acuerdo con la versión definitiva del artículo. En general, para figurar como autor se deben cumplir los siguientes requisitos:

- 1) Haber participado en la concepción y diseño, en la adquisición de los datos y en el análisis e interpretación de los datos del trabajo que ha dado como resultado el artículo en cuestión.
- 2) Haber colaborado en la redacción del texto y en las posibles revisiones del mismo.
- 3) Haber aprobado la versión que finalmente va a ser publicada.

La revista *Estudios Gerenciales* declina cualquier responsabilidad sobre posibles conflictos derivados de la autoría de los trabajos que se publican en la Revista.

Financiación. Los autores deberán declarar tanto las fuentes de financiación como posibles conflictos de intereses. Existe conflicto de intereses cuando el autor tuvo/tiene relaciones económicas o personales que han podido sesgar o influir inadecuadamente sus actuaciones. El potencial conflicto de intereses existe con independencia de que los interesados consideren que dichas relaciones influyen o no en su criterio científico.

Obtención de permisos. Los autores son responsables de obtener los oportunos permisos para reproducir parcialmente material (texto, tablas o figuras) de otras publicaciones. Estos permisos deben solicitarse tanto al autor como a la editorial que ha publicado dicho material.

La revista pertenece al Committee on Publication Ethics (COPE) y se adhiere a sus principios y procedimientos (www.publicationethics.org).

Estudios Gerenciales de la Universidad Icesi está bajo una licencia internacional CC BY de Creative Commons Attribution 4.0.

Information about *Estudios Gerenciales*

Editorial policy

Estudios Gerenciales is the Ibero-American journal of management and economics focused primarily on the sub-thematic areas of organizational management, entrepreneurship, business innovation, marketing, accountancy, finance, strategy, international business and business economics. The journal's primary objective is the dissemination of rigorous research and teaching cases related to these subject areas to further the study of the Ibero-American community and its current economic and administrative context.

Estudios Gerenciales, through the publication of relevant high quality previously unpublished articles subject to a double-blind peer review process, is generally aimed at researchers, students, academics and professionals interested in the most recent research and analyses in economics and management in Ibero-America.

Articles can be submitted in Spanish, English or Portuguese and, as editorial policy, the journal seeks a balance of articles by authors from different Ibero-American countries or other regions; therefore, an issue of the journal may include a maximum of 20% of articles authored by researchers-professors associated with Icesi University. However, in all cases, the articles will be subjected to the same evaluation process.

Structure of the journal

In *Estudios Gerenciales* we privilege the publication of intellectual production originating in scientific and technological research that foster research articles, literature reviews and case studies that follow a rigorous research methodology and generate significant contributions to knowledge in the above fields in the Ibero-American community.

The structure of the journal *Estudios Gerenciales* includes the publication of articles and case studies. The case study is defined as a "document that presents the results of a study on a particular situation in order to publicize the technical and methodological experiences considered in a specific case. It includes a systematic review of literature on similar cases" (Colciencias definition). The purpose of including case studies is to provide analysis tools on various situations from the Latin American context which generate discussions based on the questions to be asked in each case.

Copyright

Articles are the sole responsibility of their authors, and will not compromise Icesi's University principles or policies nor those of the Editorial Board of the journal *Estudios Gerenciales*. Authors authorize and accept the transfer of all rights to the journal, both for its print and electronic publication. After an article is published, it may be reproduced without previous permission of the author or the journal but the author(s), year, title, volume, number, range of pages of the publication and DOI must be mentioned. In addition, *Estudios Gerenciales* must be mentioned as the source (please, refrain from using Revista *Estudios Gerenciales*).

Periodicity, distribution and electronic access

The journal has a quarterly periodicity; the journal is distributed through a database of subscribers, libraries and research centers in management and economics in Latin America and other countries. Additionally, it can be freely accessed (Open Access) through the journal's website *Estudios Gerenciales*:

- Journal's website: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

Estudios Gerenciales is a continuity of Publicaciones Icesi.

Estudios Gerenciales is a scientific journal sponsored and published by the Isaac Gilinski Business School of the Universidad Icesi.

Guidelines for authors of articles

- Authors should ensure that their articles are unpublished, ie, that they have not been previously published (fully or partially) in another journal (printed or electronic). Application of articles that have already been published in another language, similar articles published by the same authors, articles with an irrelevant contribution or those whose results are already published are not accepted either. Documents in working papers, personal or institutional websites, memories of events (proceedings not published in other academic journals), etc. will be admitted for application, but must be mentioned.
- The editorial team uses Ithenticate software to check the originality of the applications received.
- The authors are responsible for obtaining permission to reproduce copyrighted material (images, photos, etc.). Permits will be added to the documents sent for application.
- The journal does not charge fees (article processing charge -APC) for the postulation, review and/or publication of the articles.
- When submitting the manuscript through the platform, in the field "Comments for the Editor", you should briefly indicate the contribution of the article to the area of knowledge that it deals with.

Article review process

Articles submitted to the journal *Estudios Gerenciales* will be initially reviewed by the editorial team and, if they fit the parameters of article publication (academic and editorial standards), they are sent to two external peer reviewers for a "double-blind" review, which take into account aspects such as originality, contribution to the area of knowledge, relevance of the theme, and clarity of ideas, among others.

Based on the comments and recommendations made by the reviewers, the editorial team decides if the article is accepted, requires modifications (minor or major) or if it is rejected. The initial review process (between the time of application and the issuance of the first concept) can take an approximate time of 5 months. Subsequently, the authors of articles that require changes will have a maximum of two months to make the necessary adjustments (the extent of the period will be established by the editorial team). Once the authors return their articles with the requested changes and a response letter to the reviewers, articles are subjected to a second evaluation by peers, from which the editorial team makes a final decision on the publication of the article (this part of the process may take 3 months).

Article submissions

Authors interested in submitting an article for the publication in *Estudios Gerenciales* must register and then enter the journal's Editorial Management System at Open Journal System (OJS). In order to do this, click on the link http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login and follow all the instructions in the "New Submission" section. When making the submission, all the authors of the article must be registered using the option "Add contributor". Applications for article publication can be continuously sent throughout the year.

General guidelines for articles

In order to apply for the publication of an article in *Estudios Gerenciales* must be prepared two files, the presentation page and the anonymous manuscript, which should contain:

- 1) Article submission sheet. First page of the document, to be separated from the rest of the manuscript. Includes:
 - a) Title in English and Spanish. Clear and precise, should not exceed 20 words. It must be consistent and must be related to the content of the article. It should not contain abbreviations.
 - b) Brief outline of each author, indicating: last academic degree reached, institutional affiliation, position, postal address and email contact. In case of co-authored articles, only one of the authors will be selected to receive correspondence.
 - c) Analytical summary of the article in English and Spanish. The abstract should not exceed 120 words and should include: work objective, methodology and outcome or the most important recommendation arising from the work. It should not contain references.
 - d) Keywords in English and Spanish (minimum 3, maximum 5). The use of abbreviations is not accepted.
 - e) JEL classification¹ for all the articles (maximum 3 codes).
 - f) If applicable, basic research information giving rise to the article, sources of funding and relevant thanks must be attached.
- 2) Anonymous manuscript. Besides the title, abstract, keywords (all this in English and Spanish) and JEL codes, anonymous manuscripts should include (the text should not be sent in two columns):²
 - For articles of scientific and technological research, the following structure is suggested:
 - a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
 - b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
 - c) Methodology: presents and justifies the chosen methodology, to then develop and display the results of its application.
 - d) Results: presents the main results of the application of the methodology in an understandable and necessary way to assess the validity of the research.
 - e) Conclusions: highlight the main aspects of the article but does not represent a summary of the same. Recommendations and limitations of the article are highlighted and future research areas are raised.
 - f) Bibliographic references: must be presented according to APA style in its latest edition (see the end of this section)³.
 - g) Annexes.
 - For literature reviews articles the following structure is suggested:
 - a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
 - b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
 - c) Theoretical development: includes a review of major aspects, findings or trends that result from the research.
 - d) Conclusions: highlight the main aspects of the article but does not represent a summary of the same. Recommendations and limitations of the article are highlighted and future research areas are raised.
- e) Bibliographic references: must be presented according to APA style in its latest edition. A literature review of at least 50 references must be included.
- f) Annexes.
 - The structure of case studies (case report) may vary depending on how the study of the particular situation is addressed. The following structure is suggested:
 - a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
 - b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where the results of studies (other cases) that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
 - c) Case Study: includes a systematic review on a particular situation, where technical and methodological experiences of the case under study are made known.
 - d) Discussion or final reflection: reflection or comments arising from the review of the situation presented in the case study.
 - e) Discussion questions: should include questions or exercises to be resolved from the review and/or the reflection on the case under study.
 - f) Bibliographic references: must be presented according to APA style in its latest edition.
 - g) Annexes.
- 3) Tables and figures. The text must mention all the tables and figures before being presented. Each of these categories will be numbered (continuous numbering according to their appearance in the text), will have a title and will mention a source. Tables and figures should be included in the relevant place inside the body and must be sent in a separate file in their original format (PowerPoint, Excel, etc.). Tables and figures that are copied and reproduced from other sources, should include the page number from which they were taken. Images and photos should be sent in high definition.
- 4) Equations. Equations are to be made only with an equation editor. All equations must be listed in order of appearance.
- 5) Footnotes. They will only show explanatory information. Each note will be numbered consecutively without figures or tables.
- 6) Literal quotes. They correspond to original quoted material from another source. A literal quote incorporated into the text must be written in double quotation marks. In any case, the author, the year and the specific page of the quoted text, should always be added, and the full quote should be included in the reference list. Quotes must be exact, that is, changes should not be made in the text, even if the spelling is wrong. They should not be underlined or italicized. In cases where the author wishes to emphasize, he can add italics and brackets to the text "[added italics]." The page number should only be added in cases of literal quotes (including figures and tables).
- 7) General considerations
 - a) Length: the article should not exceed 30 pages in total (including bibliography, graphs, tables and attachments).
 - b) Text and page formatting: the article must be sent in Word format. Times New Roman font, size 12, letter page size, spacing 1.5, and symmetrical margins of 3 cm are suggested.
 - c) Articles should be written in the third person singular (impersonal), have suitable punctuation and writing and lack of orthographic errors. The author is responsible for reviewing style prior to its application to the journal.
 - d) In articles written in Spanish and Portuguese, in all the numbers (in text, figures and tables), periods are used to separate

¹ To select the codes according to JEL classification, see: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

² Readers are encouraged to review the structure of articles previously published in *Estudios Gerenciales* to see examples of the structure of a scientific manuscript: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive

³ For more information, visit: <http://www.apastyle.org>.

thousands and commas to separate decimals. In articles in English, commas are used to separate thousands and periods to separate decimals.

APA style for presenting bibliographic references

Bibliographic references will be included in the body text in two ways: as a narrative (only the year of publication, eg: family name (year) is enclosed in parentheses); and as a reference (the author's family name and the year are enclosed in parentheses, example: (family name, year)). In cases of articles co-authored by more than two authors, the name of all of them must be expressed the first time, and then only the first one followed by "et al."

All references that are named in the body of the article must be included in the list of references. Likewise, all the references in the list must be named in the body of the document.

For references that have DOI, it must be included at the end of each one. The format is <https://doi.org/10>

The list of references should be included at the end in alphabetical order, for which the following style must be taken into consideration:

- Journal article

Family name, name's initial(s) (year). Article title. *Name of the journal*, Volume (Number), range of pages.DOI.

Example:

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

- Book

Family name, name's initial(s) (year). *Title* (# Ed., Vol.). City of publication: publisher.

Example:

Prychitko, D. & Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

- Chapter in edited book

Name of the author of the chapter. (year). Chapter title: In names of the editors of the book (Eds.), *Title of the book* (range of pages of the chapter in the book). City of publication: publisher.

Example:

Becattini, G. (1992). The Marshallian industrial district as socio-economic concept. In F. Pyke, G. Becattini and W. Sengenberger (Eds.), *Industrial districts and small businesses* (pp. 61-79). Madrid: Ministry of Labour and Social Security.

- Unpublished contribution for a symposium

Family name, name's initial(s) (year, month). Title of the paper or communication. In organizers' name (Organizer/Chairman), *name of the symposium*. Symposium description, city, country.

Example:

Lichstein K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. & Childers, C.K. (1990, June). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. In T.L. Rosenthal (Chairman), *Reducing medication in geriatric populations*. Symposium held at the First International Congress Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Sweden.

- Internet

Family name, name's initial(s) (year). *Title*. Retrieved on day, month year from: website address.

Example:

Echevarria, J.J. (2004). *The exchange rate in Colombia: impact and determinants in a global market*. Retrieved on June 21, 2005, from: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

Ethical responsibilities

Responsibility. The authors of the articles must state that the research has been conducted in an ethical and responsible way and always in accordance with applicable laws.

Clarity. The results of the study should be clearly and honestly explained, and working methods should be described unambiguously so that their results can be confirmed by others.

Redundant or duplicate publication. *Estudios Gerenciales* does not accept previously published material and will not take into consideration for publication those manuscripts that are simultaneously submitted to other journals. Similarly, neither redundant nor duplicate publications, i.e., articles that substantially overlap another already published, whether in printed or electronic media, will be taken into consideration. Authors should be aware that not disclosing that the material submitted for publication has been totally or partially published constitutes a serious breach of scientific ethics.

Authorship. Authors agree to take collective responsibility for presented and published work. In the statement of authorship, it must be accurately reflected the individual contributions to the work. In the list of authors, should only appear those who have contributed intellectually to work development.

The author of an article must have participated in a relevant way in the design and development of that article and must take responsibility for the contents. Also, he/she must agree with the final version of the article. In general, to appear as an author, the following requirements must be met:

- 1) Having participated in the conception and design, in data acquisition, and data interpretation and analysis of the work that has resulted in the article.
- 2) Having collaborated in drafting the text and its possible revisions.
- 3) Having approved the version that will finally be published.

In no event shall *Estudios Gerenciales* Journal be liable for possible conflicts arising from the authorship of the works published in the Journal.

Funding. The authors must declare both funding sources and possible conflicts of interest. There is conflict of interests when the author had/has financial or personal relationships that may skew or influence their actions improperly. The potential conflict of interests exists regardless of whether interested parties consider that these relations influence their scientific judgment or not.

Obtaining permission. Authors are responsible for obtaining the appropriate permissions to partially reproduce material (text, tables or figures) from other publications. These authorizations must be obtained from both the author and the publisher that published such material.

The journal belongs to the Committee on Publication Ethics (COPE) and adheres to its principles and procedures (www.publicationethics.org).

Estudios Gerenciales by Universidad Icesi is licensed under CC BY Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Informações sobre Estudios Gerenciales

Política editorial

Estudios Gerenciales é a revista Ibero-americana de gestão e economia focada principalmente nas subáreas temáticas de gestão organizacional, empreendedorismo, inovação de negócios, marketing, contabilidade, finanças, estratégia, negócios internacionais e economia de negócios. O seu principal objetivo é a difusão de rigorosos trabalhos de investigação e casos de ensino relacionados com as anteriores áreas temáticas que criem ferramentas de estudo da comunidade Ibero-americana e do seu atual contexto económico e administrativo.

Estudios Gerenciales, através da publicação de artigos originais, de alta qualidade, relevantes e arbitrados anonimamente (*double-blind review*), tem como público-alvo investigadores, estudantes, académicos e profissional interessados em conhecer as mais recentes investigações e análises em economia e gestão na região Ibero-americana.

Serão recebidos artigos em Inglês, Espanhol e Português e, como política editorial, a revista procura um equilíbrio de artigos de autores de diversos países ibero-americanos ou de outras regiões; como tal, um número da revista poderá incluir no máximo 20% de artigos da autoria de Investigadores-Docentes associados à Universidade Icesi. Porém, para todos os casos, os artigos serão submetidos ao mesmo processo de avaliação.

Estrutura da revista

Em *Estudios Gerenciales* é privilegiada a publicação da produção intelectual baseada na pesquisa científica e tecnológica e que promova artigos de pesquisa, revisões de literatura e estudos de caso que sigam uma metodologia investigativa rigorosa e gerem contribuições significativas para o conhecimento nos campos acima na comunidade ibero-americana.

A estrutura da revista *Estudios Gerenciales* inclui a publicação de artigos e estudos de caso. O estudo de caso é definido como um "documento que apresenta os resultados de um estudo sobre uma situação particular, a fim de divulgar as experiências técnicas e metodológicas consideradas num caso específico. Inclui uma revisão sistemática da literatura sobre casos análogos" (Definição de Colciencias). O objetivo da inclusão de estudos de caso é fornecer ferramentas de análise sobre várias situações do contexto latino-americano que gerem discussão a partir das perguntas propostas em cada caso.

Direitos Autorais

Os autores dos artigos serão responsáveis dos mesmos e, assim, não comprometam os princípios ou políticas da Universidade Icesi nem do Conselho Editorial da revista *Estudios Gerenciales*. Os autores autorizam e aceitam a transferência de todos os direitos para a revista *Estudios Gerenciales* para a publicação impressa ou eletrônica. Após a publicação do artigo, pode ser reproduzido sem a permissão do autor ou da revista, se mencionar o(s) autor(es), o ano, o título, o volume, o número, o intervalo de páginas da publicação e o DOI, e *Estudios Gerenciales* como fonte (se abster de utilizar Revista *Estudios Gerenciales*).

Periodicidade, distribuição e acesso eletrônico

A periodicidade da revista é trimestral; a revista é distribuída através de um banco de dados de assinantes, bibliotecas e centros de pesquisa em gestão e economia na América Latina e em outros países. Além disso, pode ser acessada livremente (*Open Access*) através do web site da revista *Estudios Gerenciales*:

- Web site da revista: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales
Estudios Gerenciales é uma continuidade de Publicaciones Icesi.

Estudios Gerenciales é uma revista científica patrocinada e publicada pela Faculdade de Negócios e Economia Isaac Gilinski da Universidad Icesi.

Diretrizes para os autores de artigos

- Os autores devem garantir que o seu artigo é inédito, ou seja, que não foi publicado anteriormente (total ou parcialmente) em outra revista (física ou eletrônica). Não é aceita a solicitação de artigos que foram publicados em outro idioma, artigos semelhantes publicados pelos mesmos autores, artigos com uma contribuição irrelevante, ou aqueles cujos resultados foram já publicados. É admitida a solicitação de documentos de *working papers*, de web sites pessoais ou institucionais, de memórias de eventos (trabalhos não publicados em outras revistas académicas), etc., mas devem ser mencionados.
- A equipa editorial utiliza o software *Ithenticate* para verificar a originalidade dos pedidos recebidos.
- Os autores são responsáveis pela obtenção das autorizações para reproduzir material protegido por direitos autorais (imagens, fotos, etc.). As autorizações serão anexadas aos documentos enviados para a solicitação.
- A revista não cobra taxas (*article processing charge -APC*) para a postulação, revisão e/ou publicação dos artigos.
- Ao enviar o manuscrito através da plataforma, No campo "Comentários para o Editor", você deve indicar brevemente a contribuição do artigo para a área de conhecimento com a qual ele lida.

Processo de revisão dos artigos

Os artigos submetidos à revista *Estudios Gerenciales* serão inicialmente analisados pela equipe editorial e, se respeitarem os parâmetros para a publicação dos artigos (padrões académicos e editoriais), são enviados para uma revisão por dois pares avaliadores externos com cegamento duplo, que levam em conta aspectos como a originalidade, a contribuição para a área de conhecimento, a significância do tema e a clareza de idéias, entre outros.

A partir das observações e recomendações dos avaliadores, a equipe editorial decide se o artigo será aceito, requer modificações (pequenas ou grandes) ou se é rejeitado. O processo de revisão inicial (entre o tempo da solicitação e a emissão do primeiro conceito) pode levar um tempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, os autores dos artigos que requerem mudanças terão um máximo de dois meses para fazer os ajustes necessários (este prazo é indicado pela equipe editorial). Uma vez que os autores reenviam o seu artigo com as mudanças solicitadas e uma carta de resposta para os avaliadores, é submetido a uma segunda avaliação por pares, a partir da qual a equipe editorial faz uma decisão final sobre a publicação do artigo (esta parte do processo pode levar 3 meses).

Submissão de um artigo

Os autores interessados na submissão um artigo para *Estudios Gerenciales* devem se registrar e, em seguida, entrar no Sistema de Gestão Editorial da revista em Open Journal System (OJS). Para isso, o link http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login deve ser acessado e seguir todas as instruções da opção "Nova submissão". Ao fazer a submissão, todos os autores do artigo devem ser cadastrados utilizando a opção "Incluir coautor". A submissão de artigos pode ser realizada de forma contínua ao longo do ano.

Diretrizes gerais para artigos

Para solicitar a publicação de um artigo em *Estudios Gerenciales*, devem ser preparados dois arquivos, a página de apresentação e o manuscrito anônimo, que devem conter:

- 1) Folha de submissão do artigo. Primeira página do documento. Deve ser separada do resto do manuscrito. Inclui:
 - a) Título em português e inglês. Claro e preciso, não deve exceder 20 palavras. Deve ser coerente e estar relacionado com o conteúdo do artigo. Não deve conter abreviaturas.
 - b) Breve resenha de cada autor, indicando: último título acadêmico atingido, afiliação institucional, cargo, endereço e e-mail. No caso de vários autores, deve-se selecionar um autor para a troca de correspondência.
 - c) Resumo analítico do artigo em português e inglês. O resumo não deve exceder 120 palavras e deve incluir: objetivo do trabalho, metodologia e o resultado ou a recomendação mais importante resultante do trabalho. Não deve conter referências.
 - d) Palavras-chave em português e inglês (mínimo 3, máximo 5). Não deve conter abreviaturas.
 - e) Classificação JEL¹ para todos os artigos (máximo de 3 códigos).
 - f) Se for o caso, a informação básica das pesquisas que deram origem ao artigo, as fontes de financiamento e os agradecimentos pertinentes devem ser anexados.
- 2) Manuscrito anônimo. Além do título, do resumo, das palavras-chave (em português e inglês) e dos códigos JEL, o manuscrito anônimo deve incluir (o texto não deve ser enviado em duas colunas):²
 - Para os artigos de pesquisa científica e tecnológica sugere-se a seguinte estrutura:
 - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
 - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
 - c) Metodologia: apresenta e justifica a metodologia escolhida para, em seguida, passar para desenvolver e mostrar os resultados da aplicação dos mesmos.
 - d) Resultados: apresenta os principais resultados da aplicação da metodologia de forma compreensível e necessária para avaliar a validade da pesquisa.
 - e) Conclusões: destacam os principais aspectos do artigo, mas não são um resumo. As recomendações e as limitações do artigo são destacadas e as futuras linhas de pesquisa são propostas.
 - f) Referências bibliográficas: devem ser apresentadas de acordo com o estilo última edição (ver o final desta seção)³.
 - g) Anexos.
 - Para os artigos de revisão sugere-se a seguinte estrutura:
 - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
 - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
 - c) Desenvolvimento teórico: inclui a revisão dos destaques, os resultados ou as tendências que resultam da pesquisa.
 - d) Conclusões: destacam os principais aspectos do artigo, mas não são um resumo. As recomendações e as limitações do artigo são destacadas e as futuras linhas de pesquisa são propostas.
 - e) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo última edição.
- f) Uma revisão da literatura de pelo menos 50 referências deve ser apresentada.
- g) Anexos.
 - A estrutura dos casos de estudo (relato de caso) pode variar dependendo de como o estudo da situação em particular é abordado. Sugere-se a seguinte estrutura:
 - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
 - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos (outros casos) que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
 - c) Caso de estudo: inclui uma revisão sistemática sobre uma situação particular, onde se divulgam as experiências técnicas e metodológicas do caso objeto de estudo.
 - d) Discussão ou reflexão final: reflexo ou observações decorrentes da análise da situação levantada no caso de estudo.
 - e) Questões para discussão: deve incluir perguntas ou exercícios que sejam resolvidos a partir da revisão e/ou reflexão sobre o caso em estudo.
 - f) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo última edição.
 - g) Anexos.
- 3) Tabelas e figuras. O texto deve mencionar todas as tabelas e figuras antes de ser apresentadas. Cada uma dessas categorias conterá uma numeração (continua de acordo com a sua aparência no texto), título e fonte. As tabelas e figuras devem ser incluídas no lugar apropriado do corpo do texto e devem ser enviadas em arquivo separado em seu formato original (PowerPoint, Excel, etc.). As tabelas e figuras que sejam copiadas e reproduzidas a partir de outras fontes, devem adicionar o número da página a partir do qual foram levadas. As imagens e fotos devem ser enviadas em alta definição.
- 4) Equação. As equações serão feitas exclusivamente com um editor de equações. Todas as equações devem ser listadas em ordem de aparecimento.
- 5) Notas de rodapé. Não mostrar apenas informação de esclarecimento, cada nota irá ser numerada consecutivamente, sem figuras ou tabelas.
- 6) Citações textuais. Correspondem ao material citado que é original de uma outra fonte. Uma citação textual incorporada no texto se deve incluir entre aspas duplas. Em qualquer caso, o autor, ano e página específica do texto citado devem ser incluídos sempre, e devem incluir a citação completa na lista de referências. As citações devem ser fiéis, isto é, não devem ser feitas mudanças no texto, mesmo se a ortografia está errada. Não devem ir em texto sublinhado ou itálico, e nos casos em que o autor deseje enfatizar, pode adicionar-se itálico e, em seguida, o texto entre colchetes “[itálico adicionado].” Só precisa-se adicionar o número da página no caso de citações textuais (incluindo figuras e tabelas).
- 7) Considerações de caráter geral
 - a) Extensão: não deve exceder 30 páginas no total (inclui bibliografia, gráficos, tabelas e anexos).
 - b) A formatação do texto e das páginas: o artigo deve ser enviado em formato Word; fonte Times New Roman, tamanho 12, tamanho de página carta, espaçamento 1,5, margens simétricas de 3 cm.
 - c) Os artigos devem ser escritos em terceira pessoa do singular (impessoal), ter uma pontuação e uma redação adequadas e

¹ Para selecionar os códigos de acordo com a classificação JEL, ver: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

² Os leitores são incentivados a rever a estrutura dos artigos previamente publicados em *Estudos Gerenciais* para ver exemplos da estrutura de um manuscrito científico: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive

³ Para mais informações, visitar: <http://www.apastyle.org>

com ausência de erros ortográficos. O autor é responsável por revisar o estilo antes da sua solicitação à revista.

- d) Nos artigos em espanhol e português, devem ser utilizados pontos em todas as cifras como separadores de milhar e vírgula como separadores decimais (texto, tabelas e figuras). Em artigos em inglês, as vírgulas são usadas como separadores de milhar e os pontos como separadores decimais.

O estilo APA para a apresentação de citações bibliográficas

As referências bibliográficas são incluídas no corpo do texto de duas maneiras: como uma narrativa (entre parênteses apenas o ano de publicação, por exemplo: sobrenome (ano)); e como uma referência (entre parênteses o sobrenome do autor e o ano, exemplo: (sobrenome, ano)). No caso de mais do que dois autores, citar o sobrenome de todos pela primeira vez e, em seguida, apenas o primeiro seguido por um "et al."

Todas as referências nomeadas no corpo do artigo devem ser incluídas na lista de referências. Da mesma forma, todas as referências na lista devem ser nomeadas no corpo do documento.

Para referências que têm DOI, deve ser incluído no final de cada um. O formato é <https://doi.org/10>

A lista de referências deve ser incluída no final, em ordem alfabética. O seguinte estilo deve ser considerado:

• Artigo de revista

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). Título do artigo. *Nome da revista*, Volume (Número), intervalo de páginas.DOI.

Exemplo:

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

• Livro

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). Título (# Ed., Vol.). Cidade de publicação: editorial

Exemplo:

Prychitko, D. e Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ª ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

• Capítulo em livro editado

Nome do autor do capítulo. (ano). Título do capítulo. Em nomes dos editores do livro (Eds.), *Título do livro* (intervalo de páginas do capítulo no livro). Cidade de publicação: editorial.

Exemplo:

Becattini, G. (1992). O distrito industrial marshalliano como conceito sócio-económico. Em F. Pyke, G. Becattini e W. Sengenberger. (eds.), *Os distritos industriais e as pequenas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministério do Trabalho e da Segurança Social.

• Contribuição inédita para um simpósio

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano, mês). Título da palestra ou comunicado. Em nome organizadores (Organizador/presidente), nome do simpósio. Descrição do simpósio, cidade, país.

Exemplo:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. e Childers, C.K. (1990, junho). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. Em T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simpósio realizado na reunião do First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suécia.

• Internet

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). Título. Recuperado no dia do mês do ano, de: endereço eletrônico.

Exemplo:

Echevarría, J. J. (2004). *A taxa de câmbio na Colômbia: impacto e determinantes num mercado global*. Recuperado em 21 de junho de 2005, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones/discursos/pdf/tasa.pdf>

Responsabilidades éticas

Responsabilidade. Os autores dos artigos devem declarar que a pesquisa foi conduzida de forma ética e responsável e sempre em conformidade com as leis aplicáveis.

Clareza. Os resultados do estudo devem ser explicados de forma clara e honesta e os métodos de trabalho devem ser descritos de forma inequívoca para que seus resultados possam ser confirmados por outros.

Publicação redundante ou duplicada. *Estudios Gerenciales* não aceita material já publicado e não serão considerados para ser publicados os manuscritos que sejam submetidos simultaneamente a outras revistas, nem publicações redundantes ou duplicadas, ou seja, artigos que se sobrepõem substancialmente a outros já publicados em meios impressos ou eletrônicos. Os autores devem estar cientes de que não informar que o material submetido para publicação tem sido total ou parcialmente publicado constitui uma grave violação da ética científica.

Autoria. Os autores se comprometem a assumir a responsabilidade coletiva do trabalho apresentado e publicado. Na declaração de autoria se refletirão com precisão as contribuições individuais para o trabalho. A lista de autores só deve incluir as pessoas que contribuíram intelectualmente para o desenvolvimento do trabalho.

O autor de um artigo deve ter participado de forma relevante na concepção e desenvolvimento do mesmo para assumir a responsabilidade pelo conteúdo e, também, deve concordar com a versão final do artigo. Em geral, para aparecer como autor, os seguintes requisitos devem ser cumpridos:

- 1) Ter participado na concepção e no desenho, na aquisição de dados e na análise e interpretação dos dados do trabalho que resultou no artigo.
- 2) Ter colaborado na elaboração do texto e nas possíveis revisões do mesmo.
- 3) Ter aprovada a versão que será finalmente publicada.

A revista *Estudios Gerenciales* recusa qualquer responsabilidade pelos eventuais conflitos decorrentes da autoria dos trabalhos publicados na Revista.

Financiamento. Os autores devem declarar as fontes de financiamento e os possíveis conflitos de interesse. Há conflito de interesses quando o autor tinha tem relações financeiras ou pessoais que influenciem suas ações de forma inapropriada. O potencial conflito de interesse existe independentemente de que as partes interessadas considerem que estas relações influenciam ou não seu critério científico.

Obtenção de licenças. Os autores são responsáveis pela obtenção das licenças apropriadas para reproduzir parcialmente material (texto, tabelas ou figuras) de outras publicações. Essas licenças devem ser solicitadas tanto ao autor como ao editor de tal material.

A revista pertence ao Committee on Publication Ethics (COPE) e adere aos seus princípios e procedimentos (www.publicationethics.org)

Estudios Gerenciales na Universidad Icesi estão sob uma licença internacional CC BY da Creative Commons Attribution 4.0.

Nos dedicamos apasionadamente a elevar los estándares de calidad de la comunicación de la ciencia. Trabajamos de la mano con editores de revistas e investigadores, ofreciendo asesorías y servicios especializados para mejorar la redacción, edición, publicación, difusión y posicionamiento de textos científicos.

Nos comprometemos a promover el conocimiento dentro de un marco de buenas prácticas editoriales, priorizando la integridad y la excelencia en la literatura especializada.

Únete a nosotros y hagamos que el acceso al conocimiento científico sea más amplio y de la más alta calidad



Diseño de
gráficos y figuras



Traducción, corrección
de estilo y formateado



Cursos, talleres y
capacitaciones



Evaluación de editoriales y
revistas científicas (EC3Metrics)



Diseño, instalación y
actualización de OJS



XML-JATS para SciELO y Redalyc
e implementación de DOI



Preparación de
artículos en LaTeX



Publicación de Call for
Papers y Red de Revistas

Contactanos:



<https://jasolutions.com.co/>



info@jasolutions.com.co



[/JournalsAuthors](https://www.facebook.com/JournalsAuthors)



[@jasolutions3](https://twitter.com/jasolutions3)



[+57 316 732 23 47](https://wa.me/573167322347)