



@revista\_cpa\_panama



Email: [revistacpa.panama@up.ac.pa](mailto:revistacpa.panama@up.ac.pa)





## CPA PANAMÁ

### Revista científica especializada en Contabilidad

Universidad de Panamá  
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad  
Vol. 3, No.2 julio- diciembre 2025



## **Autoridades de la Universidad de Panamá**

Dr. Eduardo Flores Castro  
Rector

Dr. José Emilio Moreno  
Vicerrector Académico

Dr. Jaime Javier Gutiérrez  
Vicerrector de Investigación y Postgrado

Dra. Mayanin Rodríguez  
Vicerrectora de Asuntos Estudiantiles

Mgtr. Arnold Muñoz  
Vicerrector Administrativo

Mgtr. Ricardo Him Chi  
Vicerrector de Extensión

Mgtr. Luis Solís  
Director General de los Centros Regionales Universitarios

Mgtr. Franklin Castillo  
Decano Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad

Dr. Mario Benítez  
Vicedecano Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad



## Equipo Editorial

### Directora

Dra. María Félix Valencia Alderete  
Universidad de Panamá  
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá  
correo electrónico: mariaf.valencia@up.ac.pa  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2450-8672>

### Consejo Editorial

Dra. Viodelda Martínez – Editora Temática  
Universidad de Panamá  
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá  
correo electrónico: viodelda.martinez@up.ac.pa  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2270-8942>

Dr. Marino José Palacios Copete – Editor Temático  
Universidad de Panamá  
Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá  
correo electrónico: marino.palacios@up.ac.pa  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0207-0048>

Dr. Jorge Morales Alvey – Editor Temático  
Universidad de Panamá  
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá  
correo electrónico: jorge.moralesa@up.ac.pa  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3656-3350>

Dr. Juan Iván Rogers Harper – Editor Temático  
Instituto Internacional de Auditores Forenses Antifraude, Panamá  
correo electrónico: jrogers@iiafa.org  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2587-923X>

Mgr. Jonathan Pacheco – Editor Temático  
Moore AA Panamá (Accounting & Advisory Panamá Corp.), Panamá



correo electrónico: [jonathan.pacheco@up.ac.pa](mailto:jonathan.pacheco@up.ac.pa)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3520-2190>

Mgtr. Antonia Estela Pérez Martínez – Editora Temática  
Contraloría General de la República, Panamá  
correo electrónico: [aestela\\_2512@hotmail.com](mailto:aestela_2512@hotmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5932-9458>

Mgtr. Marta Sosa – Editora Temática  
Almighty Logistic Services, Panamá  
correo electrónico: [marta.sosa@up.ac.pa](mailto:marta.sosa@up.ac.pa)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5867-9277>

Mgtr. Mauricio Antonio Burton - Editor Temático  
Universidad de Panamá  
Centro Regional Universitario de Colón  
correo electrónico: [mauricio.burton@up.ac.pa](mailto:mauricio.burton@up.ac.pa)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7868-2465>

Lcda. Yolanda Massiel Benítez Núñez – Editora Temática  
KPMG, Panamá  
Correo electrónico: [massiely675@gmail.com](mailto:massiely675@gmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-4620-1793>

## **Comité Científico Internacional**

Dr. Javier Montoya del Corte  
Universidad de Cantabria, España  
correo electrónico: [javier.montoya@unican.es](mailto:javier.montoya@unican.es)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5630-1545>

Dra. Elsa Beatriz Suarez Kimura  
Universidad de Buenos Aires, Argentina  
correo electrónico: [pkimura@econ.uba.ar](mailto:pkimura@econ.uba.ar)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5924-147X>



Dr. Wladislao Guzmán  
Instituto Internacional de Auditores Forenses Antifraude, República Dominicana.  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9878-1380>

## Comité Científico Nacional

Mgtr. Nora Castillo  
Universidad de Panamá  
Centro Regional Universitario de Colón, Panamá  
correo electrónico: [nora.morenoc@up.ac.pa](mailto:nora.morenoc@up.ac.pa)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5216-6489>

Dra. Yolanda Bazán de Franco  
Universidad de Panamá  
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá  
correo electrónico: [yolanda.bazan@up.ac.pa](mailto:yolanda.bazan@up.ac.pa)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0842-8637>

Mgtr. Yonel De La Cruz  
Universidad de Panamá  
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá  
Correo electrónico: [info@yoneldelacruz.info](mailto:info@yoneldelacruz.info)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0639-498X>

Mgtr. Aixa Elizabeth Serracín Conte  
Colegio de Contadores Públicos Autorizados de Panamá, Panamá  
correo electrónico: [aixa.serracin-c@up.ac.pa](mailto:aixa.serracin-c@up.ac.pa)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9901-5602>

## Arte y diseño

Ing. Emmanuel José Castillo Sosa



## Nota Editorial

Nos place presentarles la segunda edición del 2025 de CPA Panamá, para este número contamos con 9 excelentes colaboraciones con temas de interés para la comunidad científica contable y empresarial.

Iniciamos esta edición con el artículo “Cómo definen la responsabilidad social empresarial los estudiantes de Contabilidad de la Universidad de Panamá”, escrito por investigadores de la Universidad de Panamá y dos prestigiosas universidades de Uruguay un valioso aporte para nuestra revista y sus lectores.

El siguiente artículo presentado en esta edición titulado “El derecho a la desconexión en el teletrabajo en Panamá” aborda el tema del derecho de desconexión que tienen los teletrabajadores para sus horas descanso y otras necesidades.

El tercer artículo “Anti-fraud forensic Auditing: applied and independent science in response to the limitations of traditional internal” es una colaboración en el idioma inglés por parte de dos investigadores del Instituto Internacional de Auditores Forenses Antifraude, la primera colaboración en un segundo idioma lo que representa un gran beneficio para nuestra revista.

“Teletrabajo y satisfacción laboral de los profesores de la Universidad de Panamá” es un artículo que evidenció que la satisfacción laboral docente en teletrabajo puede fortalecerse si se gestionan adecuadamente factores técnicos, personales e institucionales.

“Papel de la Contabilidad Ambiental en la sostenibilidad de las empresas” es un artículo que tiene como objetivo indagar la función y uso de la contabilidad como contribución al progreso en la sostenibilidad empresarial.



Con el artículo “Innovación y transformación digital en la gestión del talento humano: desafíos y oportunidades”, se presenta una innovación de la literatura sobre desafíos y oportunidades de la digitalización en la gestión de recursos humanos en Panamá.

“La evolución de la cadena de suministro en la estrategia educativa universitaria” es un ensayo argumentativo ante los desafíos que está presentando la educación universitaria en Panamá y su relación con la logística.

“Estados financieros como herramientas para la sostenibilidad y crecimiento de las Pymes, ensayo que describe la importancia que tiene los Estados Financieros y como ayudan a las Pymes.

Finalizamos esta edición con el ensayo “Proyectos de intervención en Contabilidad: perspectivas y enfoques metodológicos con aplicación práctica” es un interesante ensayo que explora la relevancia de los proyectos de intervención en la Contabilidad.

Agradecemos a los autores que confiaron en nuestra revista para publicar sus escritos, así como también al Consejo Editorial, a nuestros consejeros de los Comités Científicos y a los revisores por su apoyo incondicional.

*Dra. María Felisa Valencia Alderete*

Directora  
CPA Panamá



## Tabla de contenidos

Autoridades de la Universidad de Panamá.....	3
Equipo editorial.....	4
Nota editorial.....	7

### Artículos científicos

Como definen la responsabilidad social empresarial los estudiantes de contabilidad en la Universidad de Panamá.....	11
El derecho a la desconexión en el teletrabajo en Panamá.....	43
Anti-fraud forensic Auditing: applied and independent science in response to the limitations of traditional internal control.....	70
Teletrabajo y satisfacción laboral de los profesores de la Universidad de Panamá.....	84
Papel de la Contabilidad ambiental en la sostenibilidad de las empresas....	112
Innovación y transformación digital en la gestión del talento humano: desafío y oportunidades.....	126

### Ensayos

La evolución de la cadena de suministro en la estrategia educativa universitaria.....	141
---	-----



Estados Financieros como herramientas para la sostenibilidad y crecimiento de las Pymes.....	152
Proyectos de intervención en Contabilidad: perspectivas y enfoques metodológicos con aplicación práctica.....	161

## ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

### **CÓMO DEFINEN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL LOS ESTUDIANTES DE CONTABILIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**

### **HOW ACCOUNTING STUDENTS AT THE UNIVERSITY OF PANAMA DEFINE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

**Oscar Licandro**

Universidad CLAEH, Cátedra de Responsabilidad Social de las Organizaciones,  
Uruguay

Correo electrónico: [olicandro@claeu.edu.uy](mailto:olicandro@claeu.edu.uy) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7771-2933>

**Francisco Farnum**

Universidad de Panamá, Panamá, Oficina de Publicaciones Académicas y  
Científicas, Panamá

Correo electrónico: [francisco.farnum@up.ac.pa](mailto:francisco.farnum@up.ac.pa) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5879-2296>

**Patricia Correa**

Universidad Católica del Uruguay, Departamento de Administración y Negocios,  
Uruguay

Correo electrónico: [macorrea@ucu.edu.uy](mailto:macorrea@ucu.edu.uy) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6550-016X>

Fecha de recepción: 17 de febrero de 2025-Fecha de 20 de abril de 2025



DOI: <https://doi.org/10.48204/2953-3147.7820>

## Resumen

La aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial implica cambios en las funciones de la contabilidad y, por lo tanto, requiere modificaciones en la formación universitaria de los futuros contadores. Sin embargo, se ha investigado poco sobre la incorporación de ese concepto en los planes de estudio de las carreras de contabilidad y, particularmente, acerca de lo que aprenden sus estudiantes sobre este concepto. Este trabajo tiene como objetivo estudiar la forma como los estudiantes de contabilidad de la Universidad de Panamá interpretan el concepto de Responsabilidad Social Empresaria. Se seleccionó una muestra de estudiantes de carreras de grado en contabilidad y finanzas de esta universidad. Se aplicó un cuestionario autoadministrado, que preguntó de forma abierta y cerrada por la definición de Responsabilidad Social Empresaria. Se encontró que la mayoría de los estudiantes no tienen una idea clara sobre la Responsabilidad Social Empresaria, pero que cuando se les proponen los diferentes tipos de definiciones del concepto presentes en la literatura, mayoritariamente adhieren a las más modernas (aquellas que lo asocian con la gestión de las externalidades de las empresas y su compromiso con la sostenibilidad). Además, se encontró que su idea sobre la responsabilidad social se forma en los primeros años de la carrera y que resultó independiente de fuentes externas de información, como los medios, internet o el lugar de trabajo.

**Palabras claves:** responsabilidad social, estudiante, contabilidad, Panamá.

### **Abstract**

The application of Corporate Social Responsibility implies changes in the functions of accounting and, therefore, requires modifications in the university training of future accountants. However, little research has been done on the incorporation of this concept in the curricula of accounting courses and, particularly, on what their students learn about this concept. This work aims to study the way in which accounting students at the University of Panama interpret the concept of Corporate Social Responsibility. A sample of undergraduate students in accounting and finance from the University of Panama was selected. A self-administered questionnaire was applied, which asked in an open and closed way about the definition of Corporate Social Responsibility. It was found that most students do not have a clear idea about Corporate Social Responsibility, but that when the different types of definitions of the concept present in the literature are proposed to them, they mostly adhere to the most modern ones (those that associate it with the management of companies' externalities and their commitment to sustainability). Furthermore, it was found that their ideas about social responsibility were formed in the early years of their studies and were independent of external sources of information, such as the media, the Internet or the workplace.

**Key words:** social responsibility, student, accounting, Panama.

### **Introducción**

#### **La Responsabilidad Social Empresarial y la contabilidad**

La incorporación de la filosofía de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) requiere modificar la gobernanza de las empresas y, particularmente, generar la información necesaria para actuar con transparencia y rendir cuentas acerca de

los impactos de su actividad productiva y comercial de las empresas sobre los diversos stakeholders y el medioambiente (ISO, 2010). En particular, toda empresa, para actuar en forma socialmente responsable, debe generar, administrar y difundir información verdadera y pertinente sobre las variables que miden esos impactos. Así, por ejemplo, la empresa debe informar de forma veraz y honesta a sus accionistas (sobre resultados económicos y financieros) a los bancos que les otorgan créditos (sobre su solvencia), a los empleados (sobre costos laborales), al Estado (sobre lo que deben pagar de impuestos), a la comunidad donde operan (sobre actividades que impactan en la vida o la salud de las personas). También deben aportar información sobre sus impactos medioambientales, en particular, sobre sus inversiones destinadas a reducir la contaminación, su huella de carbono o el uso de recursos no renovables.

En el marco de la RSE, la contabilidad desempeña un rol relevante, que va más allá de sus funciones tradicionales. En opinión de Gordon (1998), la contabilidad sirve para identificar y medir variables importantes para la RSE, pero que la contabilidad tradicional no considera. Gray y Collison (2002, p.807) señalaron que se “necesitan formas más nuevas de contabilidad (informes ambientales y sociales, contabilidad social y contabilidad para la sostenibilidad) si se pretende que la contabilidad contribuya a la búsqueda de la sostenibilidad”. Cada vez más, en su rendición de cuentas, las empresas han ido sustituyendo los tradicionales informes financieros por lo que se ha dado en llamar informes integrados (Chipriyanova, Krasteva-Hristova y Kussainova, 2022). Más recientemente, Carnegie (2023, p.13) propuso que la contabilidad es “una práctica técnica, social y moral relacionada con la utilización sostenible de los recursos y la rendición de cuentas adecuada a las partes interesadas” (Carnegie, 2023, p.13). Y, como afirma Kamp-Roelands (2013, p.357), “cada vez más, se reconoce que el desempeño no financiero impulsa el desempeño financiero”

Según Albu, et al. (2007, p.221), en este nuevo contexto, los contadores “desempeñan un papel crucial en las organizaciones en áreas estrechamente relacionadas con la responsabilidad social corporativa”. Entre sus responsabilidades incluyen “la presentación de informes, la transparencia, la ética, el cumplimiento legal, la comunicación con las partes interesadas y el consumo de recursos” (p.221). En 2010, la International Federation of Accountants (IFAC) propuso que, en el marco de la sostenibilidad, los contadores profesionales deberán asumir roles de liderazgo supervisar, controlar y difundir la creación de valor sostenible (Albu et al., 2007).

Vanhove, Opdecam y Haerens (2023) señalaron que en la actualidad la profesión contable ya no puede focalizarse en las habilidades contables clásicas, sino que cada vez más los contadores requieren de habilidades sociales blandas. Entre ellas, se encuentra la capacidad para dialogar con los diversos stakeholders, la competencia para resolver los distintos dilemas éticos a los que se enfrentan a diario y las habilidades que se requieren para liderar las transformaciones que la RSE requiere en los sistemas contables y de rendición de cuentas. Sin embargo, algunos autores denuncian que los contadores no poseen conocimientos sólidos sobre ética (Martínez De León y Serracín Conte, 2024), ni sobre muchas de esas habilidades blandas que requiere la gestión socialmente responsable.

## **El impacto de la RSE sobre la formación universitaria en contabilidad**

Este cambio en el rol del contador impacta sobre los planes de estudio y contenidos de la formación en las carreras de contabilidad. Se requieren transformaciones curriculares que incorporen el cambio de mentalidad necesario para permitir que los contadores apoyen a las empresas, al gobierno y a otras organizaciones para avanzar hacia un futuro más sostenible” (Kamp-Roelands, 2013). Salama, et al., 2006, p.251) propusieron que debemos “alejarnos del modelo dominante, que trata la contabilidad como un conjunto de técnicas, hacia un

enfoque más holístico que reconozca los impactos sociales y ambientales de la actividad organizacional”. Gray et al., (1994, p.54) sugirieron que la educación contable social y ambiental es un elemento clave para “ayudar a desarrollar la madurez intelectual y ética de los estudiantes de contabilidad”

Ya se habían presentado diversas propuestas para reformar la contabilidad tras las crisis de Enron y WorldCom, entre otros (Amernic y Craig, 2004), fundamentalmente enfocadas en la incorporación de temas éticos. Boyce, et al. (2012, p.47) sostuvieron: “Los llamados a una reforma profunda de la contabilidad y la educación contable han vuelto a ser prominentes en el entorno posterior a Enron”. Inclusive, se culpabilizó a los educadores contables por las conductas relacionadas con la contabilidad que contribuyeron a las principales crisis corporativas en 2001 y 2002” (Amernic y Craig, 2004, p.343). Pero, ahora, a los temas éticos se deben agregar los asuntos relacionados con la RSE y la sostenibilidad. Tunca Caliyurt (2007) afirmó que el principal objetivo de la formación de los futuros contadores en RSE es “desarrollar en los estudiantes una actitud favorable a la RSE y los conocimientos necesarios para hacer que la función contable contribuya al desarrollo de comportamientos socialmente responsables”. Por su parte, Lorenzo Cabezas, et al., (2007) señalaron que las carreras de contabilidad y finanzas deben proveer una formación que permita a los futuros profesionales atender en simultáneo las exigencias clásicas de la profesión y las necesidades de la sociedad.

Aunque los contadores desempeñan un papel fundamental respecto de la RSE, en las universidades se continúa enseñando que no se debe sacrificar el valor para los accionistas con el fin de reducir los costos ambientales y sociales externalizados de las empresas (Sheehan, et al., 2022). Es decir, la educación universitaria de los futuros contadores suele no formarlos en asuntos clave para la RSE, como los costos sociales y ambientales que las empresas externalizan a sus stakeholders, la sociedad y el medioambiente. Según Gordon (1998, p.33), educar

a los estudiantes de contabilidad en asuntos de RSE y sostenibilidad “significa introducir ideas que pueden ser contrarias a sus experiencias educativas y de vida previas”. Por su parte, Owen (2005, p.9) señala que muchos autores “han acusado a la educación empresarial moderna, en su elevación de los principios de los derechos de propiedad y el interés personal estrecho por sobre valores más amplios de comunidad y ética, de ser cómplice en la creación de un clima que genera Enrons y WorldComs”.

Apostolu, et al., (2017) revisaron 108 artículos sobre educación contable, publicados en seis revistas prestigiosas. Solamente uno de estos artículos abordó el asunto de la enseñanza de la responsabilidad social. Este artículo pone en evidencia la escasa investigación que hay sobre este tema. Veinte años atrás, Gray y Collison (2002, p.811) habían denunciado: “Hasta donde sabemos, el análisis de cómo las disciplinas universitarias de base profesional podrían abarcar, en primer lugar, las agendas medioambientales y, en segundo lugar, las de sostenibilidad, no está especialmente bien desarrollado”. Sin embargo, existen algunos trabajos aislados sobre la enseñanza de la RSE en las carreras contables. Así, por ejemplo, Larrán y Andrades (2015) encontraron en España que la oferta de cursos sobre RSE en estas carreras es insuficiente y que dicha oferta es significativamente inferior a la que se registra en las demás carreras relacionadas con la gestión de las empresas.

## **Sobre el concepto de RSE**

La enseñanza de la RSE se ve complejizada por la existencia de diferentes marcos teóricos sobre este concepto. A pesar de que ya han transcurrido décadas desde que los académicos comenzaron a teorizar sobre la RSE, aún no existe un consenso sobre cómo definirla. Diversos artículos académicos procuraron identificar, describir o clasificar las definiciones existentes sobre la RSE (Carroll,

1999; Husted y Allen, 2000; Moir, 2001; Joyner y Payne, 2002; Thomas y Nowak, 2006; Licandro, 2023).

Licandro (2023) propuso una clasificación de las definiciones de la RSE en cuatro categorías. La primera, a la que denominó Ciudadanía Corporativa, reúne las definiciones que asocian la RSE con un conjunto de prácticas corporativas paralelas a la operación de las empresas, orientadas a resolver o mitigar problemas sociales. Ejemplos de estas definiciones se encuentran en Van Marrewijk (2003) y Porter y Kramer (2006).

La segunda categoría, denominada Orientación a los Stakeholders, nuclea las definiciones que interpretan la RSE como incorporación de las demandas y expectativas de los stakeholders a la gestión de las empresas (Carroll, 1991; Burke y Logdson, 1996). Licandro (2023) denominó Gestión basada en la Ética a la tercera categoría, para referirse a las definiciones que asocian la RSE con lo que se denomina Business Ethics (Davis, 1967; Valentine y Fleischman, 2007). Finalmente, la cuarta categoría, denominada Gestión Responsable de las Externalidades, reúne las definiciones que asocian la RSE con una filosofía de gestión que procura, al mismo tiempo, reducir las externalidades negativas de la empresa que afectan a los stakeholders, a la sociedad o al medioambiente y generar externalidades positivas (Fitch, 1976, ISO, 2010; Licandro, et al., (2023).

Además, es necesario considerar dos formas de reduccionismo del concepto de RSE. La primera consiste en la moda, ampliamente difundida en el mundo corporativo y entre las agencias internacionales, de pretender sustituir la RSE (con débiles fundamentos) por el concepto de sostenibilidad, el que, a juicio de Carroll (2015) por ahora es un concepto vago, y en buena medida ideológico. Quienes proponen esta idea focalizan la RSE en atender los problemas relacionados con el desarrollo sostenible y omiten dimensiones importantes de la RSE, como la responsabilidad sobre los empleados. La segunda forma de reduccionismo,

bastante aplicado entre los especialistas en Marketing, confunde RSE con el Marketing Social Corporativo (Lichtenstein, et.al., 2004). Es decir, reducen la RSE a las acciones sociales cuya finalidad es fortalecer la reputación de las empresas.

## **Investigaciones basadas en la opinión de los estudiantes de contabilidad**

Si bien existe un número importante de investigaciones sobre la actitud de los estudiantes de carreras relacionadas con la gestión (administración, mercadeo, contabilidad, gestión humana, etc.) hacia la RSE, son escasas las investigaciones específicas para el caso de los estudiantes de contabilidad (Ibrahim, Angelidis y Howard et al., 2006). Coate y Frey (2000) argumentan que no es válido trasladar los hallazgos de las investigaciones con estudiantes de administración de empresas a los de contabilidad porque estos poseen características específicas. Almutawa y Hewaid (2020) señalaron que es crucial investigar específicamente sobre las percepciones de los estudiantes de contabilidad sobre la RSE.

Gordon (1998) aplicó un cuestionario con 20 indicadores a estudiantes de contabilidad en dos momentos: antes de cursar un módulo sobre RSE y después de terminado dicho módulo. En cada indicador los estudiantes debían manifestar su grado de acuerdo con lo allí afirmado. Encontró que, en 12 de los 20 indicadores, la opinión favorable a un comportamiento socialmente responsable mejoró de forma significativa. Así, por ejemplo, en el indicador “Los efectos negativos o positivos de las externalidades se incluirán en los precios de los bienes y servicios disponibles en el mercado”, el porcentaje de acuerdo bajó de 3,389 a 2,796. Esto implica que, luego del módulo, los estudiantes comprendieron que actuar en forma socialmente responsable consiste en hacerse cargo de los efectos de las externalidades, tal como actualmente lo establecen las definiciones más modernas de la RSE (ISO, 2010; Licandro et al., 2023).

Ibrahim et al. (2006) aplicaron un cuestionario a una muestra de 272 contadores en ejercicio y 374 estudiantes de contabilidad para evaluar sus actitudes hacia la RSE. Encontraron que los estudiantes tienen una mayor preocupación que los contadores en ejercicio por las dimensiones ética y discrecional de la RSE, mientras que los contadores tienen una mayor preocupación por las dimensiones éticas y legales. Almutawa y Hewaid (2020) analizaron una muestra de 225 estudiantes de contabilidad de Kuwait. Encontraron que la mayoría de los estudiantes tiene un conocimiento razonable sobre los componentes del concepto de RSE y que los considera importantes para las empresas.

En España Larrán y Andrades (2015) aplicaron una encuesta a 319 estudiantes de administración y contabilidad en España. Encontraron que los estudiantes de contabilidad y finanzas están más comprometidos con la RSE que los de negocios y administración. También en este país, Castilla Polo et al. (2020) analizaron cómo el aprendizaje de la RSE modifica las percepciones de estudiantes universitarios de contabilidad sobre su importancia. Aplicaron un cuestionario a 71 alumnos de Contabilidad de Gestión en España. Encontraron que, luego de recibir cursos de RSE, estos estudiantes mostraron un cambio significativo en su percepción de la RSE sobre los beneficios que puede generar para las empresas y se mostraron comprometidos con la idea de que las empresas deben adoptar la RSE. Recientemente, Licandro, Vázquez Burguete, Ortigueira Sánchez y Pinochet Sánchez (2024) compararon el conocimiento que tienen sobre la RSE estudiantes de contabilidad de Colombia y Ecuador, encontrando que los ecuatorianos tienen un mayor conocimiento que los colombianos.

## **El contexto de Panamá**

Según Rodríguez, et al., (2023) la RSE es considerado por el Estado panameño y la considera como parte integral de un concepto más amplio de responsabilidad social de todo tipo de organizaciones. En 2017 se realizó un diagnóstico nacional sobre la situación de la Responsabilidad Social en Panamá.

Según Rodríguez et al. (2023) el estudio concluyó que todos los agentes económicos y sociales encuestados mostraron su interés por desarrollar la Responsabilidad Social. A partir del informe se creó un Plan Nacional para desarrollarla en el sector público y privado. Además, Panamá se encuentra involucrado en el cumplimiento de los ODS, aunque ocupa un lugar bajo en el ranking mundial de cumplimiento. Sin embargo, en opinión de Espino Castillo (2022, p. 424) aún “existen muchas empresas donde no existe una clara o real identificación con la sostenibilidad y la responsabilidad social y ambiental”

Algunas publicaciones académicas en Panamá abordaron el asunto de la relación entre contabilidad y RSE. Palacios Copete indicó que los cambios sociedad de hoy “obligan a la contabilidad a adecuar sus estructuras de débito, crédito, costo, gastos y utilidad, al comunicar su conducta ambiental con información monetaria y no monetaria” (Palacios Copete, 2023, p.18). Indica que han surgido nuevos criterios cuantitativos y cualitativos que la contabilidad actual debe contemplar para, por ejemplo, rendir cuentas a la comunidad sobre su comportamiento ambiental.

En particular, el mismo autor destaca el rol de la contabilidad como proveedora de la información que se necesita para medir los avances de las empresas en relación al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Palacios Copete, 2024). Por su parte, Rodríguez (2022, p.3) investigó la aplicación, en Panamá, de los “, nuevos enfoques modernos aplicados a la contabilidad en el contexto de los retos de la responsabilidad social empresarial”.

En este contexto, la Universidad de Panamá se ha involucrado con la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), otorgándole importancia estratégica, tal como se indica en su agenda política para el período 2007-2011 (Méndez Chang, 2011). Esta universidad se propone alinear los cuatro procesos claves identificados por la RSU: docencia, investigación, extensión y gestión. Méndez Chang (2011) propuso que la Universidad de Panamá debería “identificar aquellas innovaciones

curriculares que determinen metodologías, prácticas y el uso de recursos que orienten el desarrollo de competencias de responsabilidad social en los alumnos conectándolos con la realidad” (p.16).

Una investigación realizada por Martínez De León y Serracín Conte (2024) encontró que el programa curricular de la licenciatura en contabilidad y la licenciatura en contabilidad y auditoría de esta universidad incluye la responsabilidad social y el compromiso ciudadano, entre los valores que se espera desarrollen sus egresados.

Salvo el trabajo de Martínez De León y Serracín Conte (2024), no se cuenta con investigaciones que aporten información sobre los avances de la formación en RSE que ofrecen las universidades panameñas a los estudiantes de las carreras de contabilidad y finanzas. En particular, no se ha investigado sobre sus actitudes hacia la RSE, ni sobre el conocimiento por ellos adquirido sobre los aspectos teóricos y prácticos de este concepto.

Se han realizado investigaciones con estos estudiantes sobre su actitud emprendedora (Cedeño Pimentel, Tejedor De León y Tejedor-De León, 2023), sobre cómo evalúan diferentes indicadores educativos (pedagógicos, evaluativos, etc.) (Galindo Alabarca y Martínez Batista, 2024), sobre la experiencia adquirida en sus prácticas profesionales (Benítez Núñez, Cedeño Luna, Kipiler Edman, Guerra y González, 2025) y sobre sus competencias investigativas (Tejedor, et al., 2024).

Pero faltan investigaciones que ayuden a conocer qué se les enseña sobre RSE y cuál el conocimiento que adquieren sobre este tema. Tan solo se ha investigado sobre sus conocimientos acerca de la ética y de los valores éticos de la profesión contable (Martínez De León y Serracín Conte, 2024).

## Objetivo del trabajo

Este trabajo se propone contribuir a llenar ese vacío de información sobre la enseñanza de la RSE en las carreras de contabilidad y finanzas en Panamá. Dada la amplitud de este tema, el trabajo se enfoca en conocer lo que aprenden los estudiantes de estas carreras sobre el concepto de RSE. Específicamente, este trabajo tiene el objetivo de identificar la forma cómo los estudiantes interpretan y definen este concepto. Se pretende determinar si los estudiantes adquirieron una idea clara sobre la RSE, o si, por el contrario, predomina en ellos una idea confusa sobre el concepto.

Además, se pretende establecer si la idea que adquirieron sobre la RSE coincide con alguna de las distintas formas de definir el concepto, alineadas con las principales orientaciones teóricas sobre la RSE. La información sobre este asunto es un feed-back imprescindible para adecuar la formación de los futuros contables panameños a las exigencias que, para esta profesión, se derivan de la incorporación de la RSE a la gestión de las empresas en este país.

## Metodología

La población incluida en esta investigación son los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas en la Universidad de Panamá. Se utilizó una muestra por conveniencia de 74 estudiantes. Se utilizó un diseño de tipo mixto, que incluyó el análisis cualitativo y el análisis cuantitativo. Se aplicó un cuestionario estructurado mediante la herramienta de Google Forms, que incluyó preguntas cerradas y una pregunta abierta.

La encuesta se aplicó durante el segundo semestre de 2023. Los estudiantes completaron la encuesta en sus celulares o en sus computadores personales.

Se utilizó una pregunta abierta para conocer la forma como los estudiantes interpretan el concepto de Responsabilidad Social Empresaria. Consistió en pedir a los estudiantes que completaran la frase: “La RSE es...”. Se realizó un análisis de contenido de las respuestas y se las clasificó en categorías. Se partió de los seis tipos de definiciones identificadas en la sección anterior, y se construyeron categorías para las respuestas que no coincidieron con ninguno de ellos. La clasificación fue realizada por dos investigadores en forma independiente, analizándose cada uno de los casos en que en principio no hubo coincidencia entre los investigadores.

A continuación, se incluyó una pregunta cerrada en la que los estudiantes tenían que elegir entre seis formas de definir la RSE, cada una de las cuales correspondió a uno de los tipos identificados la sección anterior. El texto de la pregunta fue: “¿Cuál de estas definiciones de RSE se parece más a la forma como Ud. interpreta este concepto? Las seis posibles respuestas se pueden ver en la tabla 2.

El cuestionario incluyó, además, un conjunto de preguntas de segmentación: 1) el año que cursan en su carrera de grado; 2) si escuchó hablar sobre la RSE en actividades extracurriculares de la universidad; 3) si lo hizo en los medios o en internet; 4) si lo hizo en su lugar de trabajo; 5) el género; 6) la edad y 7) la experiencia laboral.

La pregunta abierta fue utilizada para evaluar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: La mayoría de los estudiantes posee una idea clara del concepto y alineada con las definiciones más modernas de la RSE.

La pregunta cerrada fue utilizada para evaluar las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2: Coexisten, entre los estudiantes, los diferentes tipos de definición del concepto de RSE presentes en la literatura.

Hipótesis 3: El grado que cursan los alumnos influye sobre la forma como los estudiantes definen la RSE.

Hipótesis 4: La universidad influye más que los medios, internet y el lugar de trabajo, para que los estudiantes adhieran a las definiciones más completas y modernas de la RSE.

Finalmente, la combinación de la pregunta abierta y la cerrada fue utilizada para evaluar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5: Existe consistencia entre las respuestas a la pregunta abierta y a la pregunta cerrada sobre la definición del concepto de RSE

Para el análisis de la información destinado a la evaluación de las hipótesis 3 a 5 se utilizó el test de Chi Cuadrado. Los análisis estadísticos se realizaron mediante el software SPSS.

## **Resultados y discusión**

Tal como ya se mencionó, la clasificación de las respuestas a la pregunta abierta se realizó luego de analizar el contenido de cada respuesta. Se partió de las seis categorías identificadas en la literatura y se clasificó en ellas las respuestas que claramente coincidían con alguna de ellas. Luego, se crearon nuevas categorías para el caso de las respuestas que no se podían clasificar en alguna de esas seis categorías. En la tabla 1 se presenta: 1) la lista de categorías que finalmente se construyó; 2) ejemplos de respuestas clasificadas en cada categoría y 3) el número de estudiantes cuya respuesta fue clasificada en cada categoría.

Un solo estudiante no respondió la pregunta, en tanto que las respuestas de 12 estudiantes no constituyeron lo que, en sentido estricto, se puede considerar una definición. Algunas respuestas no decían nada (“la responsabilidad que tiene una empresa socialmente, o sea con los que la conforman”) o consistían en generalidades que pueden corresponder a diferentes conceptos (“La RSE es significado de igualdad dentro de la empresa con respecto a lo que sucede a su alrededor”). Otras 10 definiciones refirieron a la responsabilidad de individuos o grupos, pero no a las empresas (“Ser responsable en nuestro trabajo y con todos los que nos rodean”). En total, 23 estudiantes (31% de la muestra) no fueron capaces de proporcionar una definición de RSE.

Se observa también que 13 de las respuestas de estudiantes (18%) mezclan conceptos presentes en varias definiciones teóricas. Estas respuestas sugieren que estos estudiantes tienen una idea vaga del concepto de RSE, al que asocian con conceptos utilizados en distintos enfoques teóricos sobre la RSE. En consecuencia, estos estudiantes poseen una interpretación confusa del concepto.

La cuarta parte de los estudiantes reducen la RSE al compromiso con la sociedad (7) (“La labor que las empresas cumplen al tratar o resolver un problema en la sociedad”), o con el cuidado del medioambiente (2) (“La RSE es donde ayuda a que las empresas, organizaciones sean amigables con el medioambiente”) o una combinación de ambos (10) (“básicamente las acciones u obras que benefician a la comunidad o al medio ambiente”).

También proponen una definición reduccionista, quienes definen la RSE como compromiso genérico con el entorno (2) (“La acción que debe realizar la empresa con su entorno”), los que la definen como la responsabilidad con algún stakeholder específico (2) (“procurar la salud y clima laboral dentro de una empresa que se sientan bien en su trabajo y ante todo motivados a seguir”) y los que la definen como gestión ética de las empresas (2) (“La RSE es el compromiso firme y

voluntario de la empresa con prácticas más honestas, transparencia en la gestión y respeto por el desarrollo del entorno”).

El análisis anterior revela que el 34% de los estudiantes no pudieron aportar una definición de RSE, otro 18% tiene una idea confusa del concepto y otro 33% tiene una interpretación reduccionista y acotada del concepto. Es decir, la absoluta mayoría de la muestra (85%) no define el concepto en términos de las ideas más amplias y modernas de la RSE.

Entre los demás estudiantes predominan los que asocian la RSE en términos de sostenibilidad (9) (“La RSE es la responsabilidad que tiene cada empresa para su mejoramiento social, económico y ambiental, para así garantizar la sostenibilidad del desarrollo y su competitividad en el mercado”), responsabilidad hacia el conjunto de stakeholders (1) (“capacidad de entender y dar respuesta al conjunto de solicitudes que los diversos grupos que constituyen el entorno de la empresa”) o gestión responsable de los impactos de la operación (2) (“La RSE es un compromiso que tiene la empresa de hacer las cosas bien, sin tener que dañar a algo, cómo las personas o el medioambiente”).

En síntesis, puede concluirse que, cuando se les pide a los estudiantes de contabilidad de la Universidad de Panamá que definan la RSE con sus propias palabras, la mayoría absoluta de ellos no puede formular una definición o muestra que tiene una idea confusa sobre el concepto o lo interpreta de forma parcial y reduccionista. Por lo tanto, puede inferirse que la formación recibida tan solo ha dejado en ellos una idea vaga, confusa o incompleta del concepto. Estos resultados invalidan la hipótesis 1, que establece: “La mayoría de los estudiantes posee una idea clara del concepto y alineada con las definiciones más modernas de la RSE”.

**Tabla 1**

*Respuestas a la pregunta abierta sobre definición de la RSE. Clasificación y ejemplos*

Define la RSE como	Ejemplos de definiciones	n
contribución a la comunidad / devolver a la sociedad	Pienso que es aquella que puede contribuir con la comunidad. La labor que las empresas cumplen al tratar o resolver un problema en la sociedad Responsabilidad social empresarial es el compromiso y acciones sociales que hacen las organizaciones para la comunidad.	7
Gestión basada en la ética / gestión ética	La RSE es el compromiso firme y voluntario de la empresa con prácticas más honestas, transparencia en la gestión y respeto por el desarrollo del entorno	2
Satisfacer expectativas de los stakeholders	la capacidad de entender y dar respuesta al conjunto de solicitudes que los diversos grupos que constituyen el entorno hacen a la empresa.	1
Gestión de impactos	La RSE es un compromiso que tiene la empresa de hacer las cosas bien, sin tener que dañar a algo, cómo personas o el medioambiente. Es la responsabilidad que tienen las empresas con el medio que los rodea, tratando de no perjudicar y apoyar a su mejoramiento	2
Contribución al desarrollo sostenible (triple desarrollo)	Una forma de abarcar tanto el área económica y ambiental de una empresa. Adoptando nuevas formas practicas sostenibles. el compromiso de las empresas con el medioambiente y la sostenibilidad La RSE es la responsabilidad que tiene cada empresa para su mejoramiento social, económico y ambiental, para así garantizar la sostenible del desarrollo y su competitividad en el mercado.	9
Cuidado del medioambiente	La RSE es donde ayuda a que las empresas, organizaciones sean amigables con el medio ambiente	2
Responsabilidad genérica con el entorno y/o la sociedad	La acción que debe realizar la empresa con su entorno	3
Responsabilidad con un stakeholder específico	procurar la salud y clima laboral dentro de una empresa que se sientan bien en su trabajo y ante todo motivados a seguir	2
Contribuir a la sociedad y el medioambiente	Es la responsabilidad que cada organización tiene que tener cómo el medio ambiente en el que se devuelve y con la sociedad que forma parte. básicamente las acciones u obras que benefician a la comunidad o al medio ambiente	10
Definición que combina diferentes conceptos	una visión de negocios que integra el respeto por las personas los valores éticos y el tema del medio ambiente en las empresas independientemente de los productos o servicios que se ofrezcan. El compromiso, obligación y deber que poseen los individuos como miembros de una sociedad donde se refleja el respeto, los valores éticos, el cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad en general. el compromiso q' tiene la empresa de contribuir el desarrollo económico para mejorar la calidad de la sociedad, y sus empleados.	13
Refiere a la responsabilidad de personas o grupos	el compromiso y las obligaciones que asumen los miembros de una comunidad entre ellos Un principio ético que todas las personas deberías de poner en práctica ya sea laboral o en la vida cotidiana Ser responsable en nuestro trabajo y con todos los que nos rodea	10
muy general/confuso/no es una definición	la responsabilidad que tiene una empresa socialmente, o sea con los que la conforman La responsabilidad por el cumplimiento adecuado de las normativas de la empresa La RSE es significado de igualdad dentro de la empresa con respecto a lo que sucede a su alrededor	12
No responde		1

En la última columna de la tabla 2 se presenta la distribución de respuestas a la pregunta cerrada sobre las definiciones teóricas de la RSE. Allí puede observarse que, inversamente a lo ocurrido con las respuestas a la pregunta abierta, una vez expuestos a un menú de definiciones, la mayoría de los estudiantes eligieron alguna de las definiciones más completas y modernas del concepto. En particular, destaca que el 34% estuvo de acuerdo con la definición de la RSE basada en la idea de gestión responsable de los impactos o externalidades de la operación productiva y comercial de las empresas, y que el 30% asoció la RSE con la sostenibilidad. El 23% reduce el concepto de RSE a la contribución con la sociedad o a la gestión ética de las empresas, mientras que solamente el 9% reduce la RSE al marketing social corporativo.

En consecuencia, se valida la hipótesis 2, que establece: Coexisten, entre los estudiantes, los diferentes tipos de definición del concepto de RSE presentes en la literatura.

La segunda y tercera columna de la tabla 3 informan la distribución de respuestas de dos segmentos de estudiantes: los que cursan los primeros dos años de la carrera y los que cursan el tercer o cuarto año. Se aplicó el test de Chi cuadrado, a efectos de evaluar la hipótesis 3. Allí puede observarse que existen algunas diferencias entre las respuestas de ambos grupos, pero la aplicación del test de Chi cuadrado no permite validar la hipótesis, ya que esas diferencias no son estadísticamente significativas. El valor de Chi cuadrado (3,310) de y el nivel de significación (0,652) indican claramente que no es válido extrapolar a la población total las diferencias registradas en esta muestra. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis 3, que establece: El grado que cursan los alumnos influye sobre la forma como los estudiantes definen la RSE. Este resultado sugiere que la idea de los estudiantes sobre la RSE se forma en los primeros años de su carrera y que, luego, esa idea no se modifica o se modifica levemente.

**Tabla 2**  
*Definición de Responsabilidad Social Empresarial: respuestas según año que cursa*

Cod	Definición elegida	1° o 2°	3° o 4°	Todos
Def 1	La RSE es una herramienta de marketing que sirve para fortalecer la imagen de la empresa	7%	14%	9%
Def 2	La RSE es una forma de devolver a la sociedad lo que la empresa recibe de ella	13%	7%	11%
Def 3	La RSE es una forma de gestionar las empresas en base a principios éticos	11%	14%	12%
Def 4	La RSE es una forma de gestión de las empresas basada en contemplar las necesidades de sus públicos (stakeholders)	4%	4%	4%
Def 5	La RSE es la voluntad de reducir los impactos negativos de la operación de la empresa sobre los stakeholders, la sociedad y el medioambiente, así como de generar impactos positivos sobre ellos	30%	39%	34%
Def 6	La RSE es el comportamiento que asumen las empresas para contribuir al desarrollo sostenible	35%	21%	30%
	Chi cuadrado de Pearson	3,310		
	Grados de libertad	5		
	Nivel de significación	,652		

La tabla 3 aporta información para evaluar la hipótesis 4. En ella se presentan las respuestas de los estudiantes a la pregunta cerrada, luego de segmentarlas según tres variables relativas a fuentes de información sobre la RSE.

En primer lugar, se presentan las respuestas de los estudiantes que se informaron sobre este concepto en actividades extracurriculares de la universidad y las de quienes no lo hicieron por este medio.

La distribución de respuestas de cada segmento y el test de Chi cuadrado (Chicudad =11,324, sig. =0,045) permiten inferir que existen diferencias estadísticamente significativas entre ellos. Si bien estas diferencias no son grandes desde el punto de vista cuantitativo, lo son desde el punto de vista cualitativo.

Así, por ejemplo, mientras que los estudiantes que se informaron sobre la RSE en actividades extracurriculares de la universidad asocian más este concepto con dos de las definiciones más modernas y completas de la RSE (como sostenibilidad y como gestión responsable de los impactos de la operación) (70% contra 55%), entre los estudiantes del otro segmento hay una parte importante que la asocia con la gestión ética y la satisfacción de las expectativas de los stakeholders (33% contra 5%).

En cambio, no se registraron diferencias estadísticamente significativas entre los estudiantes que se informaron y los que no se informaron sobre la RSE en los medios o internet, y en el lugar de trabajo. En ambos casos el test Chi cuadrado dio resultados claramente concluyentes, tal como se puede observar en la tabla 3.

Dado que todos los estudiantes han sido expuestos en sus clases a los mismos contenidos sobre la RSE, que sus definiciones difieren significativamente entre quienes se informaron sobre la RSE en actividades extracurriculares de la universidad y quienes no lo hicieron, y que no existen diferencias entre quienes se informaron por otros medios y quienes no lo hicieron, se valida la hipótesis 4, que establece: La universidad influye más que los medios, internet y el lugar de trabajo para que los estudiantes adhieran a las definiciones más completas y modernas de la RSE.

**Tabla 3**

*Definición de Responsabilidad Social Empresarial: respuestas según tres fuentes de información sobre la RSE*

Definición elegida	En actividades extracurr		En medios o internet		En el lugar de trabajo	
	Si	No	Si	No	Si	No
La RSE es una herramienta de marketing que sirve para fortalecer la imagen de la empresa	12%	6%	13%		17%	8%
La RSE es una forma de devolver a la sociedad lo que la empresa recibe de ella	14%	6%	9%	16%	6%	12%
La RSE es una forma de gestionar las empresas en base a principios éticos	5%	23%	11%	16%	11%	16%
La RSE es una forma de gestión de las empresas basada en contemplar las necesidades de sus públicos (stakeholders)	0%	10%	2%	11%	0%	4%
La RSE es la voluntad de reducir los impactos negativos de la operación de la empresa sobre los stakeholders, la sociedad y el medioambiente, así como de generar impactos positivos sobre ellos	35%	32%	35%	32%	28%	24%
La RSE es el comportamiento que asumen las empresas para contribuir al desarrollo sostenible	35%	23%	31%	26%	39%	36%
Chi cuadrado de Pearson	11,324		6,059		2,124	
Grados de libertad	5		5		5	
Nivel de significación	,045		,300		,832	

En la tabla 4 se presenta la información necesaria para comparar las respuestas a la pregunta abierta con las respuestas a la pregunta cerrada. El test de Chi cuadrado, aplicado a la relación entre las dos variables que operacionalizan dichas respuestas, indica que ambas variables son independientes. Esto está en línea con las distribuciones de las respuestas, que muestran una fuerte inconsistencia entre las respuestas a ambas preguntas. Así, por ejemplo, solamente el 14% de quienes definieron la RSE como compromiso con la sociedad en la pregunta abierta, volvieron a hacerlo en la pregunta cerrada; en tanto que la gran mayoría de ellos eligieron la definición que asocia la RSE con la sostenibilidad. Por otra parte, solamente el 33% que definieron la RSE asociada a la sostenibilidad en la pregunta abierta, eligieron la definición correspondiente en la pregunta cerrada. En consecuencia, se rechaza la hipótesis 5, que establece: Existe consistencia entre

las respuestas a la pregunta abierta y a la pregunta cerrada sobre la definición del concepto de RSE.

En general, el cruce de ambas variables refuerza la idea de que la gran mayoría de los estudiantes no conoce el concepto, o tiene una idea confusa sobre él, o lo define de forma incompleta.

**Tabla 4**

*Relación entre las respuestas a la pregunta abierta y la pregunta cerrada sobre definición de la RSE*

Define la RSE como	Definiciones en la pregunta cerrada						N° respuestas
	Def 1	Def 2	Def 3	Def 4	Def 5	Def 6	
contribución a la comunidad / devolver a la sociedad	14%	14%			14%	57%	7
Gestión basada en la ética / gestión ética		50%	50%				2
Consideración necesidades/expectativas de los stakeholders	100%						1
Gestión de impactos					50%	50%	2
Contribución al desarrollo sostenible (triple desarrollo)				11%	56%	33%	9
Cuidado del medioambiente					100%		2
Responsabilidad genérica con el entorno, la sociedad, la comunidad					67%	33%	3
Responsabilidad con un stakeholder específico			50%		50%		2
Contribuir a la sociedad y el medioambiente	30%	20%	10%		40%		10
Definición que combina diferentes conceptos	8%		8%		46%	38%	13
Refiere a la responsabilidad de personas o grupos		30%	20%	10%	20%	20%	10
muy general/confuso/no es una definición	8%	8%	25%	8%	8%	42%	12
No responde						100%	1
Todos	9%	11%	12%	4%	34%	30%	74
Chi cuadrado de Pearson	62,303						
Grados de libertad	60						
Nivel de significación	,394						

## Conclusiones

La adopción de la RSE como filosofía de gestión ha implicado cambios profundos en las funciones de las empresas. Esos cambios implican la incorporación de nuevas prácticas, pero también y fundamentalmente, un cambio de mentalidad en quienes son responsables de ejercer esas funciones. Esto es particularmente cierto para la función contable, que es responsable de generar, administrar y comunicar información sensible para múltiples stakeholders. Tradicionalmente, los principales stakeholders para quienes la función contable genera relevante información han sido los accionistas, los inversores, los bancos y el Estado. La RSE requiere que la contabilidad genere información útil para que las empresas mantengan una relación transparente y colaborativa con otros stakeholders.

Así, por ejemplo, la información honesta y clara sobre los costos laborales contribuye a una relación transparente con los empleados. La información acerca de inversiones tecnologías que impactan sobre el medio ambiente, o que permite medir la huella de carbono de las empresas, es ahora fundamental para los actores que evalúan su sostenibilidad ambiental de la operación productiva y comercial (comunidad vecina a las instalaciones que se puede ver afectada por prácticas contaminantes, gobiernos y reguladores que fiscalizan las prácticas ambientales, etc.). Además, en el marco de la RSE las empresas publican reportes de RSE y de sostenibilidad, que se basan en información generada por la función contable.

En este nuevo contexto, se requiere formar a los futuros profesionales de la contabilidad en los aspectos teóricos y prácticos de la RSE, que deben tener en cuenta al ejercer su trabajo profesional. Por lo tanto, las universidades deben recoger estos contenidos en sus planes de estudio y formar a sus docentes para que los incorporen a sus materias. Pese a la relevancia de esta nueva exigencia para las universidades, se ha investigado poco sobre la efectiva incorporación de la

RSE de estas carreras. Este trabajo aporta información sobre este asunto, al generar información sobre la forma como los estudiantes de esas carreras en la Universidad de Panamá interpretan el concepto de RSE.

Esa información ha permitido extraer algunas conclusiones interesantes. En primer lugar, se encontró que la mayoría de los estudiantes no interpreta la RSE en base a las definiciones más amplias y modernas del concepto. Existe desconocimiento y confusión entre ellos, y también predominan percepciones reduccionistas del concepto. Por lo tanto, es posible inferir que los contenidos sobre RSE que se enseñan en estas carreras presentan problemas conceptuales importantes. En segundo lugar, los resultados sugieren que la idea sobre la RSE se forma en los estudiantes durante los primeros años de la carrera y luego queda congelada. Y, en tercer lugar, es posible inferir que las interpretaciones más amplias y modernas de la RSE se adquieren como consecuencia de lo aprendido en la universidad, más que en lo aprendido fuera de ella (en los medios, internet o el lugar de trabajo).

Estos resultados e inferencias aportan exclusivamente una primera aproximación al problema. En ese sentido, este trabajo deja abiertas nuevas preguntas de investigación como, por ejemplo: 1) ¿qué contenidos sobre RSE se enseñan en estas carreras?; 2) ¿poseen los docentes de estas carreras los conocimientos teóricos adecuados sobre la RSE? 3) ¿los contenidos de RSE solamente se enseñan en materias específicas o son abordados en forma transversal dentro del plan de estudios?; 4) ¿qué papel pueden desempeñar las actividades extracurriculares en la formación sobre RSE de los futuros contadores?

Este trabajo es una contribución que puede ser de interés para diferentes actores. Para los responsables de diseñar los planes de estudio en estas carreras, los resultados de este trabajo les sugieren que los contenidos, las metodologías de

enseñanza y la formación de los profesores necesitan ser revisados, si la universidad se propone formar contadores para desempeñarse en un mundo corporativo comprometido con la RSE y la sostenibilidad.

A los profesores de las carreras de contabilidad, este trabajo los desafía a preguntarse si necesitan complementar su formación académica sobre la RSE. Para las empresas interesadas en la RSE y para las organizaciones promotoras de la RSE (tanto privadas como públicas), este trabajo les informa que existe un problema en la formación curricular de los futuros contadores y que, en consecuencia, se enfrentan a la dificultad de encontrar contadores orientados a la RSE. De confirmarse estos resultados mediante nuevas investigaciones, esas empresas y organizaciones deberán diseñar estrategias para enfrentar este problema.

Finalmente, resulta necesario explicitar una limitación importante de este trabajo, que es de carácter estadístico. Dado que la muestra no fue extraída mediante un procedimiento aleatorio, y que su tamaño es pequeño, se debe ser muy cuidadoso al considerar los resultados de las pruebas estadísticas y al generalizar esos resultados a todos los estudiantes de la Universidad de Panamá. En consecuencia, las conclusiones e implicaciones señalados en los párrafos anteriores requieren ser considerados con mucho cuidado.

## Referencias bibliográficas

Albu, N., Albu, C. N., Gîrbină, M. M., y Sandu, M. I. (2011). The implications of corporate social responsibility on the accounting profession: The case of Romania. *Amfiteatru Economic Journal*, 13(29), 221-234. [https://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article\\_1027.pdf](https://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article_1027.pdf)

Almutawa, A., y Hewaidy, A. M. (2020). Accounting students' perception of corporate social responsibility: evidence from Kuwait. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(9), 334-356. [https://www.ijicc.net/images/Vol\\_14/Iss\\_9/14926\\_Mutawa\\_2020\\_E1\\_R.pdf](https://www.ijicc.net/images/Vol_14/Iss_9/14926_Mutawa_2020_E1_R.pdf)

Apostolou, B., Dorminey, J. W., Hassell, J. M., & Rebele, J. E. (2016). Accounting education literature review (2015). *Journal of Accounting Education*, 35, 20-55. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2016.03.002>

Amernic, J., y Craig, R. (2004). Reform of accounting education in the post-Enron era: moving accounting 'out of the shadows'. *Abacus*, 40(3), 342-378. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2004.00162.x>

Benítez Núñez, Y. M., Cedeño Luna, A. I., Kipiler Edman, J., Guerra, D. G., y González, M. S. (2025). Desempeño de los estudiantes de las carreras de contabilidad y contabilidad y auditoría en la práctica profesional. *CPA PANAMÁ*, 3(1), 51–69. <https://doi.org/10.48204/2953-3147.6626>

Boyce, G., Greer, S., Blair, B., & Davids, C. (2012). Expanding the Horizons of Accounting Education: Incorporating Social and Critical Perspectives. *Accounting Education*, 21(1), 47–74. <https://doi.org/10.1080/09639284.2011.586771>

Burke, L., y Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long range planning*, 29(4), 495-502. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)

Carnegie, G. D. (2023). Redefining accounting as a technical, social and moral practice to better the world. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, (47 (4)), 11-15. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0053.8926>

Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177%2F000765039903800303>

Carroll, A. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44, 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>

Castilla-Polo, F., Ruiz-Rodríguez, M.C., Moreno, A., Licerán-Gutiérrez, A., Cámara de la Fuente, M., Chamorro, E. y Cano-Rodríguez, M. (2020). Classroom Learning and the Perception of Social Responsibility Amongst Graduate Students of Management Accounting. *Sustainability* 12(17), 7093. <https://doi.org/10.3390/su12177093>

Cedeño Pimentel, H., Tejedor De León, E. y Tejedor-De León, D. (2023). Intención emprendedora en estudiantes de la Licenciatura en Contabilidad de la Universidad de Panamá Centro Regional Universitario de Coclé. Periodo post pandemia 2022», *REICIT*, 2(2), pp. 196–212. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/REICIT/article/view/3588>

Chipriyanova, G. Krasteva-Hristova, R. y Kussainova, A. (2022). Contemporary Higher Accounting Education for Social Responsibility. *Economics Ecology Socium*, 6, 27-36. <https://www.ees-journal.com/index.php/journal/article/view/202>

Coate, C. J., & Frey, K. J. (2000). Some evidence on the ethical disposition of accounting students: Context and gender implications. *Teaching Business Ethics*, 4, 379-404. <https://doi.org/10.1023/A:1009827807550>

Davis, K. (1967), Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10, 45-50. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(67\)90007-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(67)90007-9)

Espino Castillo, D. (2023). Impacto ecológico de la Responsabilidad Social Empresaria. *Societas*, 25(1), 413–426. Recuperado a partir de <https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas/article/view/3509>

Fitch, G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1, 38-46. <https://doi.org/10.2307/257357>

Galindo Alabarca, M. C., & Martínez Batista, F. (2024). Percepción de los estudiantes de Licenciatura en Contabilidad sobre indicadores educativos adquiridos en el aula. Universidad de Panamá, Cru de Veraguas. *Revista FAECO Sapiens*, 7(1), 22–43. <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n1.a4728>

Gordon, I. M. (1998). Enhancing students' knowledge of social responsibility accounting. *Issues in Accounting Education*, 13(1), 31.

Gray, R., Bebbington, J., & McPhail, K. (1994). Teaching ethics in accounting and the ethics of accounting teaching: educating for immorality and a possible case for social and environmental accounting education. *Accounting Education*, 3(1), 51–75. <https://doi.org/10.1080/09639289400000005>

Gray, R., & Collison, D. (2002). Can't see the wood for the trees, can't see the trees for the numbers? Accounting education, sustainability and the public interest. *Critical Perspectives on Accounting*, 13(5-6), 797-836. <https://doi.org/10.1006/cpac.2002.0554>

Husted, B.W. y Allen, D.B. (2000). Is It Ethical to Use Ethics as Strategy? *Journal of Business Ethics* 27, 21–31. <https://doi.org/10.1023/A:1006422704548>

Ibrahim, N. A., Angelidis, J. P., & Howard, D. P. (2006). Corporate social responsibility: A comparative analysis of perceptions of practicing accountants and accounting students. *Journal of business ethics*, 66, 157-167. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-005-5572-4>

ISO (2011). *Guía de Responsabilidad Social (ISO 26.0000:2012, IDT)*. Montevideo: UNIT.

Joyner, B.E. y Payne, D. (2002). Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 41(4), 297–311. <https://doi.org/10.1023/A:1021237420663>

Kamp-Roelands, N. (2013). A commentary on 'integrated reporting: a review of developments and their implications for the accounting curriculum'. *Accounting Education*, 22(4), 357-359.  
<http://dx.doi.org/10.1080/09639284.2013.817799>

Larrán, M. y Andrades, J. (2015). La oferta de asignaturas de responsabilidad social corporativa y ética empresarial en las titulaciones de finanzas y contabilidad: análisis comparativo con el ámbito de la gestión de organizaciones. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 18(1), 1-10. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar.2013.10.001>

Licandro, O. D. (2023). Relación entre definición y argumentación de la responsabilidad social empresaria: Un aporte al desarrollo teórico en este campo de estudio. *Cuadernos del Claeh*, 42(117), 33-49.  
<https://doi.org/10.29192/claeh.42.1.2>

Licandro, O., Vázquez-Burguete, J. L., Ortigueira, L., & Correa, P. (2023). Definition of Corporate Social Responsibility as a Management Philosophy Oriented towards the Management of Externalities: Proposal and Argumentation. *Sustainability*, 15(13), 10722.  
<https://doi.org/10.3390/su151310722>

Licandro, O., Vázquez Burguete, J. L., Ortigueira Sánchez, L. C., & Pinochet Sánchez, G. V. (2024). Management students' perceptions of corporate social responsibility and sustainability: The university context of each country as an explanatory variable. *Sustainability*, 16(21), 9571.  
<https://doi.org/10.3390/su16219571>

Lichtenstein, D. Drumwright, M. y Braig, B. (2004). The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, 68, 16-32.  
<https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.16.42726>

Lorenzo Cabezas, Y., Díaz Domínguez, T., & Gil Guerra, A. (2017). El proceso de formación de habilidades investigativo-laborales en los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 36(2), 157-168.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142017000200015](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142017000200015)

Martínez De León, V. I., & Serracín Conte, A. E. (2024). Formación ética del contador en la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Panamá. *CPA PANAMÁ*, 2(1), 70–89. <https://doi.org/10.48204/2953-3147.4709>

Méndez Chang, A. E. (2023). Política de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) Un vistazo a la propuesta de la Universidad de Panamá. *Acción y Reflexión Educativa*, (34), 1–18. [https://revistas.up.ac.pa/index.php/accion\\_reflexion\\_educativa/article/view/3769](https://revistas.up.ac.pa/index.php/accion_reflexion_educativa/article/view/3769)

Moir L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance* 1(2): 16–22. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005486>

Owen, D. (2005). CSR after Enron: A role for the academic accounting profession? *European Accounting Review*, 14(2), 395-404. <https://doi.org/10.1080/09638180500126892>

Palacios Copete, M. J. (2023). Contabilidad y las dimensiones de la conducta ambiental. *CPA PANAMÁ*, 1(1), 11–27. Recuperado a partir de [https://revistas.up.ac.pa/index.php/cpa\\_panama/article/view/3556](https://revistas.up.ac.pa/index.php/cpa_panama/article/view/3556)

Palacios Copete, M. J. (2024). Contabilidad, Biocapacidad, huella ecológica y el PIB de Panamá. *CPA PANAMÁ*, 2(1), 10–30. <https://doi.org/10.48204/2953-3147.4702>

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.

Rodríguez B., V. M., Massoud, H., y Vergara Quintero, A. I. (2023). Marco normativo e institucional de la Responsabilidad Social Empresarial en Panamá. *Revista FAECO Sapiens*, 6(2), 122–141. <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v6n2.a4018>

Rodríguez., A. (2022). Nuevos enfoques modernos aplicados a la contabilidad en el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial y las líneas de investigación. *Synergía*, 1(1), 25–40. Recuperado a partir de <https://revistas.up.ac.pa/index.php/synergia/article/view/2895>

Salama, A., Cathcart, A., Andrews, M., & Hall, R. (2006). Disclosure Regulation and Accounting Education in the UK: Moving Towards Corporate Accountability 252and Transparency. *Social Responsibility Journal*, 2(3/4), 251-260. <https://doi.org/10.1108/17471117200600002>

Sheehan, N. T., Fox, K. A., Klassen, M., & Vaidyanathan, G. (2022). Threshold concepts and ESG performance: teaching accounting students reconceptualized fundamentals to drive future ESG advocacy. *Accounting Education*, 33(1), 84–108. <https://doi.org/10.1080/09639284.2022.2122727>

Tejedor De León, E., Ortega, B., y Alfaro, D. (2024). Nivel de competencias investigativas en un grupo de estudiantes matriculados en la Licenciatura en Finanzas y Banca del Centro Regional Universitario Coclé. Año 2023. *Cuadernos Nacionales*, (35), 78–95. <https://doi.org/10.48204/j.cnacionales.n35.a5326>

Tunca Caliyurt, K. (2007). Accounting ethics education in Turkish public universities. *Social Responsibility Journal*, 3(4), 74-80. <https://doi.org/10.1108/17471110710840251>

Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of business ethics*, 77, 159-172. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z>

Vanhove, A., Opdecam, E., & Haerens, L. (2023). Fostering social skills in the Flemish secondary accounting education: perceived challenges, opportunities, and future directions. *Accounting Education*, 33(4), 414–449. <https://doi.org/10.1080/09639284.2023.2208106>

Van Marrewijk, M. (2001). *The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility*. Amsterdam: Triple P Performance Center.

## EL DERECHO A DESCONEXIÓN EN EL TELETRABAJO EN PANAMÁ

### THE RIGHT TO DISCONNECT IN TELEWORKING IN PANAMA

**Yolanda Bazán de Franco**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá  
Correo electrónico: [yolandabazandefranco@yahoo.com](mailto:yolandabazandefranco@yahoo.com) <https://orcid.org/0000-0003-0842-8637>

**Reyna Tovares**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá  
Correo electrónico: [reynatovares@gmail.com](mailto:reynatovares@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0003-4411-2226>

**Roberto Will Guerrero**

Universidad de Panamá, Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, Panamá  
Correo electrónico: [rwillg@cwpanama.net](mailto:rwillg@cwpanama.net) <https://orcid.org/0009-0002-6464-2785>

**Elizabeth Ward**

Universidad de Panamá, Dirección Universidad-Empresa, Panamá  
Correo electrónico: [elizabeth061213@gmail.com](mailto:elizabeth061213@gmail.com) <https://orcid.org/0009-0002-5082-2849>

Fecha de recepción 14 abril 2025-Fecha de aceptación 29 de mayo de 2024



DOI: <https://doi.org/10.48204/2953-3147.7821>

### Resumen

Algunos países como: Argentina, Bolivia, Chile, México, Ecuador, El Salvador y Uruguay adoptaron la regulación del teletrabajo en virtud de la pandemia del COVID-19 y otros como: Costa Rica, Colombia, España y Panamá, regularon esta institución con anterioridad al fenómeno sanitario. Se encontró que 11 de los 12 países estudiados disponen de normas sobre el derecho a desconexión en sus reglamentaciones sobre teletrabajo, pero El Salvador no ha contemplado ninguna norma sobre este derecho. Se considera importante realizar investigaciones a través de encuestas u otros mecanismos, directamente con los teletrabajadores, para confirmar el acatamiento del derecho a desconexión. La investigación

realizada en septiembre de 2024 con un grupo de 316 teletrabajadores, en Panamá, permitió revelar que no se ha especificado, en un alto porcentaje, el horario de trabajo en el contrato de trabajo; que se les agobia, con frecuencia, con correos, llamadas u otros mecanismos de comunicación durante sus periodos de descanso o para ingerir alimentos y que un número considerable está padeciendo enfermedades como: insomnio, problemas digestivos o cansancio permanente.

**Palabras clave:** teletrabajo, derecho a la desconexión, Panamá.

### **Abstract**

Some countries such as: Argentina, Bolivia, Chile, Mexico, Ecuador, El Salvador and Uruguay adopted the regulation of teleworking by virtue of the COVID-19 pandemic and others such as: Costa Rica, Colombia, Spain and Panama, regulated this institution prior to the health phenomenon. It was found that 11 of the 12 countries studied have rules on the right to disconnect in their regulations on telework, but El Salvador has not contemplated any rules on this right. It is considered important to carry out research through surveys or other mechanisms, directly with teleworkers, to confirm compliance with the right to disconnect. The research carried out in September 2024 with a group of 316 teleworkers, in Panama, revealed that a high percentage of the work schedule has not been specified in the employment contract; that they are frequently overwhelmed with emails, calls or other communication mechanisms during their periods of rest or to eat food and that a considerable number are suffering from diseases such as: insomnia, digestive problems or permanent tiredness.

**Keywords:** teleworking, right to disconnect, Panama.

## Introducción

En el teletrabajo las formas de regulación y control de los horarios de trabajo tienden a desdibujarse o a confundirse con el período de descanso del trabajador en esta modalidad. Sin embargo, en la Ley 126 queda establecido que los servicios que presta el trabajador están subordinados a un supervisor en la empresa y que se realizan mediante el uso de medios informáticos, de comunicaciones y análogos. Estos mismos medios se pueden usar para el control y supervisión del trabajador aún en sus periodos de desconexión laboral. Aunque el artículo 4 de la Ley 126 que regula el teletrabajo en Panamá estipula, con claridad, que en el contrato individual de teletrabajo se debe establecer la jornada de trabajo, se debe conocer qué tanto ha sido respetada por los empleadores, de allí la necesidad de aplicar una encuesta a teletrabajadores en Panamá.

## Metodología

La investigación realizada tiene dos grandes componentes; por un lado, se comparan las normas sobre derecho a desconexión en el teletrabajo en Latinoamérica y España y por el otro se conduce una encuesta a 316 teletrabajadores panameños para conocer qué tanto el derecho a la desconexión se está respetando por los empleadores. El diseño es no experimental porque las situaciones estudiadas son existentes en las organizaciones de trabajo y no fueron provocadas o inducidas por los investigadores. La investigación también es descriptiva, en virtud de que tiene como objetivo especificar las propiedades de las variables, definir las y medirlas. Se tiene como variable dependiente la desconexión y como variable independiente el teletrabajo.

Pazmay y Moreta (2023) indican lo siguiente:

El tema elegido para este trabajo investigativo, el derecho a la desconexión digital como paradigma laboral en el Estado ecuatoriano, gira en torno a la interdependencia entre los derechos laborales y las

tecnologías de la información y la comunicación utilizadas en el ámbito laboral. Los avances tecnológicos que utilizamos en forma diaria han hecho que nos hayamos acostumbrado a utilizar, aunque no tengamos idea de cómo funciona o qué inconvenientes puede ocasionar su mal uso. El objetivo de este estudio es determinar cómo se compara la ley en consideración como una potencial defensa contra la precariedad laboral a través de su positivización como una ley laboral que defienda los derechos de los trabajadores. El derecho a desconexión se ha establecido como una nueva salvaguardia frente al desempeño de actividades laborales en el entorno digital y de aplicación directa en el marco legal a través de la práctica del teletrabajo mediante la utilización de un sencillo diseño metodológico dogmático. Se tiene como resultados en la presente investigación que las personas que están en esta modalidad de teletrabajo, y dada la poca objetividad clara y concisa de la norma deja entrever vulneración de sus derechos y principios laborales básicos. Se recomienda el desarrollo de límites jurídicos que actúen como una sólida barrera contra la precariedad laboral, ya que es una forma de promover la aplicación y ejecución del derecho a la desconexión como salvavidas en el cada vez más precario y erosionado mundo del trabajo. (p. 3)

Por su parte Muñoz (2020) señala que:

La modernidad tecnológica ha derivado en la necesidad de regular en España un nuevo derecho denominado el derecho a la desconexión digital. Este derecho presenta singularidades para aquellos trabajadores que prestan su actividad laboral en su domicilio o en el lugar elegido por este, durante toda su jornada o parte de ella, con carácter regular. Precisamente, la nueva normativa sobre trabajo a distancia sienta las bases del derecho a la desconexión laboral de este

colectivo. El presente artículo analiza las novedades e implicaciones laborales para todos los actores afectados: la empresa, los trabajadores y los representantes de los trabajadores. En particular, el estudio presta una especial atención a la «re-conexión» extraordinaria del trabajador a distancia porque el derecho a la desconexión no se configura como un derecho absoluto y permite ciertas modulaciones. El régimen sancionador es también objeto de análisis debido a su carácter controvertido ya que el legislador no ha regulado de forma expresa esta cuestión. (p. 1)

Ponce Riera (2020) en su investigación sobre el derecho a desconexión en el Ecuador indica que:

El Teletrabajo ha traído consigo un nuevo término denominado “derecho a la desconexión”, que pretende garantizar el derecho al descanso que tienen los trabajadores, sin embargo, una vez realizado el estudio y análisis de la legislación nacional e internacional respecto de la aplicación de este derecho, se podrá determinar si existen o no las normas que garanticen el cumplimiento de este derecho y se respete el límite de su jornada laboral. En caso de que no exista esta garantía, propondremos la implementación de una reforma en la normativa que permita proteger y evitar la vulneración de derechos laborales. (p. 3)

Igualmente, Campos (2021) realiza los siguientes señalamientos:

La nueva regulación de trabajo a distancia contempla el derecho a la desconexión digital de los trabajadores en los términos establecidos por la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de protección de datos personales y garantía de derechos digitales. La crisis sanitaria provocada por la Covid-19 y el confinamiento también ha servido para poner de relieve que el derecho a la desconexión, así configurado, no

resulta plenamente compatible con el teletrabajo. La flexibilidad y las facultades de auto organización que el teletrabajo ofrece a empresas y administraciones públicas evidencian una difícil armonía de esta forma de prestación de servicios con el derecho a la desconexión digital y, por tanto, con la salud de los trabajadores y empleados públicos. Es necesario el desarrollo normativo de este derecho y la adopción de medidas negociadas, tanto en la empresa privada como en la administración pública, que permitan garantizar la eficacia del binomio teletrabajo y derecho a la desconexión digital. (p. 499)

Asimismo, Ferreyra y Vera (2020) concluyen que:

Con el presente trabajo se pretende poner de relieve la realidad, de donde emergen los cambios aparejados a la era digital con repercusión en la regulación de institutos clásicos como es la jornada de trabajo, a fin de comprender que, si los actores y las circunstancias cambian pues, necesariamente, deben cambiar las reglas destinadas a regularlos. Indudablemente que la aparición de la pandemia mundial ha cambiado el modo de concebir el mundo en su totalidad, lo que era ayer ya no lo es hoy, ni lo será mañana, el teletrabajo llegó para quedarse, los modos de prestar tareas han sido sacudidos de sus cimientos, y de forma abrupta. El derecho a la desconexión digital se trata de una denominación específica, que pretende tutelar el descanso de los trabajadores. Para responder a aquel interrogante que formulamos al inicio de la presente investigación, pareciera que la respuesta se erige como algo obvio. Hablar de desconexión digital es lo mismo que afirmar que el trabajador tiene derecho a una jornada limitada, que respete sus horarios y descansos. Más allá de su presentación en sociedad, como “nuevo derecho”, hoy resulta interesante analizar la conexión digital, desde su contenido obligacional empresarial. De allí que la desconexión

digital, más que un nuevo derecho, parece una vieja obligación. (pp. 142-143)

Andrade Ortiz (2021), se refiere al gran desafío que representa para el Derecho el nuevo paradigma de las relaciones laborales, puntualizado lo siguiente:

Así pues, esto trae consigo grandes desafíos para el derecho, sobre todo para el trabajador, ya que su aplicación supone importantes cambios en la forma en la que se organizan las relaciones laborales y los modelos tradicionales de trabajar. La presente investigación, tiene como objetivo identificar de qué manera el derecho en estudio se contrasta como una posible barrera a la precarización laboral, a través de su positivización como un derecho laboral autónomo. Con este objetivo, se ha empleado un diseño metodológico dogmático simple, con la finalidad de establecer el rol del derecho a la desconexión como nueva garantía frente a la ejecución de las actividades laborales en el entorno digital y directa aplicación en el marco jurídico a través del ejercicio del teletrabajo. (p.5)

Por otro lado, Andrade Ortiz (2021) manifiesta la preocupación por los nuevos modelos organizacionales de la relación de trabajo que surge a partir del uso acentuado de nuevas tecnologías digitales. Esto ha llevado, según expresa, a la necesidad de que los Estados comiencen a regular lo que él denomina la garantía de la desconexión. también señala lo siguiente:

Las conclusiones de la investigación están en relación con las apreciaciones de los teletrabajadores, respecto a la vulneración de sus derechos en la ejecución del teletrabajo, dado que la vaguedad y la ambigüedad de la norma, dejan entrever que la falta de la precisión conceptual favorece a la creación de espacios considerados sin ley e

invisibilizan el ejercicio de garantías básicas del trabajador. Finalmente, se plantea ciertas consideraciones para potenciar la aplicación y ejecución del derecho a desconectar como un salvavidas en el creciente mundo laboral precarizado y erosionado, a través de la construcción de límites estrictos que sirvan de barrera sólida frente a la precarización laboral, de modo que se convierta en una herramienta jurídica que de cara al futuro posibilite seguir evolucionando no solo con la ejecución del fin de aplicativos a las actividades laborales, sino con ello desarrollar y optimizar de mejor manera las garantías básicas de las personas que hacen posible el correcto funcionamiento de nuestra sociedad. (p. 5)

Sánchez Vásquez (2020) en su investigación de tesis sobre la regulación de la desconexión laboral ante las nuevas formas de trabajo en Perú pretende proponer una nueva legislación sobre desconexión laboral frente a los elevados porcentajes encontrados en las encuestas aplicadas a los trabajadores que muestran que más del 70 por ciento declara que no se les está respetando el horario de trabajo establecido o pactado. Al respecto, señala la investigadora:

En cuanto a los resultados más importantes, se evidencia que el 72% de los trabajadores encuestados considera que no se respeta la jornada máxima legal del trabajo, en el teletrabajo y trabajo remoto; el 80% indica que cuando el trabajo es digital los empleadores se justifican para asignar labores más allá del horario establecido sin pagar horas extra y el 84% confirma haber realizado asignaciones fuera de la hora de trabajo en más de una oportunidad, siendo que el 78% indica que la jornada de trabajo remoto se ha extendido en referencia a su jornada presencial. Se ha determinado que el 76% de los informantes considera necesario regular la desconexión laboral y el 86% afirma que se debería sancionar esta vulneración por parte del

empleador; concluyendo que es necesario y factible proponer un instrumento normativo que regule el derecho a la desconexión laboral.

(p. V)

## Resultados y discusión

### 1. Análisis de derecho comparado del derecho a desconexión en el teletrabajo

#### a. Regulación

Argentina, Bolivia, Chile, México, Ecuador, El Salvador y Uruguay adoptaron la regulación del teletrabajo en virtud de la pandemia del COVID-19. Otros, como: Costa Rica, Colombia, España y Panamá, regularon esta institución con anterioridad al fenómeno sanitario. Las primeras normativas del teletrabajo, con la inclusión expresa del derecho a la desconexión laboral tenían como objetivo la promoción de la modalidad como medio de flexibilización del empleo o para la integración laboral de sectores limitados en su accesibilidad al trabajo formal. Se reflejan claras diferencias con las normativas expedidas durante la pandemia que tuvieron como propósito central preservar las fuentes de trabajo y la continuidad de las actividades económicas públicas y privadas.

Once (11) de los doce (12) países analizados contemplan el derecho a la desconexión en su normativa de teletrabajo; a diferencia de El Salvador, cuya normativa relativa al teletrabajo, no menciona este derecho. Argentina lo reconoció mediante el artículo 5 de la Ley 27.555 de 30 de julio de 2020 y Bolivia, a través del artículo 4(I) de la Resolución N°864/21 de 17 de septiembre de 2021. Costa Rica contempló tal derecho en el artículo 9, último párrafo, del Decreto Legislativo N°9738 de 27 de agosto de 2019 y Chile, por su parte, en el artículo 152, quáter J, parte

final, del Código de Trabajo. Colombia, reconoció el derecho a la desconexión laboral, mediante el artículo 1º de la Ley N°2191 de 6 de enero de 2022, con un alcance general, aplicable a las diferentes modalidades de contratación vigentes en su ordenamiento jurídico, aspecto que la asemeja a la legislación española y uruguaya y la diferencia de las legislaciones argentina, boliviana, costarricense, chilena, mexicana, peruana y panameña que circunscriben su ámbito de aplicación al teletrabajo. México, estableció el derecho a desconexión en el artículo 68, de la Ley Federal de Trabajo, adicionado por el Decreto de 14 de octubre de 2020. Perú, lo reguló en el Capítulo VIII, artículo 24, del Decreto Supremo N°002-2023-TR que aprueba el Reglamento de la Ley N°31572 de 7 de septiembre de 2022. España, reconoció este derecho a través del artículo 88 de la Ley N°3/2018 de 5 de diciembre. Uruguay, lo reguló mediante el artículo 14 de la Ley N°19.978 y, por los artículos 3 y 9 del Decreto N°86/022 de 17 de marzo de 2022 que reglamenta la Ley N°19.978. Ecuador, lo contempló a través de la Disposición Reformatoria Primera de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la Crisis Sanitaria del COVID-19. Posteriormente, fue contemplado, por el Acuerdo Ministerial N°MDT-2022-237 de 20 de enero de 2023, Título III, en los artículos 12, 13 y 14. En El Salvador, la normativa relativa al Teletrabajo, mediante el Decreto N°600 de 16 de junio de 2020, no menciona el derecho a la desconexión laboral, a diferencia de las demás normativas analizadas. Panamá lo reconoció mediante el artículo 1, del Decreto Ejecutivo N°133 de 16 de septiembre de 2020.

## **b. Alcance del derecho a la desconexión laboral o digital**

En Argentina, se aplica a las relaciones de trabajo privadas, detalle que la asemeja a las legislaciones costarricense, chilena y ecuatoriana y la diferencia de las boliviana, colombiana, mexicana, peruana, española, uruguaya y panameña, sistemas laborales que la aplican tanto al sector público como al privado. En estas legislaciones, el trabajador tiene derecho a desconectarse fuera de su jornada laboral y durante los periodos de licencia, aspectos que la asemejan a las

legislaciones boliviana, costarricense, mexicana, española y la diferencian de las chilena, ecuatoriana, peruana y colombiana que establecen un periodo específico de desconexión de doce horas (Chile, Ecuador y Perú), de ocho horas (Uruguay) y, durante todo el tiempo libre, tiempos de descanso, licencias, permisos y/o vacaciones (Colombia y Panamá). Uruguay, consagra este derecho para todos los trabajadores, excediendo el marco normativo de la Ley de teletrabajo, característica que la asemeja a la mayoría de las legislaciones analizadas, en que se hace extensivo a todo el sector laboral. Similar situación se genera con el derecho a no ser contactado por el empleador, asemejándose a las legislaciones boliviana, costarricense, mexicana, española, ecuatoriana, peruana.

### **c. Excepciones al derecho de desconexión digital o laboral**

Argentina, según el Decreto 27/2021, artículo 5, excepciona la aplicación del derecho a la desconexión cuando la actividad de la empresa se realice en diferentes husos horarios o en aquellos casos en que resulte indispensable por alguna razón objetiva, supuestos que admitirán la remisión de comunicaciones fuera de la jornada laboral. Esta norma establece que la persona no está obligada a responder hasta el inicio de su jornada. La Ley N°20.744 de 1976, en su artículo 203, obliga al trabajador a prestar sus servicios en horas suplementarias en los casos de peligro o accidente ocurrido o inminente de fuerza mayor, o por exigencias excepcionales de la economía nacional o de la empresa, lo que la asemeja a la legislación ecuatoriana que excepciona, en el artículo 52 del Código de Trabajo, los supuestos de caso fortuito o fuerza mayor y cuando la industria o explotación no puedan interrumpirse por razones de carácter técnicos o porque la interrupción irroge perjuicios al interés público. Estos aspectos la diferencian de las legislaciones bolivianas cuyas excepciones atienden a la calidad (personal de las fuerzas armadas, policía boliviana, servicios de salud y servicios públicos) y de los sujetos que prestan los servicios. Otra diferencia con la legislación boliviana radica en el hecho de que ésta no se aplica a los trabajadores que ocupen puestos de dirección

o confianza, excepción ésta que se asemeja a la legislación colombiana que, en el artículo 6º de la Ley 2191, exceptúa de su aplicación a los trabajadores y servidores públicos que desempeñen cargos de dirección, confianza y manejo. Se diferencia de la legislación costarricense y peruana ya que aluden a situaciones imprevistas y urgentes, de fuerza mayor como excepciones a la aplicación del derecho a la desconexión digital.

Panamá permite la excepción a la desconexión digital, tratándose del supuesto (periodo de guardia) contenido en el artículo 2, numeral 3, de la Ley N°126 de 18 de febrero de 2020, institución que la diferencia de las legislaciones analizadas. Adicionalmente, con base en los artículos 7 y 19 de la Ley N°126 y 3 del Decreto Ejecutivo N°133 que remiten al Código de Trabajo en materia de jornadas extraordinarias, se excluye la aplicación del derecho a la desconexión laboral en los casos de siniestro ocurrido o riesgo inminente que ponga en peligro la vida de las personas o la existencia misma de la empresa, aspectos que guardan semejanza con las legislaciones argentina (artículo 5, del Decreto 27/2021, artículo 203 de la Ley N°20.744 de 1976), colombiana (artículo 6º, literal c), de la Ley 2191 de 6 de enero de 2022), ecuatoriana (artículo 52, numerales 1 y 2 del Código de Trabajo). Se diferencia de la legislación uruguaya que excluye de la aplicación de este derecho a los teletrabajadores autónomos o independientes y a los dependientes del Estado.

Las excepciones a la aplicación del derecho a la desconexión laboral, en complemento de lo anotado, giran en torno a circunstancias de fuerza mayor o caso fortuito o la calidad de los sujetos que prestan servicios. Dentro de la primera situación se incluye Argentina con el artículo 203 de la Ley N°20.744 (casos de peligro o accidente ocurrido o inminente de fuerza mayor, o por exigencias excepcionales de la economía nacional o de la empresa); Colombia, que contempla ambos supuestos en el artículo 6º de la Ley N°2191 de 6 de enero de 2022

ya que excepciona los trabajadores y servidores públicos que desempeñen cargos de dirección, confianza y manejo, y a los que por la naturaleza de los servicios que prestan deban tener disponibilidad permanente (fuerza pública y organismos de socorro) y a las situaciones de fuerza mayor, caso fortuito, difíciles o de urgencia; Ecuador, que exceptúa, según el artículo 52, del Código de Trabajo, los casos de fuerza mayor o caso fortuito que demanden atención impostergable, o cuando la industria o explotación no pueda interrumpirse por razones de carácter técnico o porque su interrupción irroque perjuicios al interés público; Panamá, que, según el artículo 35 del Código de Trabajo contemplan las excepciones siguientes: casos de siniestro ocurrido o riesgo inminente que ponga en peligro la vida de las personas, la existencia misma de la empresa, o cuando se establezca en una convención colectiva que los trabajadores deban laborar jornadas extraordinarias, o en las explotaciones agropecuarias, pequeñas empresas e industrias dedicadas a la exportación cien por ciento, cuando la naturaleza lo exija y en el periodo que lo requiera; Perú, que contempla, en el artículo 24.3 del Decreto Supremo N°002-2023-TR, dos excepciones: casos de fuerza mayor o por circunstancias excepcionales que requieran la conexión del teletrabajador fuera de horario laboral; Costa Rica, que excluye de la aplicación del derecho a la desconexión a las situaciones imprevistas y urgentes, de acuerdo con el artículo 9, de la Ley N°9738 de agosto de 2019. Incluidas en el segundo criterio, podemos citar a la legislación boliviana que dispone que no se aplicarán las condiciones especiales de trabajo a las fuerzas armadas, policía boliviana, servicios de salud y a las trabajadoras o trabajadores, servidoras y servidores públicos que ocupen puestos de dirección o de confianza; Colombia, contempla esta situación, tal y como se manifiesta en párrafos precedentes, ya que aborda ambos supuestos; Uruguay, que excepciona la aplicación a los vínculos de teletrabajo autónomo o independiente ni a los empleados del Estado.

**d. Obligaciones del empleador**

La desconexión laboral impone determinadas obligaciones a los empleadores y encargados de implementar tal medida durante los tiempos de descanso del trabajador, en especial, los periodos para ingerir alimentos y fuera de la jornada de trabajo. Argentina, Bolivia, Costa Rica, Chile, Perú y Ecuador, presentan semejanzas, ya que establecen que el empleador no podrá exigir, a la persona que trabaja, la realización de tareas, ni remitirle comunicaciones, por ningún medio, fuera de la jornada laboral.

Chile y Ecuador especifican que la desconexión deberá ser al menos de doce horas continuas en un periodo de veinticuatro horas, mientras que, en Argentina,

Bolivia, Costa Rica, Colombia, México, Perú, España, Uruguay y Panamá, sus sistemas laborales extienden el cumplimiento de la obligación del empleador a los periodos de licencias, días de descansos, vacaciones y permisos del trabajador. Bolivia y Costa Rica hacen alusión a la obligación del empleador de respetar las condiciones laborales pactadas y de no contravenir los derechos y las garantías mínimas reconocidas en el Código de Trabajo ni afectar los derechos irrenunciables. Colombia, respecto al incumplimiento de la obligación del derecho a la desconexión, erige tal conducta como acoso laboral, circunstancia ausente en las demás legislaciones analizadas.

**e. Política de desconexión digital o laboral**

La mayoría de los países estudiados: Argentina, Bolivia, Chile, Costa Rica, México y Uruguay presentan semejanzas, en el sentido de que el ordenamiento jurídico no les impone la obligación de contar con una política; diferenciándose, de la legislación colombiana que en el artículo 5º de la Ley N°2191 de 6 de enero de 2022 impone a toda persona natural o jurídica, de naturaleza pública o privada, la obligación de contar con una política de desconexión laboral de reglamentación

interna, y la ecuatoriana que la establece a través del Acuerdo Ministerial N°MDT-2022-237. Panamá que, si bien no recurre al término “política interna”, sí establece la obligación del empleador de contar con un manual de buenas prácticas ambientales y de socialización en general y familiar en el trabajo, así como de informar al trabajador de las políticas internas sobre protección de datos usados y

procesados por el teletrabajador con fines profesionales. Perú, en su Ley N°31572 de teletrabajo, contempla la obligación del empleador de elaborar políticas públicas de teletrabajo, en favor de la población vulnerable. España en la Ley N°3/2018 de 5 de diciembre le asigna la facultad de elaborar una política interna a todos los trabajadores, incluidos los que ocupen puestos en la que definirán las modalidades de ejercicio del derecho a la desconexión.

## **2. Análisis de la encuesta aplicada a teletrabajadores en Panamá**

Los resultados más relevantes de la encuesta sobre el derecho a desconexión de teletrabajadores de Panamá, aplicada en septiembre de 2024 se analizan a continuación.

### **a. Edad y género de los teletrabajadores**

En el rango de 25 a 34 años, se concentra un 11.1% y en el intervalo de 35 a 44 años hay 16.1%. El grupo de 45 a 54 años corresponde al 27.2%. En el rango de 55 a 64 años, se registra un 29.7%. Se concluye que la mayoría de los participantes se encuentra en el rango de edades de 55 a 64 años, lo que sugiere que este grupo de edad es el más representado dentro de la muestra. Se observó que pertenecen al grupo masculino un 39.9%, mientras que al sexo femenino el 60.1%. Estos datos resaltan que la mayoría de los participantes en esta encuesta son del sexo femenino.

**b. Ocupación desempeñada por los teletrabajadores**

El grupo con mayor representación corresponde a educación, con el 50% del total. Le siguen los oficinistas o afines, con el 18.4%, y el área de legales, equivalente al 9.8%. En atención al cliente, se encuentra el 8.2% , mientras que el área de contabilidad corresponde al 6.6%. Estos datos reflejan una marcada concentración en el sector educativo.

**c. Nivel académico de los teletrabajadores**

Se observa que 7.3% cuentan con un bachillerato, mientras que el 20.6% poseen licenciatura. Asimismo, 50% cuentan con maestría, siendo este el nivel académico más representado. Por último, el 15.8% posee un doctorado.

**d. Sector económico donde laboran los teletrabajadores**

La mayoría de los encuestados (67.7%), pertenece al sector educativo, lo que destaca que este sector tiene una fuerte presencia en la investigación. Le sigue el sector de servicios con 12.3%, y la categoría "otro" con 10.1%, que incluye sectores no especificados.

**e. Establecimiento de la jornada laboral en el contrato de trabajo**

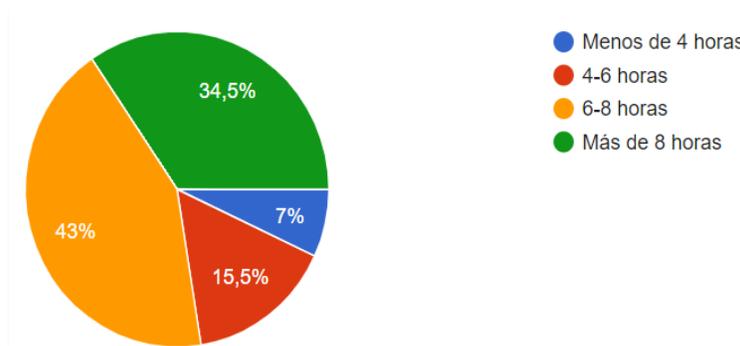
Un 25.9%, alega que la jornada laboral estaba establecida en el contrato que firmaron, mientras que el 74.1%, manifiesta que no lo estaba. Contar con acuerdos que establezcan de manera precisa la jornada laboral contribuiría al respeto de su derecho a desconexión laboral. Al respecto indican Consuelo Ferreyra y Carolina Vera (2020) que: “Hablar de desconexión digital es lo mismo que afirmar que el trabajador tiene derecho a una jornada limitada, que respete sus horarios y descansos.” (p. 143)

## f. Posibilidad de selección de la modalidad de teletrabajo

El 63.3% de los encuestados ha tenido la flexibilidad de elegir entre realizar sus obligaciones laborales de manera presencial o en teletrabajo. Por otro lado, 36.7% de los empleados no cuentan con esta opción. Esta falta de flexibilidad puede generar dificultades en la adaptación al entorno laboral, afectando el bienestar y el rendimiento de los trabajadores.

## g. Horas diarias trabajadas

**Figura 1.**  
*Horas diarias trabajadas*



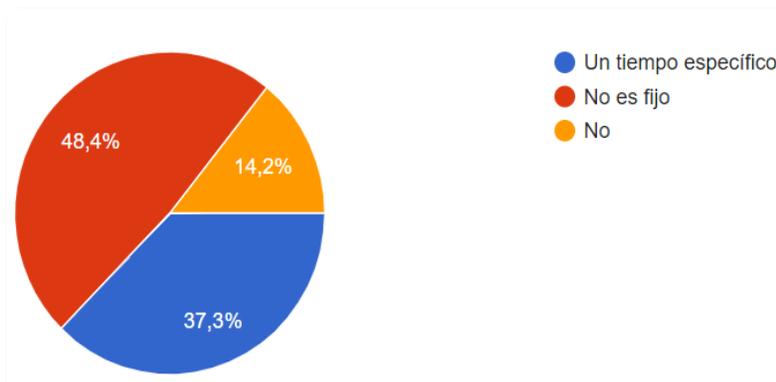
Un 34.5% indica que trabaja más de 8 horas. Este dato es de considerar, ya que un exceso de horas de teletrabajo, sin los cuidados adecuados, puede afectar negativamente la salud física y mental de los empleados.

## h. Desconexión para la ingesta de alimentos

El 37.3%, cuenta con un tiempo específico para la ingesta de alimentos durante su jornada laboral y el 48.4%, indica que no tienen un horario fijo para

comer. Un 14.2 %, afirma que no tienen tiempo asignado para la ingesta de alimentos. Con otra pregunta se supo que un 20.9%, califica como muy fácil la capacidad para desconectarse del trabajo durante el horario de comida y el 43.7%, lo califican como fácil. Por otro lado, el 28.8%, lo califican como difícil, y 6.6%, como muy difícil. Al respecto de ambigüedades en las normas sobre derecho a la desconexión establecen en su investigación Pazmay y Moreta (2023) “...la poca objetividad clara y concisa de la norma deja entrever vulneración de sus derechos y principios laborales básicos.” (p. 3)

**Figura 2.**  
*Tiempo definido para la ingesta de alimentos*



En otra pregunta se conoció que un 20.6%, indicó que nunca interrumpen su tiempo de alimentación para atender temas de trabajo. El 69.6%, señala que, ocasionalmente, interrumpen su comida para atender asuntos laborales y el 9.8%, señala que siempre lo hacen. En lo referido a la presión percibida para interrumpir la ingesta de alimentos se conoció, a través de otra pregunta, que el 7.9%, frecuentemente se siente presionado a trabajar durante las pausas para ingerir alimentos o en sus horas o días de descanso.

El 44.9%, indica que, ocasionalmente, experimentan esta presión, mientras que un 47.2%, señala que no se siente presionado para trabajar en esos momentos.

Andrade Ortiz (2021) ha sido enfático en señalar que “...la vaguedad y la ambigüedad de la norma, dejan entrever que la falta de la precisión conceptual favorece a la creación de espacios considerados sin ley e invisibilizan el ejercicio de garantías básicas del trabajador.” (p. 5)

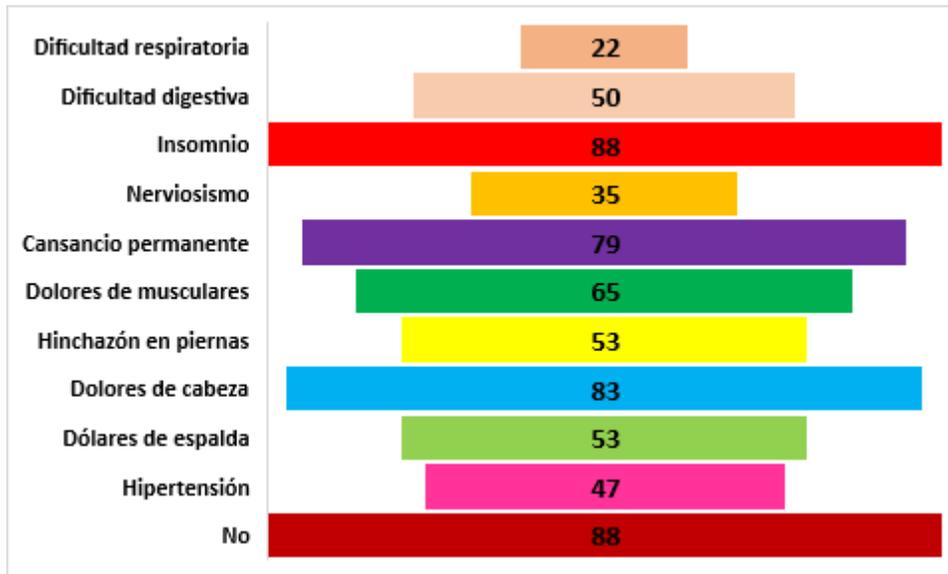
## **i. Comunicaciones fuera del horario habitual y síntomas de malestar o enfermedad**

El 44.3% de teletrabajadores, a menudo recibe comunicaciones de trabajo fuera de su horario laboral. Otro 44.9%, señaló que esto ocurre ocasionalmente, mientras que un 10.8%, afirma que nunca reciben este tipo de comunicación. Aunque un pequeño porcentaje de trabajadores no enfrenta interrupciones fuera de su horario laboral, la gran mayoría (89.2%) sí experimenta esta práctica con cierta frecuencia.

Las sensaciones de malestar o incomodidad percibidas por las comunicaciones, se pudo determinar con otra pregunta. El 26%, reporta un aumento de estrés debido a la comunicación laboral fuera del horario de trabajo. Otro 24.3% manifiesta dificultad para desconectarse. Aunque el 49.7% no percibe impacto negativo, los datos también muestran que una proporción significativa de trabajadores enfrenta estrés o dificultades para desconectarse, posiblemente frente a normas laborales poco claras.

Al respecto de las flexibilidades que las normas jurídicas presentan en cuanto al derecho a desconexión Muñoz (2020), indica que se “presta una especial atención a la «re-conexión» extraordinaria del trabajador a distancia porque el derecho a la desconexión no se configura como un derecho absoluto y permite ciertas modulaciones.” (p. 1)

**Figura 3.**  
*Síntomas de enfermedad percibidas por el teletrabajador*



La pregunta relativa a los síntomas de enfermedad, permitió identificar que 22 personas reportan dificultad respiratoria, 50 personas presentan dificultades digestivas, 88 personas sufren de insomnio, y 35 personas experimentan nerviosismo. Además, 79 personas reportan cansancio permanente, 83 personas mencionan dolores de cabeza, y 65 personas padecen dolores musculares. Por otro lado, 53 personas indican hinchazón en las piernas, 53 personas sufren dolores de espalda, y 47 personas presentan hipertensión.

### **m. Horas de sueño del teletrabajador**

El 24.4%, dedica menos de cinco horas a dormir, 71.2%, duerme entre 6 y 8 horas y 4.4% duerme más de 8 horas. La falta de un sueño adecuado puede tener consecuencias negativas en el bienestar general y la salud, tal y como también fue señalado por Ana Isabel Pérez Campo (2021) en los siguientes términos: “La flexibilidad y las facultades de auto organización que el teletrabajo ofrece a empresas y administraciones públicas evidencian una difícil armonía de esta forma

de prestación de servicios con el derecho a la desconexión digital y, por tanto, con la salud de los trabajadores y empleados públicos.” (p.499)

## n. Medidas recomendadas para mejorar el respeto al derecho a desconexión

**Figura 4.**

*Medidas recomendadas para mejorar el respeto al derecho a desconexión*



140 personas creen que es fundamental modificar la Ley 126 del 18 de febrero de 2020 para que establezca con mayor claridad este derecho. Otras 134 personas señalan que sería importante capacitar tanto a empleados como a empleadores sobre el derecho a la desconexión, 113 personas consideran que las políticas de descanso deben ser más claras. 126 opinan que se deben establecer restricciones sobre las comunicaciones fuera del horario laboral y 165 destacan la importancia de definir horarios claros de trabajo.

## Conclusiones

Once (11) de los doce (12) países analizados se asemejan en el hecho de que contemplan el derecho a la desconexión en su normativa de teletrabajo. Sin embargo, en la normativa sobre teletrabajo de El Salvador no se menciona el derecho a la desconexión digital o laboral. Las primeras normativas del teletrabajo, con la inclusión expresa del derecho a la desconexión laboral o digital en su mayoría, guardan cierta similitud. Este aspecto refleja claras diferencias con las normativas expedidas durante la pandemia por COVID-19 que tuvieron como propósito central preservar las fuentes de trabajo y la continuidad de las actividades económicas en las empresas públicas y privadas.

En lo que se refiere al análisis de la encuesta aplicada, en septiembre de 2024 a 316 teletrabajadores panameños, se encontró que la muestra corresponde en un 56.9% a personas en el rango de edades de 45 a 64 años. Por otro lado, las mujeres representan el 60.1% del total de encuestados.

El análisis demuestra que el sector económico con mayor representación corresponde a educación, con el 50% del total. Los participantes en la encuesta poseen un alto nivel educativo dado que 50% cuenta con maestría y 15.8% poseen un doctorado. Esto puede obedecer a que la mayoría corresponde a trabajadores del sector educación, entre los que se encuentran profesores universitarios.

El 63.3% de los encuestados han tenido la flexibilidad de elegir entre realizar sus obligaciones laborales de manera presencial o mediante teletrabajo. Al analizar en detalle el derecho a la desconexión se encuentra que el 74.1%, manifiesta que su jornada laboral no estaba especificada en su contrato lo que deja un margen para asignación de horarios para alimentación sin previo acuerdo con el teletrabajador. En cuanto al número de horas en teletrabajo, el grupo más relevante que equivale al 43%, labora entre 6 y 8 horas. Asimismo, un 34%, indica que trabajan más de 8 horas.

En lo referido a la oportunidad para desconectarse para su ingesta de alimentos, un 48% indicó que no horario fijo para hacerlo y con ausencia de tiempo específico otro 14.2%. Se encontró que el 28.8%, determinó que les es difícil desconectarse para ingerir sus alimentos. Es preocupante que un 14.2 % afirma que no tiene tiempo asignado para la ingesta de alimentos.

Se aprecia que el 69.6%, indica que ocasionalmente interrumpen su comida para atender asuntos laborales y el 44.9%, indica que ocasionalmente experimentan esta presión, durante la ingesta de alimentos u horas de descanso.

Llama la atención que 44.3% de los 316 encuestados informó que a menudo recibe correos electrónicos, llamadas, mensajes de texto fuera de tu horario laboral habitual. Otro 44.9% también reciben estas comunicaciones, ocasionalmente, fuera de su horario. Un 26% de ellos reportan un aumento de estrés debido a la comunicación laboral fuera del horario de trabajo. Por su parte, 24.3% manifiesta dificultad para desconectarse. Varias enfermedades asociadas al teletrabajo han sido informadas por los encuestados, siendo las más comunes: insomnio (88), dolores de cabeza (83) y cansancio permanente (79).

## Referencias bibliográficas

Andrade, E. (2021). La desconexión digital como paradigma laboral del Estado Ecuatoriano. (Tesis de la Maestría de Investigación en Derecho de la Universidad Andina Simón Bolívar el año 2021). Quito. 119 páginas.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8594/1/T3755-MDE-Andrade-Derecho.pdf>

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Decreto Legislativo N°9738, de agosto de 2019 que regula el teletrabajo.  
<https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/115128/L%209738%20C%20R.pdf>



Asamblea Nacional de Ecuador. Ley orgánica de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19. [https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia\\_2020/a2\\_41.pdf](https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia_2020/a2_41.pdf)

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. Decreto 600 de 16 de junio de 2020 que regula el teletrabajo. <https://faolex.fao.org/docs/pdf/els194391.pdf>

Asamblea Nacional de Panamá. Ley N° 126 de 18 de febrero de 2020 sobre Teletrabajo. <https://www.mitradel.gob.pa/decretoscovid19/ley-126-de-18-de-febrero-de-2020-teletrabajo-asamblea-nacional/>

*Cámara de diputados del Honorable Congreso de la Nación. Ley Federal de Trabajo de México.* [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044\\_Ley\\_Federal\\_del\\_Trabajo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044_Ley_Federal_del_Trabajo.pdf)

Cámara de diputados de Chile. Ley No 21.220 de 24 de marzo de 2020 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que regula el trabajo a distancia y el teletrabajo, modifica el Código de Trabajo y adiciona el Capítulo IX, en el Título II, del Libro I. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741>

Congreso de Colombia. Ley 1221 de 16 de julio de 2008 *Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,informaci%C3%B3n%20y%20las%20telcomunicaciones%20%2D%20TIC.>

Congreso de Colombia. *Ley 2191 de 6 de enero de 2022 “Por medio de la cual se regula la desconexión laboral.”* [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=177586](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=177586)

Congreso de la República de Perú. Ley N° 31572 de 7 de septiembre de 2022. Ley del Teletrabajo. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3618445/Ley%2031572.pdf.pdf?v=1662944800>

Consejo de ministros de Bolivia. (2021). Decreto Supremo N° 4570 de 18 de agosto de 2021 que regula la aplicación de las condiciones especiales de trabajo, en las relaciones laborales y la prestación de servicios de los sectores público y privado, durante la pandemia de la COVID-19. <http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/normas/buscar/4570>

Ferreira, C. y Vera, C. (2020). El derecho a la desconexión digital. El teletrabajo: una necesidad. Revista de Estudio de Derecho Laboral y Derecho Procesal Laboral. Año 2. Número 2. p. 131-143. [file:///C:/Users/Universidad-Empresas/Downloads/212-Texto%20del%20art%C3%ADculo-614-1-10-20201005%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Universidad-Empresas/Downloads/212-Texto%20del%20art%C3%ADculo-614-1-10-20201005%20(2).pdf)

Jefatura de Estado de España. Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Jefatura del Estado «BOE» núm. 294, de 06 de diciembre de 2018 Referencia: BOE-A-2018-16673. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2018/BOE-A-2018-16673-consolidado.pdf>

Ministerio de trabajo, empleo y previsión social. Estado plurinacional de Bolivia. Resolución Ministerial 864/21 de 17 de septiembre de 2021 que reglamenta la aplicación de las condiciones especiales de teletrabajo y trabajo a distancia y los procedimientos de verificación y aplicación de medidas correctivas. <https://www.mintrabajo.gob.bo/wp-content/uploads/2021/09/RESOLUCION-MINISTERIAL-No-864-2021.pdf>

Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral. Decreto Ejecutivo N° 133 de 16 de septiembre de 2020 que reglamenta el teletrabajo y dicta otra disposición. Panamá. [https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/29115\\_A/GacetaNo\\_29115a\\_20200917.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/29115_A/GacetaNo_29115a_20200917.pdf)

Ministerio del Trabajo. Acuerdo Ministerial N° MDT-2020-181 regula el teletrabajo. Ecuador. Disponible en: <https://nominaz.com/wp-content/uploads/2020/09/ACUERDO-MDT-2020-181.pdf>

Ministerio del Trabajo. Acuerdo Ministerial N° MDT-2022-237 de 20 de enero de 2023 regula el teletrabajo y la desconexión laboral. Ecuador. <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/12/Acuerdo-Ministerial-Nro.-MDT-2022-237-Directrices-contrato-teletrabajo-y-lineamientos-desconexion-laboral12214.pdf>

Ministerio de trabajo y Seguridad Social. Decreto N°86/022 que reglamenta la Ley 19.978 relativa al teletrabajo. Montevideo. <https://www.impo.com.uy/diariooficial/2022/03/23/7>

Muñoz, A. (2020). El derecho a la desconexión digital en el teletrabajo. Revista Trabajo y Derecho: Nueva Revista de Actualidad y Relaciones Laborales. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7664521>

Pazmay, P. Moreta, A., (2023). El derecho a la desconexión en el teletrabajo. Revista FIPAEC. FIPCAEC (Edición 38) Vol. 8, No 2 Abril-Junio 2023, pp. 305-316. Disponible en: <file:///C:/Users/Universidad-Empresas/Downloads/825-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2137-1-10-20230519.pdf>

Pérez, A. (2021). Teletrabajo y derecho a la desconexión digital. Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo. Volumen 9, número 1, enero-marzo de 2021. Disponible en: [file:///C:/Users/Universidad-Empresas/Downloads/helpdesk,+perezcampos revista n1 2021 def%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Universidad-Empresas/Downloads/helpdesk,+perezcampos%20revista%20n1%202021%20def%20(1).pdf)

Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N.) Decreto 27/2021 de 20 de enero de 2021 que reglamenta la Ley 27555 de 30 de julio de 2020. Régimen legal del contrato de trabajo. Argentina. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/346325/texto>

Poder Legislativo de Uruguay. Ley No 19,978 de 20 de agosto de 2021 para la regulación y promoción del teletrabajo. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19978-2021>

Ponce, A. (2020). El derecho a la desconexión en el teletrabajo y su regulación en el Ecuador. (Tesis de Licenciatura en Derecho de la Universidad de Guayaquil). Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/50701>

Presidencia de la República de Perú. Decreto Supremo N° 002-2023-TR que aprueba el Reglamento de la Ley N° 31572, Ley del teletrabajo. Disponible en: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4232571/DS%20002-2023.pdf?v=1678370506>

Sánchez Vásquez, R. (2020). La regulación de la desconexión laboral ante las nuevas formas de trabajo: Teletrabajo y trabajo remoto. (Tesis de Licenciatura en Derecho). Universidad Señor de Sipán. Pimentel-Perú. 163 páginas. Disponible en: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8056/S%c3%a1nchez%20V%c3%a1squez%20Rut%20Janeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. Ley 27.555 de 30 de julio de 2020.  
Régimen legal del contrato de trabajo. Disponible en:  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27555-341093/texto>

## ANTI-FRAUD FORENSIC AUDITING: APPLIED AND INDEPENDENT SCIENCE IN RESPONSE TO THE LIMITATIONS OF TRADITIONAL INTERNAL CONTROL

### AUDITORÍA FORENSE ANTIFRAUDE: CIENCIA APLICADA E INDEPENDIENTE FRENTE A LAS LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO TRADICIONAL

**Juan Iván Rogers Harper**

International Institute of Anti-Fraud Forensic Auditors, Panama

email: [jrogers@iifa.org](mailto:jrogers@iifa.org) <https://orcid.org/0000-0002-2587-923X>

**Eduardo Enrique Muñoz Marín**

International Institute of Anti-Fraud Forensic Auditors, Panama

email: [eemunoz77@gmail.com](mailto:eemunoz77@gmail.com) <https://orcid.org/0009-0002-5676-7932>

Date of submission: May 23, 2025 – Date of acceptance: June 28, 2025



DOI: <https://doi.org/10.48204/2953-3147.7822>

#### **Abstract**

Anti-Fraud Forensic Auditing represents an epistemological evolution in the practice of internal and organizational control, as it transcends traditional frameworks of auditing, compliance, and risk management. As a specialized technical discipline grounded in material truth, systemic analysis, and expert validation, it promotes an integrated and convergent approach that responds to the structural limitations of conventional international standards. This essay presents, from the vision projected

by the International Institute of Anti-Fraud Forensic Auditing (IIAFA), a critical comparison between this applied science and traditional internal control bodies. It highlights the lack of integrality and convergence in addressing the three core scourges of fraud, corruption, and money laundering which are the primary roots of all risks. The study proposes institutional strengthening guidelines at the prevention and detection stages for both public and private sectors.

**Keywords:** Anti-fraud forensic auditing, fraud prevention, corruption.

## Resumen

La Auditoría Forense Antifraude representa una evolución epistemológica en la práctica del control interno y organizacional, al trascender los marcos tradicionales de auditoría, cumplimiento y gestión de riesgos. Como disciplina técnica especializada, basada en la verdad material, el análisis sistémico y la validación pericial, esta práctica promueve un enfoque integral y convergente que responde a las limitaciones estructurales de las normas internacionales convencionales. El presente ensayo expone, desde la visión proyectada por el Instituto Internacional de Auditoría Forense Antifraude (IIAFA), una comparación crítica entre esta ciencia aplicada y los entes de control interno clásicos, destacando la ausencia de integralidad y convergencia de los tres flagelos, a saber: fraude, corrupción y lavado de dinero, los cuales son la raíz principal de todos los riesgos, proponiendo lineamientos de fortalecimiento institucional en sus etapas de prevención y detección a nivel público y privado.

**Palabras clave:** auditoría forense antifraude, prevención del fraude, corrupción.

## Introduction

Traditional auditing, internal control, and organizational control systems have reached a turning point. The increasing sophistication of organizational structures, together with complex dynamics that affect financial integrity, has highlighted the need for more robust, interdisciplinary mechanisms aimed at material results. In this context, Anti-Fraud Forensic Auditing emerges as a sub-specialization of Auditing and a branch of Accounting within the Certified Public Accountant (CPA) profession, grounded in forensic science, expert techniques, and an integrated and convergent analysis of internal and organizational control environments. From the IIAFA's perspective, this discipline should not be conflated with tasks performed by CPAs such as: Internal Auditing (focused on evaluating the adequacy of internal controls in public or private organizations); External Auditing (issuing opinions on the reasonableness of financial statements based on materiality); Compliance and Risk Management (focused on regulatory compliance and risk matrices that include appetite and tolerance for inherent risk); Accounting Expertise (limited to what competent authorities request); Forensic Auditing (traditionally conceived only for the detection stage and as an auxiliary to the justice system in cases of fraud, corruption, and money laundering).

Anti-Fraud Forensic Auditing is not merely an extension of these but an autonomous function with its own tools applied in an integrated and convergent manner to both prevention (mitigation, deterrence, regulatory compliance, and risk management) and detection (combat, identification, investigation, and clarification) of fraud, corruption, and money laundering. It is an art, science, and technique developed from a standpoint of probity—by duly certified professionals ethically committed to honesty and fair play, a commitment ensured by IIAFA through polygraph testing and integrity filters.

Its epistemological foundation lies in overcoming models based on reasonableness or mere formal compliance, incorporating methods that clarify facts

based on irrefutable evidence. From this perspective, Anti-Fraud Forensic Auditing is a practical and autonomous science capable of reconstructing organizational realities from verifiable data, applying its own technical tools and grounded in a paradigm of probity, integrity, and professional ethics.

This essay analyzes the epistemological foundations of the discipline, its structural differences from traditional control bodies, and the need to formulate a convergent, integrated, and technically robust normative framework. Ultimately, it advocates for a new professional approach that not only verifies but clarifies; not only complies but confronts material truth—promoting an audit that responds effectively to contemporary institutional environments with methodological rigor and ethical responsibility.

## **Methodology**

### **Type and Design of Research**

This study is a qualitative investigation, designed as a documentary and critical analysis focused on the theoretical and practical construction of an applied model of Anti-Fraud Forensic Auditing. It is based on a systematic review of international standards, specialized literature, and case studies, combining a descriptive-explanatory approach with comparative analysis.

### **Population and Sample**

The study population consists of current normative frameworks in auditing, internal control, compliance, and risk management, as well as technical reports on accounting expertise, forensic audits, and anti-fraud forensic audits applied in both public and private sectors. The sample was intentionally selected and includes normative documents such as COSO, ISO, ISA, INTOSAI, and field studies from organizations dated between 1985 and 2025.

## **Variables**

The central variables analyzed were:

- The integrality of the approach (present or absent in normative frameworks).
- The capacity for material clarification (based on principles of probative truth).
- The level of normative convergence (among audit, compliance, risk, accounting expertise, and forensic auditing).
- The degree of functional independence of anti-fraud forensic auditing.
- The presence of specialized tools for detecting and preventing fraud, corruption, and money laundering.

## **Instruments Used to Collect Information**

Document extraction forms, comparative analysis matrices, critical review guides, and records of interviews with forensic experts (non-nominal and referential information) were used. In addition, real data from field reports, technical opinions, and forensic studies published by IIAFA were incorporated.

## **Statistical Techniques Employed**

Given the qualitative and documentary nature of the study, inferential statistical techniques were not applied. Instead, content analysis techniques, theoretical triangulation, and thematic categorization were used to identify significant patterns and contrasts between traditional frameworks and the anti-fraud forensic auditing approach.

## **Execution Date**

The period of execution extends to the year 2025, considering the most recent publications and available data from 1985 to the present.

## Data Analysis

Data analysis was conducted through a qualitative, interpretative approach. Normative documents, case studies, theoretical frameworks, and professional experiences were organized into thematic categories that allowed for the identification of recurring patterns, structural contradictions, and technical gaps within traditional internal control systems.

Content analysis and normative comparison techniques were applied, which facilitated the construction of a robust conceptual framework for Anti-Fraud Forensic Auditing. The triangulation of sources—documentary, normative, and experiential—allowed the findings to be validated from multiple perspectives, strengthening their credibility and technical relevance.

The information processing adhered to strict epistemological rigor, with emphasis on the traceability of arguments, the internal logic of forensic discourse, and the substantiation of the guidelines proposed by IIAFA.

## Results and Discussion

### Epistemological Foundations of Anti-Fraud Forensic Auditing

Before elaborating on these foundations, it is important to note that epistemology is the branch of philosophy that studies knowledge—its nature, origin, limits, and validity. It analyzes how we know what we know, what justifies our beliefs, and what distinguishes true knowledge from opinion.

Anti-Fraud Forensic Auditing is grounded on three essential pillars:

- Material truth as a guiding principle, prioritized over procedural truth.

- A technical-forensic approach in the collection, validation, analysis, examination, and custody of evidence, which becomes probative material once accepted by a competent authority.
- Strategic independence from the audited organizational structure.

As an applied science, it does not limit itself to regulatory compliance or assessments of accounting reasonableness. Its goal is to clearly establish the facts using sustainable evidence to support ethical and administrative decision-making. In the words of Rogers Harper (2021), "Anti-Fraud Forensic Auditing does not interpret signals—it verifies them with irrefutable evidence."

## **Limitations of Traditional Internal Control Entities**

### **Internal Auditing: Structured Oversight Without Investigative Capacity**

While essential to an organization, internal auditing has evolved toward a risk and compliance-centered approach (COSO III, 2013), following its development from COSO's creation in 1985, to COSO I (1992), COSO II (1994), and COSO IV or COSO ERM (2017), as well as COCO (the Canadian version from 1995). Despite these advancements, internal auditing's hierarchical dependence and use of sampling techniques often dilute its ability to detect and explain complex events. According to the ACFE (2022), less than 15% of findings that compromise transparency are detected by internal audit functions—indicating deficient internal control. Anti-Fraud Forensic Auditing overcomes these limitations by employing specific tools such as the fraud triangle, specialized interviews, analysis and examination of documentary evidence patterns, forensic accounting reconstruction, and support from other forensic sciences such as Digital Forensics, Forensic Psychophysiology (Polygraphy), Graphology and Graphoscopy Forensic.

### **External Auditing: Financial Assurance Without Material Clarification**

From a critical reading of ISA 120 (Framework of Audit Reference), and from the specialized perspective of an Anti-Fraud Forensic Auditor, the expressions "we have

audited” (suggests partial truth), “we have reviewed” (suggests less truth), and “we have compiled” (suggests no truth) reflect varying degrees of assurance conveyed in the external auditor’s opinion—yet these distinctions carry serious legal implications, especially in criminal litigation, where certainty is required. Despite having a solid normative base (ISA 320, IFAC), external auditing focuses on verifying financial statements through sampling, materiality, and reasonable evidence (Gray & Manson, 2011; IFAC, 2009).

This logic excludes the possibility of fully clarifying ethically relevant facts. According to ACFE (2022), less than 5% of significant fraud findings are detected by external audits. In contrast, Anti-Fraud Forensic Auditing conducts complete analyses with 100% material evidence coverage, later incorporated into court-admissible Special Anti-Fraud Forensic Auditing Report.

### **Regulatory Compliance: Formal Legality Without Technical Clarification**

Compliance frameworks typically aim to ensure adherence to legal norms but do not explore the root causes of fraudulent events. Standards such as ISO 37301 (ISO, 2021; 2016) establish legal behavior structures, but their actions are mostly preventive and documentary, failing to delve into causality. In contrast, Anti-Fraud Forensic Auditing analyzes facts using technical tools, reconstructing organizational realities and providing conclusive elements.

### **Risk Management: Probabilistic Approach and Operational Conformism**

Standards such as ISO 31000 and COSO ERM offer mechanisms to identify and mitigate risks. However, by tolerating losses within “acceptable” margins, they reduce the capacity to anticipate deliberate fraud (ISO, 2018). Anti-Fraud Forensic Auditing emphasizes a zero-tolerance policy and timely detection of red flags that conventional models might overlook.

## **Critical Analysis of International Standards**

The most recognized international standards (ISA, IFRS, COSO, INTOSAI, ISO) have played a key role in the development of internal and financial control. However, as stated by the IIAFA, “international standards on auditing and control, while harmonized, do not provide an integral or convergent approach to detecting complex frauds” (INTOSAI, 2020; Crumbley, Heitger & Smith, 2015; Coffee, 2006). These models are thematic, not transversal; administrative, not evidentiary; systems-oriented, not truth-oriented.

As Rogers Harper (2021) asserts, “The Anti-Fraud Forensic Auditor (AFA) requires a different professional paradigm, oriented towards investigation with the capacity to clarify, not merely verify” (Rogers Harper, 2021; DiGabriele, 2010). This highlights the need for an integrated, convergent, technical, and multidisciplinary approach.

## **Towards an Integrated and Convergent Forensic Normative Framework**

From the technical-forensic vision of the IIAFA, the need for a new normative framework is not merely theoretical or the result of a legal vacuum but stems from decades of professional field experience across public, private, and mixed contexts. As Frigo & Anderson (2011) argue, “The increasing sophistication of organizational structures, combined with a more complex risk environment, reveals the need for more robust, interdisciplinary mechanisms aimed at material results.”

The professional practice of Anti-Fraud Forensic Auditing (AFA) has shown that existing normative frameworks—ISA, COSO, ISO, INTOSAI, and IFRS—evolved from thematic logics that do not converge with one another, and fail to articulate effective responses in situations that require fact reconstruction, evidence validation, and technical expert determinations. In short, they were not designed for clarification, but for assurance, compliance, or administrative oversight. The lack of

technical convergence and operational investigatory capacity remains a persistent limitation of traditional internal control systems.

To address this, the IIAFA advocates for the creation of a Normative Framework for Anti-Fraud Forensic Auditing, grounded in principles of professional convergence, technical independence, documentary clarity, and organizational traceability. Based on the accumulated experience of hundreds of professionals who have developed investigations, special reports, and technical opinions in various jurisdictions, this framework would include:

- Clear conceptual separation among internal auditing, external auditing, compliance, risk management, accounting expertise, and forensic auditing—clearly defining objectives, methodologies, and scopes, avoiding confusing overlaps or hybrid approaches that dilute accountability.
- Inclusion of specific tools, such as the fraud triangle, investigative interviews, analysis and examination of data and documentary patterns, forensic accounting reconstruction, and support from other forensic sciences such as IT forensics, graphology, analytical accounting, and criminalistics—all validated by years of interdisciplinary professional practice (Green & Singleton, 2006).
- Formal recognition of the forensic audit report as valid technical evidence in judicial, administrative, and disciplinary proceedings. This includes its own structure, independent technical sections, and certified methodological rigor (AICPA, 2020).
- Creation of professional training programs prioritizing practice over theory, led by experts with real experience in organizational investigations and technical report writing. Certifications such as Anti-Fraud Forensic Auditor (AFA) issued by the IIAFA must derive not only from theoretical or academic curricula, but from actual professional fieldwork.

- Promotion of alliances among regulatory, judicial, academic, and professional entities to create recognized and operational standards at an international level. This involves technical cooperation mechanisms, information exchange, fund traceability, and the development of digital, physical, and documentary evidence applicable in multiple settings.

As Pyman et al. (2018) and Gendron & Spira (2010) put it: “This new normative framework must be living, dynamic, and adaptive—constantly evolving and aligned with changing realities of institutional and criminal environments.” It must also be validated by those who apply these principles in high-profile audits, where ethical, technical, and systemic analysis must prevail.

## Conclusions

Anti-Fraud Forensic Auditing does not compete with traditional models of internal and organizational control—it transcends, complements, and reconfigures them when they prove insufficient for clarifying critical facts, thereby also strengthening them. It represents an evidence-based evolution, field-tested, academically sound, and technically and ethically aligned with the role of the Certified Public Accountant (CPA), who no longer merely certifies financial statements or evaluates operational risks, but acts as a forensic expert in validating material truth through specialized tools that go beyond the scope of internal, external, compliance, risk management, accounting expertise, and traditional forensic auditing.

The value of this discipline lies in its multidimensional approach. It integrates advanced accounting knowledge, investigative tools, documentary expertise, and other forensic sciences, all grounded in ethical principles and rigorous professional practice. Its nature is not limited to compliance or passive prevention; it is oriented toward effective detection, root cause analysis, and objective documentation of facts, with tangible impact on organizational, disciplinary, or judicial decision-making.

From the perspective of the International Institute of Anti-Fraud Forensic Auditing (IIAFA), this specialization should neither be subsumed within traditional forensic auditing nor confusing with the judicial expert role, which has now evolved into the Anti-Fraud Forensic Auditor. It is an applied science with its own structure, a clearly defined object of study, and a professional methodology that demands independence, technical precision, and contextual interpretation capacity for each case. Its innovative character lies precisely in not merely evaluating accounting symptoms, but in reconstructing facts through an integral and convergent approach—breaking down patterns, validating clues, and articulating evidence from the CPA forensic perspective.

Considering weakened institutional ethics, the bureaucratization of control systems, and the fragmentation of normative functions, Anti-Fraud Forensic Auditing offers a technical response grounded in truth and responsibility. It is not about replacing existing standards, but about overcoming their structural limitations through an investigative, specialized, and convergent approach.

Therefore, it is imperative to institutionalize Anti-Fraud Forensic Auditing as an autonomous function, supported by a specific normative framework, academic backing, and operational legitimacy across public and private environments. The future of internal and organizational control cannot rely solely on accounting materiality or formal procedural compliance; it must move toward clarity of facts, traceability of decisions, and restoration of institutional trust.

Ultimately, Anti-Fraud Forensic Auditing is a commitment to truth, ethics, and transparency. It is a technical pledge to administrative justice, to integrity in resource management, and to strengthening organizational culture from within—not through external coercion. It is, in essence, an art, a science, and technique classified among social forensic sciences—that makes visible what other systems have yet to see.

**Biographical reference**

AICPA. (2020). Statement on Standards for Forensic Services No. 1 (SSFS 1). American Institute of Certified Public Accountants.

Albrecht, W. S., Albrecht, C. C., Albrecht, C. O., & Zimbelman, M. F. (2019). Fraud Examination (6th ed.). Cengage Learning.

Association of Certified Fraud Examiners. (2022). Report to the Nations: Global Study on Occupational Fraud and Abuse. <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2022>

Coffee, J. C. (2006). Gatekeepers: Professions and Corporate Governance. Oxford University Press.

Crumbley, D. L., Heitger, L. E., & Smith, G. S. (2015). Forensic and Investigative Accounting (8th ed.). CCH.

Di Gabriele, J. A. (2010). An empirical investigation of the relevant skills of forensic accountants. *Journal of Education for Business*, 85(6), 331–338. <https://doi.org/10.1080/08832320903449535>

Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic Risk Management: A Primer for Directors and Management Teams. IIA Research Foundation.

Gendron, Y., & Spira, L. F. (2010). Identity narratives under threat: A study of former members of Arthur Andersen. *Accounting, Organizations and Society*, 35(3), 275–300. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.09.002>

Gray, I., & Manson, S. (2011). The Audit Process: Principles, Practice and Cases (5th ed.). Cengage Learning.

Green, P., & Singleton, T. (2006). Fraud Auditing and Forensic Accounting (4th ed.). Wiley.

International Federation of Accountants (IFAC). (2009). International Standard on Auditing (ISA) 240: The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements.

International Organization for Standardization. (2012). ISO/IEC 27037: Guidelines for identification, collection, acquisition and preservation of digital evidence.

International Organization for Standardization. (2016). ISO 37001: Anti-bribery management systems.

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000: Risk management — Guidelines.

International Organization for Standardization. (2021). ISO 37301: Compliance management systems — Requirements with guidance for use.

International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). (2020). Framework of Professional Pronouncements (ISSAI)

Pyman, M., Eastwood, S., Elliott, M., & Hart, E. (2018). Corruption Risks and Governance in Defense: The Role of Forensic Auditing. Transparency International Defense & Security.

Rogers Harper, J. (2021), Auditoría Forense Antifraude (Guía Práctica) Tomo 1 (pp. 35-55, 100-120). Servi Prensa. Anti-Fraud Forensic Auditing (Practical Guide) Volume 1. Grupo Editorial Ibáñez.

Van Peurse, K. A. (2005). Conversations with internal auditors: The power of ambiguity. *Managerial Auditing Journal*, 20(5), 489–512.  
<https://doi.org/10.1108/02686900510598815>

## TELETRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

## TELEWORKING AND JOB SATISFACTION OF PROFESSORS AT THE UNIVERSITY OF PANAMA

**Adriana Murillo Murillo**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad,  
Panamá

correo electrónico: [adriana.murillo@up.ac.pa](mailto:adriana.murillo@up.ac.pa) <https://orcid.org/0000-0003-1112-9865>

**Yolanda Bazán de Franco**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad,  
Panamá

correo electrónico: [yolandabazandefranco@yahoo.com](mailto:yolandabazandefranco@yahoo.com) <https://orcid.org/0000-0003-0842-8637>

Fecha de recepción 21 de mayo 2025-Fecha de aceptación 29 de junio de 2025



DOI: <https://doi.org/10.48204/2953-3147.7825>

### Resumen

Se presenta el resultado del análisis preliminar de la investigación titulada Teletrabajo y satisfacción laboral de los profesores de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad de la Universidad de Panamá que se realiza como requisito de culminación del Doctorado en Ciencias Empresariales de Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad de la Universidad de Panamá. La

encuesta aplicada a una muestra de 218 profesores, en el mes de marzo de 2025, muestra una alta capacidad de adaptación digital por parte de los profesores, destacándose el uso generalizado de plataformas como Google Classroom y Zoom, así como una percepción favorable sobre la conciliación entre el trabajo y la vida personal. Más del 80% de los docentes consideró que su labor tuvo un impacto positivo en el estudiantado. Una proporción similar valoró la educación virtual como igual o más efectiva que la presencial. Se evidenció que la satisfacción laboral docente en teletrabajo puede fortalecerse si se gestionan adecuadamente factores técnicos, personales e institucionales. Se concluye que el teletrabajo representa una modalidad viable y sostenible para la docencia universitaria, abriendo paso a futuras estrategias educativas híbridas dentro de Universidad de Panamá.

**Palabras Clave:** Teletrabajo, satisfacción en el trabajo, universidad.

### Abstract

The result of the preliminary analysis of the research entitled Telework and job satisfaction of the professors of the Faculty of Business Administration and Accounting of the University of Panama is presented, which is carried out as a requirement for the completion of the Doctorate in Business Sciences of the Faculty of Business Administration and Accounting of the University of Panama. The survey applied to a sample of 218 teachers, in March 2025, shows a high capacity for digital adaptation on the part of teachers, highlighting the widespread use of platforms such as Google Classroom and Zoom, as well as a favorable perception of work-life balance. More than 80% of the teachers considered that their work had a positive impact on the student body. A similar proportion valued virtual education as equal to or more effective than face-to-face education. It is concluded that teleworking represents a viable and sustainable modality for university teaching, opening the way to future hybrid educational strategies within the University of Panama.

**Keywords:** Teleworking, job satisfaction, university.

## Introducción

El teletrabajo, como respuesta a la pandemia de COVID-19 y los avances tecnológicos, ha emergido como una opción laboral dominante en Panamá y en todo el mundo. Este cambio ha generado notables transformaciones en la dinámica laboral, permitiendo a los trabajadores desempeñar sus funciones sin la necesidad de salir de sus hogares. Se han presentado, en los últimos cuatro (4) años, dos eventos históricos que han obligado a los profesores de la Universidad de Panamá a realizar sus trabajos mediante la modalidad de teletrabajo. El primer evento masivo fue durante la pandemia por COVID-19, declarada oficialmente para la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 15 de marzo de 2020 y el segundo durante la paralización de actividades a causa de la lucha del pueblo panameño para lograr el cierre de la mina canadiense First Quantum Minerals, que inició el 20 de octubre de 2023 hasta el fallo de inconstitucionalidad de esta mina por la Corte Suprema de Justicia el 28 de noviembre de 2023. De estas dos experiencias masivas de teletrabajo surgió el interés por investigar si estos trabajadores se sintieron satisfechos al realizar sus trabajos. El objetivo de la investigación que se realiza es evaluar el impacto del teletrabajo en la satisfacción laboral de los profesores de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad de la Universidad de Panamá.

Mediante la encuesta a 218 profesores que representan el 36% de éstos en la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad del campus y de los centros regionales universitarios, se encontró que un 98% de ellos tuvieron una alta exposición al uso de herramientas digitales durante el teletrabajo. Las más usadas fueron Google Classroom (37.2%) y Zoom (27.1%) debido a la facilidad de uso, según expresaron. Un 93.5% se sintió debidamente capacitado para el uso de las herramientas digitales y un 55.5% dijo poseer todas las condiciones de trabajo en el hogar para realizar su labor. Entre las variables que permitieron medir su satisfacción se encontró que: 46.3% mejoró la alimentación, 43.1% pudo aumentar sus horas de descanso, 78.9% logró armonizar mejor su trabajo con su hogar y

40.4 % pudo mejorar su bienestar físico y mental. Se considera importante destacar que un 79.4% consideró que la educación virtual es igual de efectiva o más que la presencial.

## Metodología

La investigación se clasifica como no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables, lo que implicó recopilar experiencias vividas por los participantes en la encuesta, en dos momentos temporales: la pandemia por COVID-19 y la lucha por el cierre de la mina First Quantum Minerals. Se aplicaron encuestas a los profesores de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad de la Universidad de Panamá para conocer el impacto del teletrabajo en sus niveles de satisfacción laboral en los dos periodos señalados. La metodología ha sido descriptiva y cuantitativa, analizando las características del profesor en teletrabajo y sus niveles de satisfacción laboral. Se usó una combinación de fuentes de información primaria y secundaria. La información primaria proviene de los datos aportados por las respuestas de la muestra de 218 profesores, en marzo de 2025. La información secundaria corresponde a la consulta de textos, artículos científicos y tesis. La población está compuesta por los seiscientos cinco (605) profesores de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad de la Universidad de Panamá que incluye once (11) centros regionales universitarios, cinco (5) extensiones y el campus central.

Según Oviedo y Campo-Arias, 2005, el coeficiente Alfa de Cronbach, “ampliamente reconocido como una medida robusta de consistencia interna en escalas de tipo unidimensional.” (p. 576)

Esta medida estima el grado de correlación existente entre los ítems que componen una escala, y su aplicación es especialmente relevante donde no existe “un estándar de oro válido, seguro, de fácil uso y bajo costo.” (Oviedo y Campos-Arias, p. 578) Los valores de Alfa de Cronbach obtenidos fueron los siguientes: 0.872 para el criterio de pertinencia, 0.781 para comprensión y 0.984 para redacción, todos superiores al umbral mínimo aceptable de 0.70 propuesto por la literatura especializada. (Oviedo y Campo-Arias, 2005, p. 577) Esto indica que los ítems presentan una adecuada interrelación, lo que permite inferir que están midiendo coherentemente los mismos constructos. Los resultados obtenidos permitieron establecer que el instrumento presenta una fiabilidad estadísticamente sólida y psicométricamente aceptable en las tres dimensiones evaluadas.

Arévalo y Gil (2017), en su tesis titulada Descripción del nivel de satisfacción laboral de los docentes de la Universidad de Cundinamarca – extensión Facatativá, tuvieron como objetivo: Identificar la relación que hay entre el nivel de satisfacción laboral y los factores extrínsecos e intrínsecos que influyen en los docentes de la Universidad de Cundinamarca – Extensión Facatativá. Ellos exponen lo siguiente:

Este proyecto pretendió determinar el nivel de satisfacción laboral de los docentes de la Universidad de Cundinamarca- Extensión Facatativá, para tal resultado en primer lugar, se limitó conceptualmente el significado de satisfacción laboral, comprendida como la actitud positiva en respuesta a las condiciones de trabajo que presente el trabajador, a partir de las necesidades y aspiraciones de este y de la realidad vivida en el contexto laboral [...] (p.13)

Se encuentra que en Colombia no hay investigaciones afines con la población del presente estudio a nivel universitario, más si hay investigaciones enfocadas a la satisfacción laboral con otras poblaciones, tales como los del área administrativa de las universidades, el personal de seguridad, aseo y docentes en

instituciones de educación media direccionados al síndrome de Burnout. (p. 62)

Hinojosa y Meraz (2023) su artículo titulado: Satisfacción laboral del profesorado universitario que realiza teletrabajo durante la Covid-19 en México. El estudio se enfoca en determinar cómo las características del teletrabajo afectan la satisfacción laboral de los profesores universitarios en teletrabajo durante el confinamiento por la pandemia de COVID-19. Encuestaron a 296 profesores de nivel superior en México y utilizaron la regresión lineal múltiple y pruebas no paramétricas, para analizar los datos. Hinojosa y otras (2023) indican que los recursos, la autonomía y el equilibrio entre vida personal y laboral son características importantes del teletrabajo para los profesores y que estas características influyen en su satisfacción laboral al impartir clases. Esta investigación aporta datos importantes para el análisis de las experiencias laborales en las organizaciones educativas, durante la pandemia, diferenciadas por género.

Ibañez-Ferrer, et al. (2025), en su artículo titulado: Satisfacción laboral en trabajo remoto de docentes en un centro educativo experimental peruano, publicada en la revista Impulso, tuvo como objetivo general: “Determinar el nivel de satisfacción laboral en trabajo remoto de docentes del Centro Educativo Experimental “Rafael Narváez Cadenillas”, Trujillo – 2021” (p.16) Los autores concluyeron que los docentes, casi en su totalidad, son responsables y disfrutan de su trabajo, debido a su pensamiento reflexivo y crítico que ayuda a que la adaptación sea positiva, lo que va a redundar en la calidad de su trabajo y en su salud física y emocional. Para el caso del factor condiciones de trabajo, casi la mayoría de los docentes han tenido dificultades de materiales, como: equipos, internet, ambientes y horarios que no han sido adecuados; es decir, este factor evalúa aspectos extrínsecos de la persona. Sin embargo, su nivel de satisfacción está ubicado entre promedio y satisfecho. Referente al factor de reconocimiento personal y social se concluye que es muy importante que los jefes reconozcan el

esfuerzo o dedicación de sus trabajadores porque en caso contrario existe una falta de motivación. (p. 25)

Bajonero Pasion (2022), en su tesis titulada: Teletrabajo y satisfacción laboral en los docentes de una Institución Educativa Privada de Villa El Salvador, desarrollada en la Universidad Autónoma del Perú, concluyó que existe relación positiva moderada ( $r= 0,739$ ) entre el teletrabajo y el nivel de satisfacción en el trabajo de los docentes. Encontró que los docentes identifican ciertas deficiencias en su trabajo remoto debido a la sobrecarga laboral, lo que afecta su satisfacción dentro del horario de trabajo. Por otro lado, se evidenciaron deficiencias en la satisfacción de los docentes por la falta de motivación que tienen al momento de laborar remotamente; como también existe relación positiva fuerte ( $r= 0.778$ ) entre la dimensión horario flexible y la satisfacción. Indica que existen horarios rígidos dentro de la institución educativa y que, en muchos casos, los docentes no se adecuan a ello, lo cual se ve reflejado en su satisfacción, lo que produce deficiencias en la calidad educativa.

Tobar Rengifo (2022), en su tesis titulada: Estrés y satisfacción laboral en docentes que realizan teletrabajo durante la pandemia en una unidad educativa de Cotopaxi, realizada en la Universidad Central del Ecuador, presentó el siguiente objetivo general: “Determinar el nivel de estrés y satisfacción laboral en docentes que realizan teletrabajo durante la pandemia en una unidad educativa de Cotopaxi.” (p.10) La autora concluye que el teletrabajo constituyó el medio de aprendizaje, durante la pandemia, que permitió paliar los contagios por Covid-19. Sin embargo, todo esto llevó a que los docentes cambiaran sus estrategias de enseñanza, empleando las TIC's para la transmisión de conocimientos desde sus hogares, lo que constituyó un verdadero desafío y por ende el incremento de los niveles de estrés en los mismos. Las mujeres casadas, con hijos y que realizaron teletrabajo

más de 32 horas a la semana, presentaron altos niveles de estrés, lo que está asociado principalmente a la satisfacción de las necesidades del hogar y el cuidado de los hijos, además del cumplimiento de las responsabilidades del trabajo. Mediante la aplicación del índice de Estrés de Rivera (IRE-32) se pudo identificar que el estrés fue alto en un poco más de la mitad de la población, y en cuanto a la satisfacción laboral, mediante la aplicación del Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12, los docentes se encuentran bastante satisfechos. Tobar Renfiffo presenta las siguientes recomendaciones:

Es necesario desarrollar e implementar estrategias de apoyo psicológico enfocadas en el cuidado de la salud mental de los docentes y la prevención de patologías mentales. Las intervenciones psicológicas deben estar enfocadas en la promoción y prevención primaria mediante la adopción de estilos de vida saludables entre los que se encuentran el cuidado de la alimentación y la realización de actividad física; así como también implementar los programas de reducción del estrés para aplacar su efecto y reducir su impacto. Los estudios acerca del estrés como tal, y la satisfacción laboral en docentes son escasos en el Ecuador, por lo que sería importante realizar más estudios que tengan un enfoque descriptivo y correlacional; además es importante tener en cuenta las variables sociodemográficas intervinientes como el estado civil y la presencia de hijos. Se recomienda aplicar de forma presencial los test, para poder resolver dudas o inquietudes acerca de los mismos, ya que en la modalidad virtual los docentes no suelen hacer preguntas acerca de sus dudas a pesar de que es evidente que las tienen. (p. 56)

López-Cueva, et al. (2024), en su artículo titulado: Satisfacción laboral y trabajo remoto: Análisis de la relación en el personal catedrático de una universidad pública en Puno, Perú, publicado en la revista *Educare*, tuvo como objetivo general:

“Determinar la relación entre el trabajo remoto y el nivel de satisfacción laboral del personal catedrático de una universidad pública en Puno.” (p. 2) Los autores sugieren la elaboración de programas de capacitación para el desarrollo de habilidades digitales, técnicas y académicas.

Sobre las conclusiones de las investigaciones de López-Cueva et al. se puede decir que encontraron que estas capacitaciones son importantes pues el profesorado está interesado en mejorar y obtener nuevas habilidades y capacidades para el uso de la tecnología digital, el manejo de las TIC y mejorar la calidad de la enseñanza a través de nuevas herramientas, programas, plataformas y otros medios tecnológicos. Respecto a la seguridad y salud laboral, se recomienda seguir informando al personal catedrático sobre las medidas para prevención de los riesgos laborales y de los accidentes en el trabajo presencial y en casa. Esta información contribuirá al bienestar social, mental y físico del personal, y en su satisfacción laboral.

Benítez Salinas (2024), en su artículo titulado: Impacto del teletrabajo en el estrés laboral de docentes universitarios por el COVID-19, publicado en la revista RIDE, tuvo como objetivo general: “Analizar el impacto del teletrabajo en el estrés laboral de los docentes universitarios por la pandemia del COVID-19.” (p. 1). De la lectura integral del artículo se observa que el autor concluye que el teletrabajo, durante la pandemia del covid-19, generó, en una proporción mayoritaria de docentes universitarios, un nivel leve de estrés laboral y un nivel medio de agotamiento emocional. Los síntomas principales asociados al estrés laboral incluyeron indigestiones o molestias gastrointestinales, así como jaquecas o dolores de cabeza, siendo las mujeres más afectadas en comparación con los hombres. Se sugiere que las instituciones educativas de nivel superior implementen medidas preventivas para evitar que el estrés laboral se vuelva crónico en los docentes y conduzca al síndrome de burnout.

Judge et al. (2020) presentan el capítulo titulado: Job Satisfaction, en el libro *Essentials of Job Attitudes and other Workplace Psychological Constructs*, publicado por Routledge. Este capítulo presenta una revisión exhaustiva sobre la satisfacción laboral. Los autores analizan la evolución histórica de la satisfacción laboral, los distintos enfoques utilizados para su medición y los factores que la determinan, incluyendo aspectos contextuales. De la lectura integral del capítulo se observa que estos autores también examinan las consecuencias de la satisfacción laboral en términos de desempeño, efectividad organizacional, comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB), conductas contraproducentes (CWB) y retiro del trabajo. Ellos destacan la necesidad de seguir refinando la teoría de la satisfacción laboral, profundizando en el papel de las emociones y la percepción de justicia organizacional, ya que estos factores tienen un impacto significativo en la satisfacción de los empleados. Concluyen que, en un contexto moderno caracterizado por altas tasas de rotación, la satisfacción laboral sigue siendo clave, ya que los empleados satisfechos tienen más probabilidades de ser leales, defensores y embajadores de sus organizaciones.

## **Resultados y discusión**

En marzo de 2025 se aplicó la encuesta a 218 docentes de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad de la Universidad de Panamá. El perfil general de los participantes revela una sólida trayectoria académica y profesional que permite validar la pertinencia y profundidad de las percepciones expresadas frente a la experiencia del teletrabajo durante los períodos de virtualidad: la pandemia por COVID-19 (Año 2020-2021) y durante la crisis por el cierre de la mina canadiense First Quantum Minerals en el II semestre 2023.

## Perfil del profesor

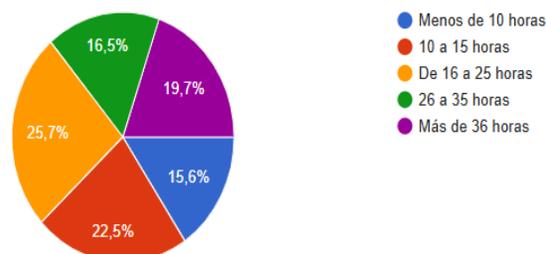
En cuanto a la edad, el grupo predominante se sitúa entre los 48 y 58 años (33.5%), seguido de los rangos de 59 a 69 años (28.4%) y más de 70 años (26.1%). Esto refleja una población con una vasta trayectoria profesional, que puede aportar perspectivas críticas sobre la transición a modalidades de enseñanza no presenciales.

En lo que respecta al nivel educativo, el 67.4% de los docentes posee una maestría, 28% un doctorado, mientras que el 4.1% solo cuenta con una licenciatura. Este dato es importante, ya que la percepción de efectividad y satisfacción en el teletrabajo está mediada por el nivel de competencias adquiridas, que en este grupo es elevado. La antigüedad como docentes en la Universidad de Panamá refuerza esta afirmación dado que el 47.2% tiene más de 20 años de experiencia institucional, seguido por un 17.9% con entre 16 y 20 años, lo que indica un conocimiento profundo del contexto y funcionamiento universitario.

En cuanto a formaciones específicas en entornos virtuales, si bien el 27.5% de los docentes recibió capacitación en TIC's, mediante seminarios, solo un 14.2% cuenta con una especialización formal. Esta brecha sugiere que, a pesar de la alta preparación académica general, existe un espacio para fortalecer las competencias digitales desde una perspectiva institucional.

## Análisis de la variable teletrabajo

**Figura 1.**  
*Horas a la semana de trabajo en forma virtual*



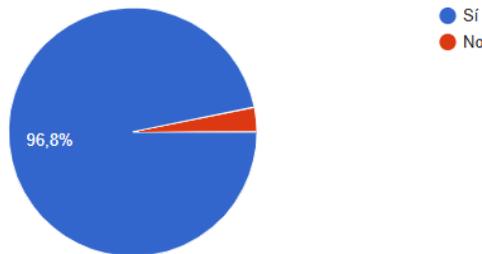
Los datos muestran que el 25.7% de los docentes trabajó entre 16 y 25 horas semanales, un 22.5% entre 10 y 15 horas y el 19.7% indicó que dedicó más de 36 horas. Este resultado indica un elevado contacto mediante teletrabajo, lo que valida la experiencia como suficiente para emitir juicios reflexivos sobre esta modalidad. Según la Teoría de Sistemas, el tiempo de interacción con un subsistema influye directamente en el grado de adaptación.

En este caso, los docentes, como actores del sistema educativo, lograron una integración funcional en ambientes virtuales. Un estudio realizado en Cotopaxi, Ecuador, coincide en reportar una alta carga horaria: “[...] el 68,6% de los docentes realizan más de 32 horas de trabajo a la semana” (Tobar Rengifo, 2022, p. 15). Dicen Ibañez-Ferrer et al (2025) que la exposición prolongada facilita la adaptación y que “los docentes casi en su totalidad... son responsables y disfrutan de su trabajo; debido a su pensamiento reflexivo y crítico que ayuda a que la adaptación sea positiva” (p. 25).

Hinojosa et al. (2023) identificaron que la frecuencia del teletrabajo durante la pandemia se relacionó positivamente con la satisfacción laboral, aunque también evidenciaron que las profesoras experimentaron menor autonomía y dificultad para equilibrar sus tareas laborales y familiares (p. 10). Estos autores citan investigaciones previas como la de Zürcher et al. (2021) y Niebuhr et al. (2022) que identifican una asociación entre mayor frecuencia de teletrabajo y niveles más altos de satisfacción. (p. 10) Tobar Rengifo (2022) encontró que el teletrabajo generó altos niveles de estrés en docentes, especialmente en mujeres casadas con hijos que laboraban más de 32 horas semanales, debido a la carga simultánea del cuidado del hogar y las responsabilidades laborales. La autora señala que esta situación “está asociada principalmente a la satisfacción de las necesidades del hogar y el cuidado de los hijos; además del cumplimiento de las responsabilidades del trabajo” (p. 55).

**Figura 2.**

*Utilización de alguna plataforma educativa en sus clases virtuales. Ejemplo: Google Classroom, Microsoft Team u otros*

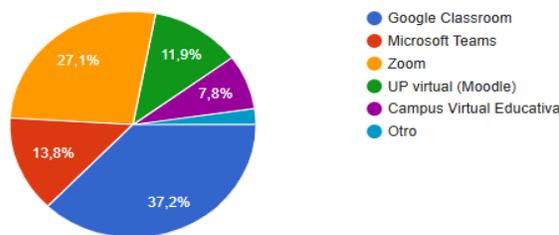


El 96.8% respondió que sí. Este resultado valida la hipótesis de que el cuerpo docente universitario se adaptó rápidamente al uso de entornos virtuales, una característica destacada en la Teoría de Sistemas que considera la adaptabilidad como clave para la estabilidad de un subsistema, en este caso educación, en situaciones de cambio.

La investigación de Tobar Rengifo (2022), en contexto de pandemia, reveló que el 97,1% de los docentes realizaba teletrabajo (p. 15), lo que refleja una adopción generalizada de herramientas digitales en la docencia. Dicho comportamiento adaptable coincide con lo planteado por la Teoría General de Sistemas, donde la adaptabilidad del subsistema (en este caso, el docente en el sistema educativo) resulta clave para mantener la estabilidad ante cambios externos.

**Figura 3.**

*Plataformas que utilizó para sus clases virtuales*



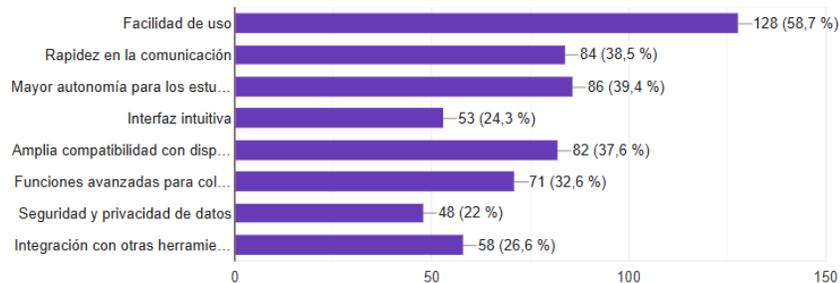
Las plataformas más usadas fueron Google Classroom (37.2%) y Zoom (27.1%). La elección de estas plataformas coincide con lo encontrado en los antecedentes de investigación ya que los docentes priorizan herramientas intuitivas, de fácil acceso, con interfaz amigable y bajo requerimiento técnico, características que también promueven la participación estudiantil y facilitan el diseño de clases sincrónicas y asincrónicas.

Según Hinojosa López et al. (2023), “los recursos, la autonomía y el equilibrio entre vida personal y laboral son características importantes del teletrabajo para los profesores, y estas características influyen en su satisfacción laboral” (p. 1).

Contar con herramientas tecnológicas intuitivas y fiables (recursos adecuados) contribuye significativamente a la satisfacción y efectividad en la enseñanza virtual.

**Figura 4.**

*Razones por las cuales escogió la anterior herramienta*

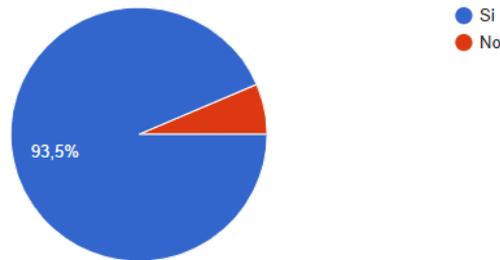


Predominaron razones como la facilidad de uso (58,7%), la rapidez en la comunicación (38,5%) y la autonomía del estudiante (39,4%). Los docentes priorizaron plataformas funcionales, interoperables y pedagógicamente eficaces. Hinojosa López et al. (2023) identificaron la autonomía como uno de los factores clave del teletrabajo docente que influye en su satisfacción (p. 1) Esto sugiere que los profesores optaron por herramientas que les permitieran comunicarse ágilmente

y que, a su vez, otorgaran cierta independencia al alumno (por ejemplo, plataformas donde el estudiante puede acceder al material y avanzar a su ritmo).

**Figura 5.**

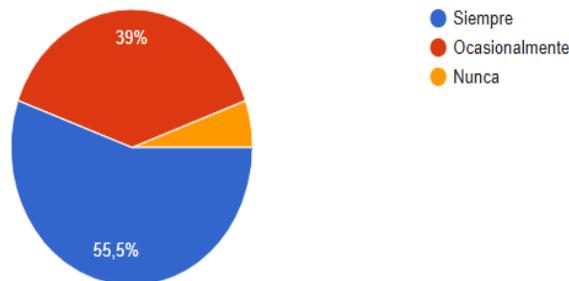
*Considera que posee las competencias necesarias para impartir sus clases de manera cómoda utilizando las plataformas de educación virtual*



El 93.5% indicó que sí, mostrando que los docentes desarrollaron o ya poseían habilidades que les permitieron sentirse competentes, lo cual es central en la dimensión motivacional de la Teoría de Herzberg, en el sentido de que el gusto por el trabajo que se realiza es una variable de motivación. Bajonero Pasion (2022) dice que: “Implementar estrategias basadas en el modelo de Herzberg puede mejorar la motivación mediante el teletrabajo” (p. 7)

**Figura 6.**

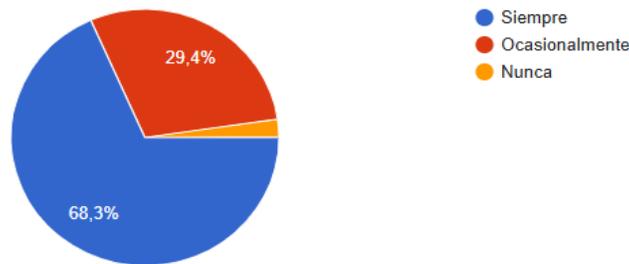
*El espacio en el que dictaba sus clases disponía de las siguientes comodidades como: cancelación de ruido y buena iluminación*



El 55.5% dijo siempre, 39% ocasionalmente y 5.5% nunca. Este dato es relevante porque, como se argumenta en la literatura revisada, las condiciones del entorno físico influyen en la concentración, el ánimo y la percepción de calidad del teletrabajo. Hinojosa-López, Salas-Rubio y Meraz-Acevedo (2023), señalan que: “[...] no todas las organizaciones se encontraban en condiciones para asumir el teletrabajo eficazmente”, lo cual generó cambios forzosos en el entorno laboral y familiar. (p. 2)

### Figura 7.

*Cuenta con una buena conexión a internet*



Un 68.3% respondió siempre y 29.4% ocasionalmente. Una conexión estable es un requisito técnico imprescindible para el éxito del teletrabajo. Su ausencia parcial en casi un tercio de los docentes puede explicar algunas posturas neutras o insatisfactorias sobre la experiencia.

Las limitaciones tecnológicas han sido señaladas en múltiples estudios como un factor que afecta la calidad del proceso educativo. López-Cueva et al. (2024) indican que: “Se presentan varias limitaciones referentes a la educación virtual como inadecuado servicio de internet en la mayoría de las ciudades rurales”. (p. 4)

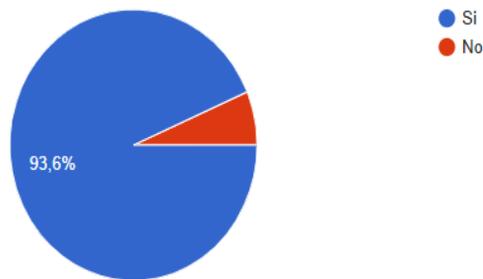
En relación con el apoyo institucional, durante la pandemia, muchos docentes reportaron problemas tecnológicos como: acceso limitado a plataformas, equipos y conexión a internet. Ibáñez-Ferrer et al (2025), reportan que “El 46.4% se halla en

un nivel de satisfacción promedio según el factor condición de trabajo, el 41.7% en un nivel satisfecho, el 7.1% muy satisfecho y el restante 4.8% insatisfecho”. (p.22)

Según los autores, “Prácticamente la mayoría de la población ha tenido dificultades de materiales, como: equipos, internet, ambientes, etc.; que hayan sido adecuados; es decir este factor evalúa aspectos extrínsecos de la persona” (p. 22)

### Figura 8.

*Disponía de libros u otros materiales de apoyo para planificar y organizar sus clases virtuales*



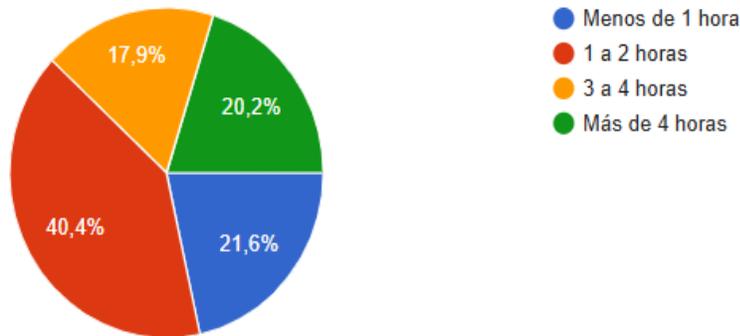
El 93.6% respondió afirmativamente. Esto está en línea con la revisión teórica sobre la importancia de la planificación en entornos virtuales, lo que sugiere que la mayoría logró sostener la calidad académica gracias a estos recursos. López-Cueva et al. (2024), citan a Lara et al. (2021) al señalar que “para que la enseñanza virtual sea de calidad, se requiere un tiempo de preparación por parte del personal docente” (p. 3).

En ese sentido, disponer de materiales adecuados además de facilitar la preparación de las clases, también incrementa la seguridad pedagógica del docente, lo cual influye directamente en su percepción de satisfacción y desempeño en la modalidad teletrabajo.

## Análisis de la variable satisfacción laboral

### Figura 9.

*Horas diarias que dedicó a su salud personal como: ejercicio, meditación, etc. en el periodo en los que impartió clases virtuales*



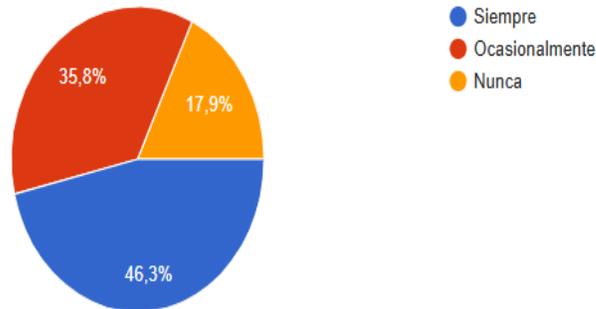
Un 40.4% dedicó de 1 a 2 horas y 21.6% menos de una hora a su salud personal. La flexibilidad horaria del teletrabajo permitió a muchos docentes cuidar su bienestar físico y mental, un beneficio que aparece con frecuencia en estudios contemporáneos sobre teletrabajo.

Bajonero Pasion (2022) halló una “relación positiva fuerte ( $r = 0.778$ )” entre el horario flexible y la satisfacción laboral de los docentes (p. 46), indicando que la posibilidad de autogestionar su tiempo mejora el equilibrio y el estado de ánimo del profesor.

De igual forma, Hinojosa López et al. (2023) resaltan que el “balance vida-trabajo” es un factor importante que influye en la satisfacción del profesorado a distancia (p. 1)

**Figura 10.**

*La calidad de su dieta mejoró en los periodos que trabajó en las clases virtuales*

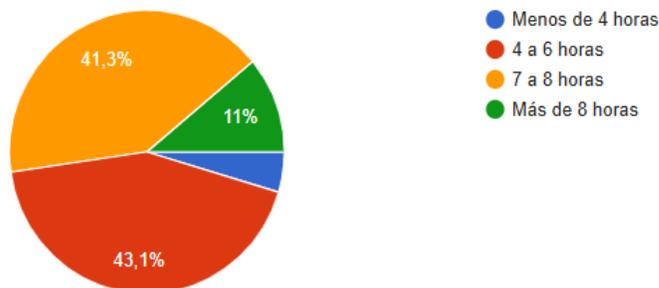


El 46.3% reportó mejoras constantes y 35.8% ocasionales. Este resultado refuerza los aportes del modelo sistémico, en el cual el equilibrio entre subsistemas (trabajo-familia-salud) mejora la funcionalidad global del individuo.

Aunque la mayoría de los estudios revisados no abordan directamente el tema de la alimentación, sí se destaca que el teletrabajo proporcionó a los docentes mayor control sobre su tiempo y mejores oportunidades para el autocuidado de su salud física y mental. Hinojosa-López et al. (2023) identifican que: “La autonomía y el balance vida-trabajo son características del teletrabajo que explican la satisfacción laboral general” (p. 1)

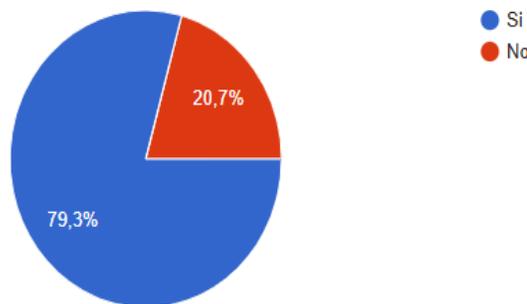
**Figura 11.**

*Horas diarias que pudo dormir en los periodos en que trabajó de forma virtual*



Un 43.1% durmió entre 4-6 horas y 41.3% entre 7-8. Aunque el descanso aumentó para algunos, no todos lograron recuperar su rutina ideal. El estrés por adaptación tecnológica y la sobrecarga digital pudieron limitar este beneficio. Benítez Salinas (2024) identificó que: “El teletrabajo durante la pandemia del covid-19 generó, en una proporción mayoritaria de docentes universitarios, un nivel leve de estrés laboral y un nivel medio de agotamiento emocional por el trabajo a distancia.” (p. 1) Los síntomas asociados al estrés reportados por los docentes incluyeron: “jaquecas, molestias gastrointestinales y sensación de cansancio extremo o agotamiento” (p. 9)

**Figura 12.**  
*Durante los periodos en que trabajó de forma virtual, mejoró la calidad de atención a su familia*

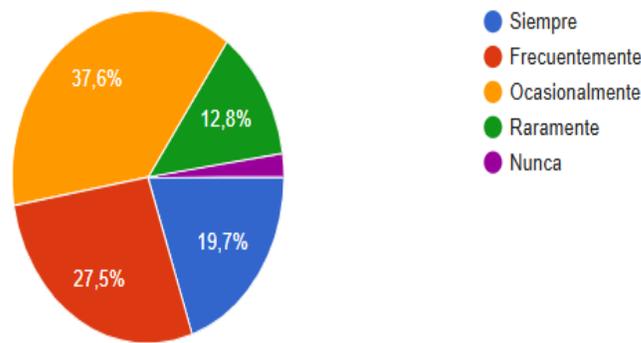


El 78.9% respondió que sí. Este resultado es clave para las políticas institucionales porque confirma que el teletrabajo favorece la armonía entre lo laboral y lo personal, lo que incrementa la satisfacción global del colaborador. Hinojosa-López, Salas-Rubio y Meraz-Acevedo (2023) señalan que: “La autonomía y el balance vida-trabajo son características del teletrabajo [...] y explican la satisfacción laboral general de quienes desarrollan las clases a distancia.” (p. 1)

No obstante, estos beneficios no siempre se distribuyen de forma equitativa. Los autores advierten que: “Las profesoras experimentaron menor control para organizar sus tareas laborales y [...] menores oportunidades para administrar el tiempo destinado tanto a las actividades familiares como laborales.” (p. 10) debido a las exigencias simultáneas del hogar y el trabajo durante el confinamiento.

**Figura 13.**

*Durante los periodos en que trabajó de forma virtual, dedicó más horas semanales a su capacitación y actualización académica*



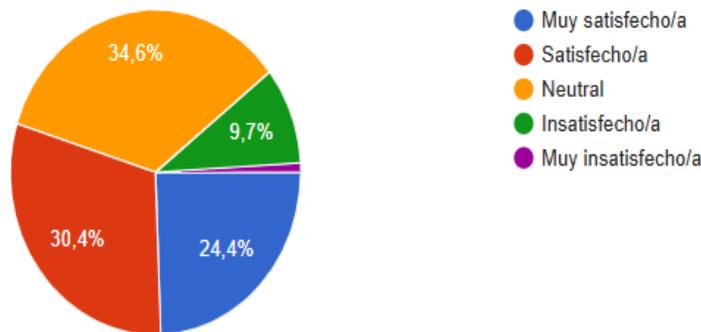
El 27.5% respondió que frecuentemente, el 37.6% que ocasionalmente y 19.7% dijo siempre. Estos datos validan el principio de autorrealización en el trabajo remoto, presente en los modelos de motivación que son muy relacionados con la satisfacción. La virtualidad motivó a muchos a mejorar sus competencias, más allá de la exigencia institucional.

Bajonero Pasión (2022) afirma que: “Se debe implementar capacitaciones constantes para mejorar la satisfacción laboral mediante el teletrabajo.” Recomienda: “implementar capacitaciones virtuales con un especialista en TIC, con el fin de que los docentes mejoren su uso sobre las TIC’s.” (p. 56), destacando que la formación técnica fortalece tanto la enseñanza como los ambientes de aprendizaje digitales. López-Cueva et al. (2024) indicaron que su universidad

continuó con las capacitaciones académicas durante el trabajo remoto, lo cual evidencia una continuidad institucional en el desarrollo profesional del personal docente (p. 10).

**Figura 14.**

*Calificación de su nivel de disfrute al haber impartido clases de forma virtual*

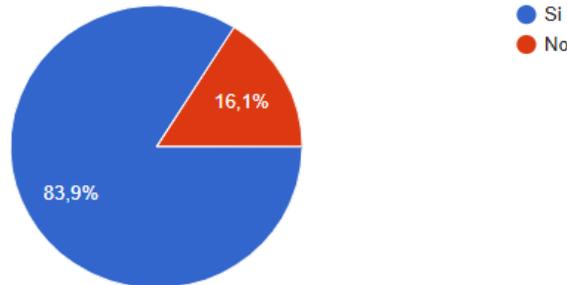


El 30.3% se sintió satisfecho; otro 24.3% muy satisfecho y el 34.4% neutral. La satisfacción supera la insatisfacción. Este resultado debe leerse como un logro institucional, pero también como una llamada a adaptar permanentemente los procesos para mantener el entusiasmo docente. Ibañez-Ferrer et al. (2025) encontraron que: “El 95.3% de la población en estudio se encontraron satisfechos con lo que hacen y disfrutaban de su trabajo, lo que va a redundar en la calidad de su trabajo que brindan y en la salud emocional y física del investigado.” (p. 22)

El teletrabajo, lejos de ser únicamente una medida temporal de emergencia, demostró tener el potencial de convertirse en un espacio donde muchos docentes encontraron una experiencia profesional enriquecedora y emocionalmente positiva.

**Figura 15.**

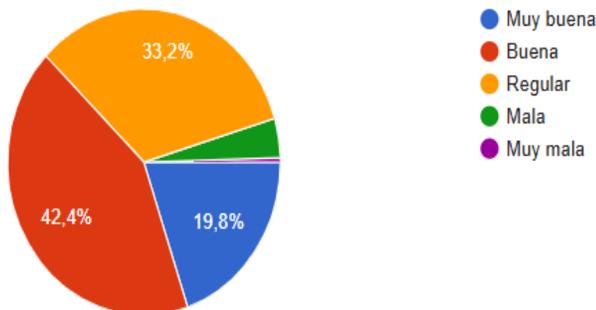
*Durante los periodos en que trabajó de forma virtual, sintió que su trabajo tuvo un impacto positivo en la Universidad y en los estudiantes*



Un 83.9% dijo que sí sintió un impacto positivo. Esto confirma la eficacia de las estrategias aplicadas durante el confinamiento. El teletrabajo fue percibido como útil, significativo y alineado con los objetivos institucionales de continuidad académica. López-Cueva et al. (2024) concluyen que: “El trabajo remoto tiene influencia significativa en el nivel de satisfacción laboral del personal catedrático de una universidad pública en Puno Perú.” (p. 2), lo cual indica que un profesorado satisfecho también puede generar resultados positivos dentro de la institución.

**Figura 16.**

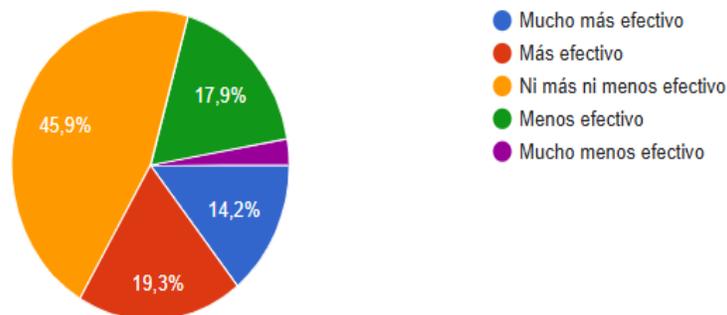
*Calificación de la comunicación entre colegas de su facultad*



El 42.4% considera que la comunicación con los colegas fue buena, 33% regular y 19.8% muy buena. Si bien la mayoría percibió una comunicación adecuada, el hecho de que un tercio la considere "regular" indica que se deben mejorar los canales formales y las dinámicas colaborativas virtuales. Bajonero Pasi3n (2022), advierte que: "Las situaciones que enfrentan las instituciones educativas a ra3z del teletrabajo est3n relacionadas de manera negativa a la satisfacci3n de los docentes debido a que se presentan problemas como [...] falta de comunicaci3n entre los docentes y los directores." (p. 49) resalta que: "Los docentes tienen reuniones virtuales nada productivas y raramente planificadas, situaci3n que viene afectando seriamente su nivel de satisfacci3n laboral." (p. 53), evidenciando que la calidad de las interacciones digitales incide directamente en el bienestar del equipo docente. Ben3tez Salinas (2024) cita a Xiao et al. (2021, 1-5), quienes se3alan que el teletrabajo puede derivar en "menos comunicaci3n con los compa3eros de trabajo, mayor carga de trabajo [...] y una disminuci3n en el bienestar mental."

### Figura 17.

*Comparando su experiencia educativa, c3mo calificar3a la efectividad de la educaci3n virtual en comparaci3n con la educaci3n presencial*



Un 45.9% considera que la educación virtual y la presencial son igual de efectivas, 33.5% que la virtual es más o mucho más efectiva. Este hallazgo representa un punto de inflexión institucional: la modalidad virtual ha sido aceptada no solo como alternativa temporal, sino como opción permanente para la docencia superior.

La mayoría de los docentes utilizó plataformas como Google Classroom (37.2%) y Zoom (27.1%) donde expresó sentirse competente con estas herramientas (93.5%), lo que se entiende como una integración efectiva en ambientes digitales.

Tobar Rengifo (2022) destaca la proyección futura de esta modalidad, al señalar que: “ya que al convertirse en un medio efectivo para la enseñanza-aprendizaje seguirá por muchos años, de hecho, muchas instituciones ya han adaptado la enseñanza virtual como su eje principal hacia futuras generaciones que buscarán el aprendizaje vía online.” (p. 98) Por ende, confirma que la educación virtual ha traspasado el ámbito de la emergencia y se ha posicionado como un modelo estratégico y sostenible en la formación universitaria.

## Conclusiones

El teletrabajo fue implementado de forma efectiva por la mayoría del profesorado, quienes demostraron un uso funcional de las herramientas digitales como también un dominio suficiente de las competencias pedagógicas y tecnológicas necesarias para impartir clases virtuales.

De acuerdo con la Teoría de Herzberg, se identificaron factores motivacionales claves como: la autorrealización, el disfrute de la docencia virtual y el impacto institucional percibido. A su vez, factores higiénicos como la conectividad

o el entorno físico influyeron en los niveles de satisfacción, siendo estos aspectos heterogéneos entre los encuestados.

La mayoría de los docentes manifestó que el teletrabajo favoreció la atención a su familia, el descanso, la dieta y la salud personal. Esto se alinea con los enfoques actuales que entienden el bienestar laboral como una dimensión multifactorial que trasciende el entorno físico de trabajo.

El 83.9% del profesorado consideró que su trabajo en modalidad virtual tuvo un impacto positivo tanto en la Universidad como en el estudiantado. Por lo tanto, esta percepción refuerza la validez institucional del teletrabajo como una práctica legítima y productiva.

Un 79.4% de los docentes valoró la educación virtual como igual o más efectiva que la presencial, lo que respalda la viabilidad de incorporar esquemas híbridos en la educación superior panameña.

Finalmente, se sugiere diseñar estrategias permanentes de capacitación en competencias digitales, consolidar protocolos de comunicación institucional efectiva, y promover el acompañamiento psicosocial y ergonómico para docentes en contextos de educación remota.

## Referencias Bibliográficas

- Arévalo Cerón, L., Gil Montaña, L. (2017). Descripción del Nivel de Satisfacción Laboral de los docentes de la Universidad de Cundinamarca – Extensión Facatativá. [Tesis de Licenciatura en Psicología. Universidad de Cundinamarca. Colombia].  
<https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/items/93297969-a8e4-49f9-8c82-1cfedd4fef7c>

Bajonero Pasion, C. A. (2022). *Teletrabajo y satisfacción laboral en los docentes de una Institución Educativa Privada de Villa El Salvador* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. Universidad Autónoma del Perú. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/3669/Bajonero%20Pasion%2c%20C.%20A..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Benítez Salinas, D. (2024). *Impacto del teletrabajo en el estrés laboral de docentes universitarios por el COVID-19*. RIDE. Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo, 14(28). <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1781>

Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438–451. [https://www.researchgate.net/publication/258180028\\_Telecommuting\\_and\\_Leadership\\_Style](https://www.researchgate.net/publication/258180028_Telecommuting_and_Leadership_Style)

Hinojosa López, J., Salas Rubio, M., y Meraz Acevedo, G. (2023). Satisfacción laboral del profesorado universitario que realiza teletrabajo durante la Covid-19 en México. *Revista Acta universitaria*, (33), 1-14. <https://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/view/3636>

Ibáñez-Ferrer, M. E., Hinojosa-Salazar, C. A., León-Montoya, G. B., & Acosta-Román, M. (2025). Satisfacción laboral en trabajo remoto de docentes en un centro educativo experimental peruano. *Impulso. Revista de Administración*, 5(9), 16–27. <https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/323/663>

Judge, T. A., Zhang, S. (C.), & Glerum, D. R. (2020). Satisfacción laboral. En *Fundamentos de las actitudes laborales y otros constructos psicológicos en el lugar de trabajo* (1.ª ed., pp. 35–). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429325755-11/job-satisfaction-timothy-judge-shuxia-carrie-zhang-david-glerum>

López-Cueva, L. A., López-Cueva, M. A., López-Paz, P. M., & 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://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v28n1/1409-4258-ree-28-01-168.pdf>



Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>

Tobar Rengifo, L. K. (2022). *Estrés y satisfacción laboral en docentes que realizan teletrabajo durante la pandemia en una unidad educativa de Cotopaxi* [Tesis de licenciatura, Universidad Central del Ecuador]. <https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/88dc0eb0-a05d-44bb-996b-a8930eb2b53a>

## PAPEL DE LA CONTABILIDAD AMBIENTAL EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS

### ROLE OF ENVIRONMENTAL ACCOUNTING IN CORPORATE SUSTAINABILITY

**Katia Hurtado-Famanía**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad,  
Panamá

Email: [katia.hurtado@up.ac.pa](mailto:katia.hurtado@up.ac.pa) <https://orcid.org/0009-0002-4004-6305>

Fecha de recepción 16 de mayo 2025-Fecha de aceptación 28 de junio de 2025



DOI: <https://doi.org/10.48204/2953-3147.7828>

#### Resumen

El presente artículo tiene como objetivo indagar la función y uso de la contabilidad como contribución al progreso en la sostenibilidad empresarial. Partiendo de que esta se refiere a la capacidad de las organizaciones para operar de manera equilibrada, considerando los aspectos económicos, su impacto social y ambiental, sin ignorar el impacto a largo plazo. Se aborda este tema desde la perspectiva principal de la contabilidad ambiental, considerada como un elemento integrador entre los impactos socioeconómicos y la actividad financiera, debido a que mide los efectos perceptibles en el mercado, agregando consecuencias generales en el bienestar entrevisto a extremo plazo, conectando ambos puntos con la crónica de la contabilidad ambiental. A través, de un caso de estudio, Sustineri Seafood Corp, empresa panameña dedicada a la exportación de langostas vivas, se analiza el

vínculo entre la contabilidad y el desarrollo de las actividades empresariales, sistema que facilita la integración de prácticas sostenibles en las operaciones empresariales, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecido por las Naciones Unidas en 2015 como parte de la agenda 2030 y las normativas locales e internacionales vinculadas a los Indicadores ASG; se destacan herramientas contables utilizadas para medir y gestionar los impactos ambientales sociales y económicos, así como los desafíos y oportunidades que enfrenta esta empresa en la implementación de algunas prácticas. Se concluye que la contabilidad ambiental es un eficaz instrumento de registro financiero y a la vez, una herramienta estratégica para tomar decisiones sostenibles en la actividad de la empresa.

**Palabras Clave:** Contabilidad, indicadores ambientales, impacto ambiental.

## Abstract

This article aims to investigate the function and use of accounting as a contribution to progress in business sustainability. It is based on the premise that accounting refers to the ability of organizations to operate in a balanced manner, considering economic aspects and their social and environmental impact, without ignoring the long-term impact. This topic is approached from the primary perspective of environmental accounting, considered an integrative element between socioeconomic impacts and financial activity as it measures the perceptible effects in the market, adding general consequences on well-being observed in the long-term, connecting both points with the chronicle of environmental accounting. Through a case study, Sustineri Seafood Corp, a Panamanian company dedicated to the export of live lobsters, the link between accounting and the development of business activities is analyzed. This system facilitates the integration of sustainable

practices in business operations, aligning with the Sustainable Development Goals established by the United Nations in 2015 as part of the 2030 agenda and local and international regulations linked to ESG Indicators. The study highlights the accounting tools used to measure and manage social, environmental and economic impacts, as well as the challenges and opportunities this company faces in implementing certain practices. It is concluded that environmental accounting is an effective accounting tool and, at the same time, a strategic tool for making sustainable decisions in the company's activities.

**Keywords:** accounting, environmental indicators, environmental impact.

## Introducción

La sostenibilidad empresarial es un término que ha logrado mucha importancia en las últimas décadas, producto de las actividades económicas vinculadas con las crecientes noticias de los impactos ambientales y sociales, siendo el calentamiento global un ejemplo de estos.

Al mismo tiempo, la Contabilidad Ambiental es una rama de la Contabilidad y se enfoca en medir, registrar analizar y comunicar la información que está relacionada con el impacto ambiental de las actividades económicas de una organización; su objetivo principal es integrar los aspectos ambientales en la toma de decisiones financieras y operativas promoviendo que la actividad sea sostenible y responsable con el entorno, a la vez que, orienta y evalúa cómo las actividades de una empresa afectan el medio ambiente; por ejemplo la emisión de gases contaminantes, el uso desmedido de los recursos naturales y/o la generación de residuos.

La Contabilidad Ambiental, busca la forma de presentar información transparente por el desempeño ambiental tanto para la gerencia, como para los inversores y reguladores de la comunidad. El correcto uso de la contabilidad ambiental evita sanciones y multas, permitiendo a las empresas cumplir con las regulaciones y normativas locales e internacionales, fomentando prácticas empresariales que equilibran el crecimiento económico protegiendo el medio ambiente.

En relación con este tema la contabilidad ambiental ha evolucionado integrando aspectos financieros, ambientales y sociales, lo que se conoce como el enfoque de triple resultado, concepto introducido por John Elkington en 1997<sup>1</sup>, este término sublevó la forma en que las empresas computan su éxito al plantear que no se deben enfocar únicamente en resultados monetarios sino también en sus resultados con el impacto socioambiental.

La contabilidad y en particular la contabilidad ambiental se ha convertido en un eje primordial para que las empresas puedan reflejar en sus libros las finanzas y la sostenibilidad de sus actividades, comunicando a la sociedad su impacto en el medio ambiente, gestionando y midiendo sus recursos, como es el caso de estudio, una empresa que ha innovado con nuevos mecanismos de pesca, suscitando a la pesca sostenible. A pesar de esto, la contabilidad ambiental en Panamá enfrenta diversos desafíos que dificultan su efectiva aplicación en las empresas, uno de estos principales obstáculos es que no se encuentran regulaciones claras y obligatorias, adicional a la escasa cultura empresarial en temas de sostenibilidad y la insuficiente formación en contabilidad ambiental dentro del sector contable. En comparación con países desarrollados, como en Europa y Norteamérica, las regulaciones exigen

---

<sup>1</sup> El enfoque de triple resultado, Triple Bottom Line, o TBL, fue popularizado por John Elkington en su libro, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, publicado en 1997.

reportes detallados sobre impactos ambientales, mientras que en Panamá se presentan atrasos en la implementación de contabilidad ambiental, y la mayoría de las empresas siguen sin incluir estos indicadores en sus informes financieros (Bebbington, 2020).

Así vemos que las regulaciones internacionales como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), aunque no abordan directamente la sostenibilidad empresarial, contienen marcos relevantes, algunas como la NIIF 13 que se relaciona con la medición del Valor razonable, la NIC 37 sobre provisiones, pasivo y activos contingentes, donde su aplicación puede reconocer provisiones relacionadas con mediaciones ambientales como la remediación de daños ecológicos; y la NIIF 9, sobre instrumentos financieros. Adicional de las NIIF, existen otros marcos y estándares relacionados que las complementan y algunas normas que pueden incluir los estándares del Global Reporting Initiative, GRI <sup>2</sup> y la ISO 26000, que es una guía sobre responsabilidad corporativa, ISO 14000 que regulan la gestión ambiental de las organizaciones estandarizando las formas de producir y prestar servicios y establecer los criterios para un sistema de gestión ambiental, también tenemos los indicadores ASG; ambientales, sociales y de gobierno corporativo, también conocidos como ESG por sus siglas en inglés; Environmental, Social, and Governance, son criterios utilizados para evaluar el desempeño de una empresa en materia de sostenibilidad y responsabilidad social, adicional el ISSB, International Sustainability Standards Board, creado por la Fundación IFRS, ha publicado las normas NIIF S1 y NIIF S2, que establecen requisitos generales para la divulgación de información financiera relacionada con la sostenibilidad y centrada en la divulgación de información relacionada con el

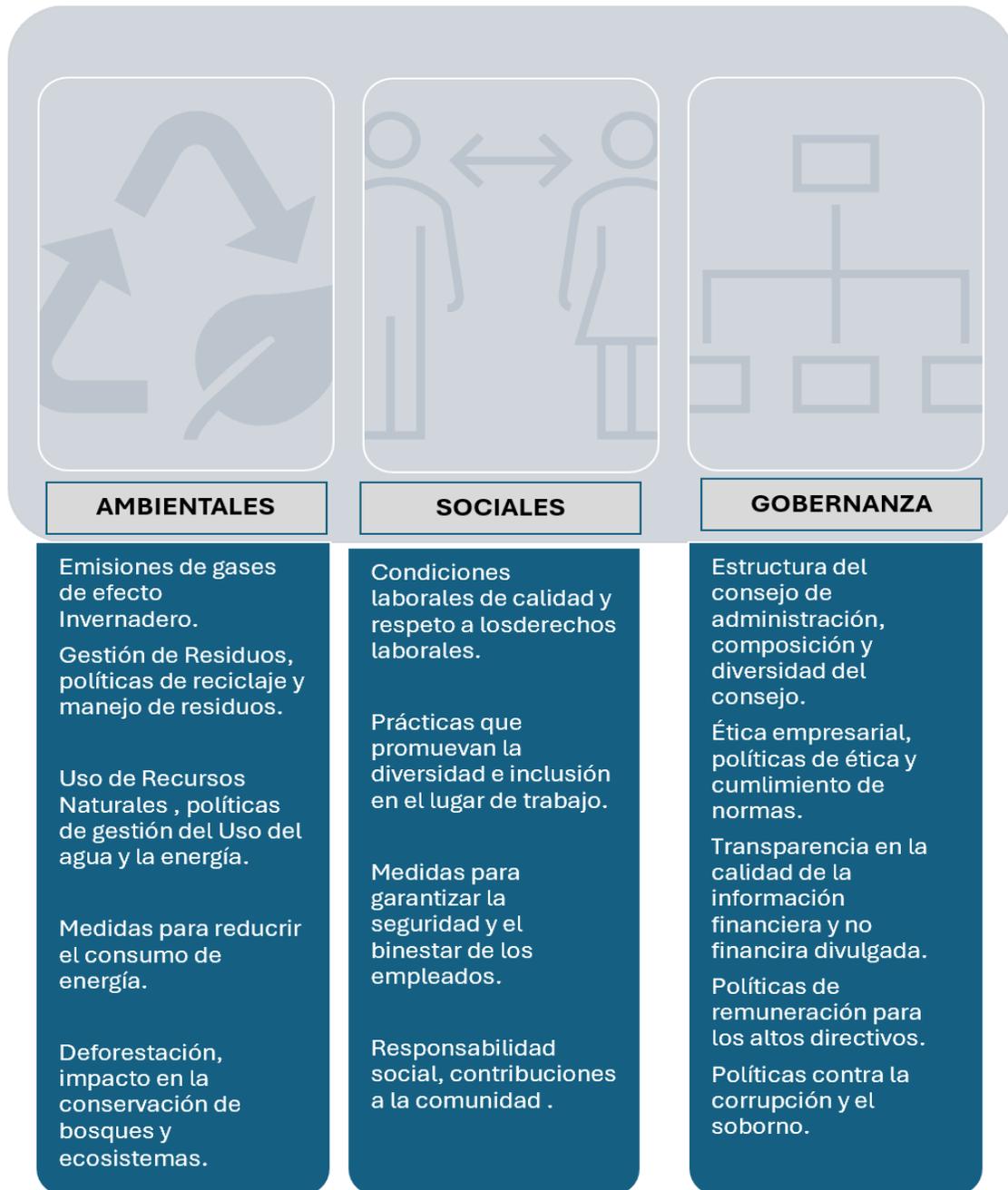
---

<sup>2</sup> Siglas de Global Reporting Initiative (Iniciativa de Reporte Global), organización sin fines de lucro surgida en 1997, con la finalidad de impulsar y guiar en la elaboración de memorias de sostenibilidad para empresas y organizaciones en relación con las materias vinculadas con los ESG.

clima, las que buscan proporcionar un marco coherente para la presentación de los informes ESG e integrarse en las normas internacionales de información financiera.

**Figura 1.**

*Indicadores Sociales, Ambientales y de Gobernanza, ASG*



En conjunto estos marcos referenciales han estado creado sobre las empresas panameñas la presión de adaptar prácticas contables conceptualizadas en la contabilidad ambiental, sin embargo, la falta de obligatoriedad y el desconocimiento sobre estos marcos normativos han fracasado su adopción (Lozano, 2019).

Muchas empresas perciben la implementación de esta práctica como un costo adicional en lugar de una inversión a largo plazo (Larringa y Bebbington, 2021). No obstante, algunas empresas multinacionales establecidas en el país han comenzado a adoptar estas prácticas, y han tenido que adaptarse para cumplir con los requerimientos de inversores y reguladores en mercados (KPMG, 2022).

En relación de nuestro caso de estudio, Sustineri Seafood Corp, que es una empresa panameña dedicada a la exportación de langostas vivas, su enfoque principal es la adquisición de langostas vivas capturadas mediante el uso de nasas o trampas, en lugar del buceo a pulmón que es el método tradicional, procedimiento extra riesgoso para los pescadores y menos sostenible para la especie.

Esta empresa ha estado actuando en fomentar la pesca sostenible de la langosta mediante la construcción de estas nasas con materiales biodegradables, en un principio fueron importadas desde Honduras, en la figura 2 se muestra una foto de este modelo, posteriormente se han construido en el área promoviendo el comercio local.

## Figura 2.

*Trampa para langostas*



**Fuente: Nasa Hondureña**

Aparte de esto, la empresa ha donado y capacitado a los pescadores para el uso adecuado, ha comprado las langostas que cumplan con las normas de sostenibilidad y exportado a los mercados internacionales como la República Popular de China, Estados Unidos, Canadá, España y otros países, aprovechando la alta demanda de este producto Gourmet.

Sustineri Seafood ha estado llevando a efecto su proyección de cinco años, el cual consiste en obtener información de campo en el Caribe de Bocas del Toro y en recolectar datos sobre la eficiencia de las nasas, la rentabilidad económica y el impacto en la sostenibilidad de la pesquería, se ha proyectado continuar con los centros de acopio en Chiriquí Grande y Ciudad de Panamá y una expansión hacia el área del Pacífico con la especie *panulirus gracilis*.

La empresa ha estado comprando langosta viva (*Panulirus argus*) en la Laguna de Chiriquí, Bocas del Toro, se transporta a tierra firme en Chiriquí Grande, y posteriormente a ciudad Panamá. En Bocas del Toro la langosta más capturada

es *Panulirus argus* y este trabajo es generalmente hecho por los pescadores del pueblo Ngäbe, por medio de buceo a pulmón sin accesorios y así, logran descender hasta 20 metros, oficio riesgoso porque es a mar abierto.

Pues bien, con estas nuevas herramientas han estado reduciendo el impacto ambiental y los riesgos de los pescadores locales especialmente en las áreas a los Ngäbe, se espera que a futuro logren organizarse en cooperativas que les beneficie a la comunidad, y a la fecha se ha visto el interés y la motivación de algunos grupos, lo que ha proporcionado un cambio en el desarrollo de la pesca artesanal y a la vez se impulsa las capturas con estas nasas o trampas, que propician la protección de los pescadores buzos, aumento del tiempo de captura dentro del periodo legal permitido, reduciendo capturas de animales con dimensiones por debajo de los parámetros pesqueros establecidos por la autoridad competente. La empresa ha apoyado aquellas iniciativas de grupos debidamente organizados destinadas a aumentar el uso de nasas para la captura de langosta y así disminuir el riesgo de la pesca y que cumplan con las condiciones de sostenibilidad dictadas para las áreas de captura, y se tiene como objetivo involucrarse en la educación de los pescadores artesanales para la construcción de nasas o trampas de madera y en la concientización para respetar las tallas requeridas que no afecten la extinción de la especie.

Como punto de interés, se han tenido que involucrar las actividades contables para medir y gestionar el impacto ambiental y social, para contabilizar correctamente las capturas y marcar las diferentes tallas. El caso es que, a través de la contabilidad, se facilita la transición hacia prácticas más responsables y sostenibles y con la incorporación de cuentas contables apropiadas se integran a los estados financieros activos y pasivos identificados de forma apropiada.

**Figura 3.**

*Nasas Construidas en Panamá. Bahía Azul, Bocas del Toro*



### **Metodología**

Para este estudio se utilizó una metodología cualitativa, comprendiendo las actividades sociales, culturales, económicas y ambientales de las diferentes regiones, desde una perspectiva subjetiva y a la vez manifestando estas prácticas en datos numéricos, clasificados, registrados y transformados en informes analíticos.

Se realizó una revisión de literatura relacionada como informes de sostenibilidad, normativas locales e internacionales y estudios académicos relacionados con la contabilidad ambiental y la sostenibilidad empresarial además se compararon prácticas de la empresa con las de otros países como Honduras, que es un exportador potencial de esta especie, permitiendo identificar prácticas y desafíos en la implementación de la contabilidad ambiental.

### **Discusión y resultados**

La empresa ha iniciado un modelo de captura de langostas vivas, de las especies *panulirus argus* y *panulirus gracilis*, promoviendo el uso de nasas o trampas en lugar del buceo a pulmón, que es la forma tradicional. Esta práctica reduce el riesgo para los pescadores y también minimiza el impacto ambiental, donde el procedimiento de pesca consiste principalmente en la construcción de las nasas con materiales biodegradables; se ponen dentro cebos de pescado, moluscos o restos de mariscos; este método es altamente selectivo ya que captura principalmente langostas de tamaño comercial a diferencias de otras técnicas como el arrastre, las nasas no dañan el fondo marino ni capturan grandes cantidades de faunas.

La Autoridad de Recursos Acuáticos de Panamá, ARAP, ha establecido normativas que exigen reportes contables detallados sobre las captura, según las normas vigentes, las Resoluciones ADM/ARAP No.10 de 2017, ADM/ARAP No.006 del 20 de enero de 2025, y la ley No204 de 2021, se establecen regulaciones de vital cumplimiento en el trabajo pesquero y la comercialización, el respeto a las tallas mínimas, periodos de veda, cuotas límites en la cantidad de langostas que pueden ser capturadas por pescador o embarcación, captura de langostas con huevos, delimitación de áreas protegidas para conservar su hábitat y población, a la vez es exigible a las empresas que presenten informes al obtener los permisos

de comercialización, los que pueden ser integrados como indicadores de sostenibilidad en sus reportes financieros, impulsando a la adopción de la contabilidad ambiental.

Referente al uso de la contabilidad ambiental, países como Costa Rica, aunque no se dedica a la captura amplia de esta especie, ha desarrollado sistemas para medir el valor económico en el uso de sus recursos naturales, bosques y biodiversidad, el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) han trabajado en la incorporación de métricas ambientales en los sistemas de cuentas nacionales.

Por otro lado, Australia, que sí es un exitoso comercializador de langostas, ha implementado sistemas avanzados de contabilidad ambiental que incluyen certificaciones MSC<sup>3</sup>, emitida por el Consejo de Administración Marina, organización internacional sin fines de lucro que busca promover la pesca sostenible y proteger los océanos, además del uso de otras tecnologías como GPS para monitorear el esfuerzo pesquero. En comparación, Sustineri Seafood Corp, prioriza la inclusión comunitaria y el uso de dispositivos para la localización de las posibles zonas productivas.

Los pasos de pininos en la contabilidad ambiental han permitido a Sustineri Seafood Corp, alinear sus operaciones con las exigencias regulatorias, las expectativas de los usuarios y posibles inversores. Sin embargo, existen desafíos como la falta de estandarización en los reportes contables y la concientización de las comunidades y el acceso a tecnologías para los pescadores que les permita informar o llevar registros más eficientes.

---

<sup>3</sup> La certificación MSC (Marine Stewardship Council, o Consejo de Administración Marina) es un programa de certificación y eco etiquetado para productos del mar que garantiza que los pescados y mariscos provienen de pesquerías sostenibles y bien gestionadas.

El uso de la contabilidad ambiental en estos países mencionados, donde se utilizan modelos más avanzados como la valoración de los servicios ecosistémicos, sugieren a Panamá oportunidades para la adopción de nuevas tecnologías y mejorar la trazabilidad de los productos y transparencia de las gestiones contables.

Respecto al marco legal Panamá ha avanzado en leyes que promueven la protección ambiental como la Ley General del ambiente, Ley 41 de 1998; La ley de incentivos a la conservación, Ley 69 de 2022, lo que muestra su compromiso con acuerdos internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático, pero pareciera ser, por la falta de fiscalización e informes estandarizados, que es una etapa en crecimiento.

## Conclusiones

El caso de Sustineri Seafood Corp, demuestra que la contabilidad es una pilastra fundamental para la sostenibilidad empresarial, al integrar variables económicas legales y ecológicos a la contabilidad ambiental, nuestro tema de estudio no solo facilita el cumplimiento normativo, sino que también impulsa innovaciones en la gestión sostenible. Futuras investigaciones deberían explorar el impacto a largo plazo de estas prácticas en la resiliencia de los ecosistemas marinos y la viabilidad económica de las empresas.

## Referencias bibliográficas

Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP). (2017). Resolución ADM/ARAP N°010. <http://www.arap.gob.pa>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

IFRS Foundation. (2023). International Sustainability Standards Board (ISSB). <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/>

International Organization for Standardization. (2006). *ISO 14040:2006. Gestión ambiental — Evaluación del ciclo de vida — Principios y marco* [Norma internacional]. <https://www.iso.org/standard/37456.html>

International Organization for Standardization. (2010). *Guía de responsabilidad social* (ISO 26000). <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

International Sustainability Standards Board. (2023). NIIF S1: Requisitos generales para la divulgación de información financiera relacionada con la sostenibilidad y NIIF S2: Divulgación de información relacionada con el clima. Fundación IFRS. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/about-us/who-we-are/who-we-are-spanish-v2.pdf>

KPMG en Panamá. (2022). *Informe de progreso al Pacto Mundial de las Naciones Unidas 2021-2022* [Informe de sostenibilidad]. KPMG.

Larrinaga, C., & Bebbington, J. (2021). Evolución de la contabilidad social y medioambiental: reflexiones sobre el papel constitutivo de la contabilidad. *Revista Contaduría y Administración*, 66(1), 1-25. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/351434>

Lozano Valqui, G. (2019). *Contabilidad ambiental: Una herramienta empresarial para obtener desarrollo sostenible*. *Revista Accounting Business Power*, 1(1), 35-48. [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_apfb/article/view/895/863](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/view/895/863)

## INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

### "INNOVATION AND DIGITAL TRANSFORMATION IN HUMAN TALENT MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

**Anavela del C. Velásquez M.**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad,  
Panamá

Correo electrónico: [profa.anavela@gmail.com](mailto:profa.anavela@gmail.com): <https://orcid.org/0000-0002-6403-5785>

**Marta I. Baquerizo Ortiz**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad,  
Panamá

correo electrónico: [marta.i.baquerizo@gmail.com](mailto:marta.i.baquerizo@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0002-6647-9478>

Fecha de recepción 2 de mayo 2025-Fecha de aceptación 30 de junio de 2025



DOI: <https://doi.org/10.48204/2953-3147.7831>

### Resumen

La transformación digital en la gestión del talento humano ha adquirido una relevancia estratégica en el contexto panameño, impulsada por la globalización, la automatización y la necesidad de adaptación a un entorno cambiante. Este artículo presenta una revisión de la literatura sobre los desafíos y oportunidades de la

digitalización en la gestión de recursos humanos en Panamá, analizando el impacto de la inteligencia artificial, el big data y la automatización en la toma de decisiones y el desarrollo organizacional. Se destacan las tendencias emergentes, los retos de la capacitación y la resistencia al cambio, así como las oportunidades para mejorar la eficiencia y competitividad en el mercado laboral panameño. Finalmente, se proponen estrategias para una adopción efectiva de tecnologías digitales en la gestión del talento humano.

**Palabras clave:** gestión del talento humano, automatización, inteligencia artificial, Panamá.

## Abstract

The digital transformation in Human Talent Management has acquired strategic relevance in the Panamanian context, driven by globalization, automation, and the need to adapt to a changing environment. This article presents a literature review on the challenges and opportunities of digitization in Human Resources Management in Panama, analyzing the impact of artificial intelligence, big data, and automation on decision-making and organizational development. Emerging trends, training challenges, and resistance to change are highlighted, as well as opportunities to improve efficiency and competitiveness in the Panamanian labor market. Finally, strategies for the effective adoption of digital technologies in Human Talent Management are proposed.

**Keywords:** human talent management, automation, artificial intelligence, Panama.

## Introducción

La revolución digital ha transformado la forma en que las empresas gestionan su capital humano, impulsando la automatización de procesos, el uso de inteligencia artificial y el análisis de datos para la toma de decisiones. En Panamá, la adopción de tecnologías digitales en la gestión del talento humano es un tema crucial debido a la dinámica del mercado laboral, la creciente digitalización de la economía y la necesidad de mejorar la competitividad empresarial. Este artículo realiza una revisión de la literatura sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta el país en este proceso, destacando tendencias emergentes y estrategias clave para una transición efectiva.

Producto de la transformación digital se ha redefinido la gestión del talento humano, impulsando la automatización y la optimización de procesos organizacionales. En este contexto, la Inteligencia Artificial (IA) emerge como un factor clave para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, su adopción enfrenta desafíos como la resistencia al cambio, la brecha de habilidades y la integración con sistemas heredados. (Smith, 2025).

En la gestión del talento humano, producto de la transformación digital, se ha redefinido generando cambios significativos en los procesos organizacionales y en la interacción entre empleados y empresas. La integración de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el Big Data y el aprendizaje automático ha permitido optimizar la toma de decisiones, mejorar la eficiencia operativa y personalizar la experiencia del empleado. Según Ernest & Young (2020), los ecosistemas digitales han facilitado la articulación entre diversos actores dentro de las organizaciones, promoviendo entornos más colaborativos y adaptativos.

En este contexto, la gestión del talento humano enfrenta el desafío de alinear sus estrategias con un mundo laboral en constante evolución, en el que la automatización y la digitalización redefinen las competencias y habilidades requeridas. Por ello, los desafíos y oportunidades que surgen en la transformación digital de la gestión del talento humano en Panamá, destacando su impacto en la productividad, la retención del talento y el desarrollo organizacional en la era digital. (Torres, 2023).

La transformación digital en la gestión del talento humano se ha convertido en un pilar estratégico para el sector del transporte de carga en Panamá. Los costos operativos, la escasez de conductores y las regulaciones gubernamentales presentan desafíos que exigen soluciones innovadoras.

La digitalización y el uso de tecnologías emergentes permiten optimizar procesos, reducir costos y mejorar la eficiencia operativa. Sin embargo, su implementación requiere una estrategia clara, inversión en infraestructura y un cambio cultural en las organizaciones. (Martínez, 2024).

La gestión del talento humano en el sector público de Panamá enfrenta grandes retos en un contexto de constante transformación digital. A medida que la administración pública se adapta a nuevas tecnologías, surge la necesidad de incorporar principios de transparencia y eficiencia en sus procesos de selección y desarrollo de personal.

La innovación en este ámbito no solo mejora la calidad de los servicios, sino que también fortalece la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales. Sin embargo, para que estos cambios sean efectivos, es crucial

que las políticas públicas se alineen con una cultura organizacional basada en la meritocracia y la rendición de cuentas.

En este artículo, se exploran las oportunidades y desafíos que enfrenta la gestión del talento humano en Panamá, en el marco de la innovación y la transparencia, con miras a mejorar la administración pública en el país. (Ponce, 2025).

### **Metodología**

El presente estudio se basa en una revisión sistemática de literatura académica, informes institucionales y estudio de casos sobre la transformación digital en la gestión del talento humano en Panamá. Se han seleccionado fuentes relevantes publicadas en los últimos cinco años, priorizando aquellas que analizan el impacto de la automatización, la inteligencia artificial y la digitalización en la gestión de recursos humanos. Se utilizó un enfoque cualitativo para interpretar los hallazgos y se identificaron patrones y tendencias clave.

La revisión sistemática de literatura académica, informes institucionales y estudio de casos es un proceso estructurado y metódico que busca sintetizar la evidencia disponible sobre un tema específico.

Se caracteriza por el uso de criterios explícitos para la selección, evaluación y análisis de fuentes primarias, garantizando transparencia, reproducibilidad y rigor académico. A diferencia de las revisiones narrativas, evita sesgos al aplicar procedimientos estandarizados que permiten extraer conclusiones fundamentadas. (García, 2022).

## Referentes Teóricos

**Tabla 1**

*Teoría de la Gestión del Talento Humano Digital*

Autores	Aporte	Relevancia
Brito y otros (2023)	La Teoría de la Gestión del Talento Humano Digital aborda la integración de tecnologías emergentes en los procesos de atracción, desarrollo y retención del talento en el ámbito educativo y organizacional. Se fundamenta en la transformación digital, promoviendo el uso de plataformas tecnológicas, inteligencia artificial y analítica de datos para optimizar la gestión del capital humano. Además, resalta la importancia de las competencias digitales y la adaptabilidad como ejes clave para la innovación y la mejora del desempeño profesional. Esta teoría enfatiza el aprendizaje continuo, la colaboración en entornos virtuales y la cultura organizacional basada en la digitalización. Finalmente, busca garantizar la eficiencia y sostenibilidad de las instituciones mediante estrategias de gestión basadas en datos y automatización inteligente.	Es relevante porque permite optimizar la selección, desarrollo y retención de profesionales en entornos educativos digitalizados, garantizando una formación innovadora y adaptable a los cambios tecnológicos.
Pérez (2024)	La Teoría de la Gestión del Talento Humano Digital plantea un enfoque estratégico en la administración del capital humano basado en la integración de tecnologías avanzadas como inteligencia artificial, analítica de datos y automatización. Su objetivo es optimizar procesos clave como el reclutamiento, la capacitación y la retención, permitiendo una toma de decisiones más eficiente y personalizada. Esta teoría destaca la importancia de la digitalización no solo como un recurso operativo, sino como un catalizador de la transformación cultural dentro de las organizaciones. Además, resalta la necesidad de desarrollar habilidades digitales en el talento humano para adaptarse a entornos laborales dinámicos. En este marco, la innovación y la agilidad organizacional se convierten en elementos clave para el éxito en la era digital.	En Panamá, su relevancia radica en cerrar brechas digitales y mejorar la eficiencia organizacional. Además, impulsa la innovación, la toma de decisiones basada en datos y la adaptación al futuro laboral.
Bazán y Tejedor (2022)	Aportes: La Teoría de la Gestión del Talento Humano Digital se centra en la integración de tecnologías avanzadas, inteligencia artificial y análisis de datos para optimizar la selección, evaluación y desarrollo del capital humano en las organizaciones. A través de plataformas digitales, se automatizan procesos como la gestión del rendimiento, el aprendizaje organizacional y la planificación estratégica del talento. Este enfoque fomenta la personalización de estrategias de desarrollo profesional basadas en métricas en tiempo real, garantizando una alineación entre las competencias individuales y los objetivos corporativos. Además, la digitalización permite la gestión predictiva del talento, identificando oportunidades de crecimiento y retención del personal clave.	Su relevancia radica en que transforma los modelos tradicionales de gestión del talento, potenciando la eficiencia organizativa y asegurando la adaptabilidad de la fuerza laboral a los desafíos de la transformación digital.

**Tabla 2**

*Modelo de Madurez Digital en Recursos Humanos*

Autores	Aporte	Relevancia
Benavides y otros (2024)	El Modelo de Madurez Digital en Recursos Humanos es un marco estratégico que permite evaluar el grado de integración tecnológica en la gestión del talento. Se estructura en niveles progresivos, desde la digitalización inicial hasta la automatización avanzada y la toma de decisiones basada en inteligencia artificial. Este modelo considera dimensiones clave como la adopción de herramientas digitales, la transformación cultural y la optimización del aprendizaje organizacional. Su implementación facilita la identificación de brechas digitales y la planificación de estrategias para potenciar el capital humano.	Es fundamental para que las organizaciones adapten sus estructuras y procesos a la era digital, garantizando una gestión del talento más ágil, innovadora y alineada con la competitividad global.
Oliva (2023)	El Modelo de Madurez Digital en Recursos Humanos es un marco evolutivo que mide la capacidad de una organización para integrar tecnología en la gestión del talento. Se compone de etapas que van desde la digitalización básica hasta una transformación estratégica impulsada por datos e inteligencia artificial. Este modelo evalúa factores como la automatización de procesos, el uso de People Analytics y la alineación cultural con la disrupción digital. Su aplicación permite a las empresas identificar brechas tecnológicas y diseñar estrategias para optimizar su capital humano. La madurez digital se convierte así en un indicador clave del potencial competitivo de una organización.	Este modelo ayuda a las empresas a evolucionar de manera estructurada en la era digital, asegurando que su talento humano sea ágil, innovador y alineado con las demandas del mercado global.
Granieri (2024)	El Modelo de Madurez Digital en Recursos Humanos (RRHH) se refiere al grado en que una organización ha adoptado tecnologías digitales para optimizar la gestión de su talento humano. Este modelo evalúa cómo las empresas integran herramientas digitales para mejorar procesos como la selección, formación, evaluación del desempeño, y la gestión del clima laboral. Además, implica el cambio cultural necesario para que los equipos de RRHH lideren la transformación digital dentro de la organización, promoviendo una gestión más ágil, data-driven y personalizada. Se mide a través de indicadores clave como la adopción de plataformas digitales, el uso de inteligencia artificial en la gestión de talento, y la integración de la cultura digital en los procesos de trabajo.	Radica en que un modelo de madurez digital avanzado en RRHH permite a las organizaciones atraer, desarrollar y retener talento de manera más efectiva, adaptándose rápidamente a las demandas del mercado y las nuevas formas de trabajo.

**Tabla 3**

*Teoría de la Resistencia al Cambio Organizacional*

Autores	Aporte	Relevancia
Bell y otros (2022)	La Teoría de la Resistencia al Cambio Organizacional describe cómo los empleados reaccionan frente a modificaciones en los procesos, metodologías o estructuras dentro de una empresa. Esta resistencia se manifiesta en actitudes de rechazo que pueden ser pasivas, como la apatía o el absentismo, o activas, como la oposición directa a las transformaciones. Las causas más comunes incluyen el miedo al cambio, la incertidumbre sobre el futuro y las dificultades para adaptarse a nuevas rutinas. Las organizaciones deben gestionar estas resistencias para garantizar que el proceso de cambio sea efectivo y aceptado por todos los miembros.	Enfatiza al entender y gestionar la resistencia al cambio, las organizaciones pueden asegurar una transición más fluida y mejorar la adopción de nuevas estrategias. Esto es crucial para mantener la competitividad y la estabilidad en entornos en constante transformación.

Sánchez y Fábrega (2021)	La teoría de la resistencia al cambio organizacional se refiere a las reacciones que los individuos o grupos dentro de una organización tienen frente a la implementación de nuevas estrategias, estructuras o procesos. Estas respuestas pueden manifestarse de diversas formas, como oposición activa, indiferencia o incluso sabotaje. Los factores que contribuyen a esta resistencia incluyen el miedo al desconocido, la falta de confianza en los líderes, y las percepciones de amenaza a la estabilidad o el poder. Superar la resistencia requiere una gestión cuidadosa del cambio, comunicación efectiva y un enfoque inclusivo para garantizar la adaptación exitosa.	En el contexto de la transformación digital y la gestión del talento humano, comprender la resistencia al cambio es esencial para implementar innovaciones tecnológicas y garantizar la aceptación organizacional.
De León (2021)	Teoría de la Resistencia al Cambio Organizacional trata del fenómeno en el cual los individuos o grupos dentro de una organización se oponen a la implementación de cambios, ya sean estructurales, tecnológicos o culturales. Esta resistencia puede surgir por diversas razones, como el miedo a lo desconocido, la percepción de amenaza a intereses personales o la falta de confianza en los líderes. En muchos casos, la resistencia es vista como un obstáculo para la transformación y adaptación organizacional. Sin embargo, también puede ser interpretada como una señal de la necesidad de una gestión adecuada del cambio para reducir tensiones y asegurar el éxito de la transformación.	Relevancia: Comprender esta teoría es fundamental en el contexto panameño, donde la incertidumbre y la transición social marcan la necesidad de gestionar eficazmente los cambios dentro de las organizaciones, evitando que la resistencia se convierta en un impedimento para el progreso.

**Tabla 4.**

*Transformación Digital y el Futuro del Trabajo*

<b>Autores</b>	<b>Aporte</b>	<b>Relevancia</b>
Hernández 2022	La transformación digital se refiere a la integración de tecnologías digitales en todos los aspectos de las organizaciones, lo que genera cambios fundamentales en su funcionamiento y en la manera en que operan. En Panamá, este proceso está transformando el panorama laboral, especialmente con la adopción de la inteligencia artificial (IA) y la automatización, las cuales están modificando las habilidades requeridas para los puestos de trabajo. El futuro del trabajo en Panamá se vislumbra con una mayor flexibilización de los empleos, una economía basada en la Gig Economy y la demanda de capacidades tecnológicas avanzadas. La implementación de la IA plantea tanto desafíos como oportunidades, abriendo nuevos horizontes para los trabajadores y empresas, pero también exigiendo adaptaciones rápidas en la fuerza laboral.	El impacto de la transformación digital en el futuro del trabajo es crucial para que Panamá pueda competir en un mercado globalizado. La capacitación constante y la adaptación tecnológica serán claves para enfrentar estos cambios.
Santa (2025)	La transformación digital en Panamá está revolucionando la forma en que las empresas gestionan el talento humano, impulsada por la adopción de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial (IA) y la automatización de procesos. El futuro del trabajo se orienta hacia modelos híbridos y remotos, donde la tecnología optimiza las operaciones y mejora la experiencia laboral. Las herramientas digitales, como los sistemas de gestión de personal, permiten una toma de decisiones más ágil y basada en datos en tiempo real, elevando la productividad y la satisfacción del empleado. La automatización y el análisis predictivo están reformando los procesos de recursos humanos, garantizando un enfoque más objetivo y eficiente en la gestión del talento.	La digitalización es esencial para enfrentar los retos de un mercado laboral cambiante, permitiendo a las empresas panameñas ser más competitivas en el ámbito global y adaptarse a las necesidades de los trabajadores del futuro.

Digital, Ceibo (2024)	<p>La transformación digital en Panamá está acelerando la integración de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y la automatización en todos los sectores económicos. Este proceso está redefiniendo la naturaleza del trabajo, con un énfasis en la capacitación continua, el Reskilling y el Upskilling, para adaptarse a los nuevos modelos laborales. La digitalización está favoreciendo el trabajo remoto y colaborativo, demandando habilidades digitales avanzadas y capacidades de resolución de problemas. Las empresas que invierten en la tecnología adecuada y en el desarrollo de su personal estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos de la automatización y la globalización.</p>	<p>La digitalización en Panamá es crucial para mejorar la competitividad y fomentar la inclusión laboral en un mercado globalizado, asegurando que los trabajadores panameños estén preparados para los trabajos del futuro.</p>
-----------------------	---	--

**Tabla 5.**

### *Big Data y Analítica en la Gestión del Talento*

Autores	Aporte	Relevancia
Equipo de edición de Psico – Smart (2024)	<p>Big Data y la analítica de datos avanzados se refieren a la recopilación y el análisis de grandes volúmenes de información para generar conocimientos valiosos sobre los empleados. En la gestión del talento, esto implica procesar datos relacionados con el desempeño, la rotación, las habilidades y el bienestar de los trabajadores para tomar decisiones más informadas. Las herramientas analíticas permiten predecir tendencias, identificar brechas de habilidades y mejorar la retención, ajustando estrategias de recursos humanos a las necesidades de la organización. Este enfoque contribuye a una gestión más eficiente y personalizada del talento.</p>	<p>El impacto de la transformación digital en el futuro del trabajo es crucial para que Panamá pueda competir en un mercado globalizado. La capacitación constante y la adaptación tecnológica serán claves para enfrentar estos cambios.</p>
Hirefront SpA (2024)	<p>Big Data en la gestión del talento humano hace referencia al conjunto masivo de datos generados por la interacción de los empleados con los procesos organizacionales. La analítica de Big Data, o People Analytics, utiliza herramientas avanzadas para procesar y analizar estos datos, transformándolos en información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. Esta práctica permite identificar competencias clave, evaluar el rendimiento de los colaboradores y predecir tendencias como la rotación de personal, optimizando así la gestión del talento.</p>	<p>La analítica de Big Data permite a las organizaciones gestionar el talento de manera más precisa, reduciendo la brecha de competencias y mejorando la retención de empleados clave. Además, facilita la creación de planes de sucesión, garantizando la continuidad y estabilidad del liderazgo en la empresa.</p>
Zúñiga (2024)	<p>El Big Data en la gestión del talento humano se refiere al uso de grandes volúmenes de datos para optimizar los procesos de selección, desarrollo y retención del personal. A través de herramientas de analítica avanzada, se pueden identificar patrones de comportamiento, prever tendencias y mejorar la toma de decisiones estratégicas. La analítica de datos permite personalizar la experiencia del empleado, mejorar la productividad y diseñar programas de formación adaptados a necesidades específicas. Además, facilita la identificación de líderes emergentes y la gestión del desempeño en tiempo real. Su aplicación impulsa una cultura organizacional basada en la evidencia, aumentando la eficiencia y la competitividad empresarial.</p>	<p>El uso del Big Data y la Inteligencia Artificial en recursos humanos transforma la manera en que las empresas gestionan su talento, permitiendo decisiones más informadas y estratégicas. La personalización del desarrollo profesional, la predicción de rotación y la optimización del rendimiento son algunas de las ventajas clave. Esta revolución no solo mejora la experiencia del colaborador, sino que también impulsa la innovación y el crecimiento organizacional.</p>

## Discusión y resultados

La gestión del talento humano en la era digital ha evolucionado significativamente con la incorporación de tecnologías emergentes, lo que ha generado un impacto directo en las organizaciones y en la manera en que se administra el talento humano. En este contexto, la revisión sistemática literaria ha permitido identificar patrones clave y tendencias en la digitalización de los recursos humanos en Panamá, respondiendo así a los objetivos de este estudio y a los fundamentos metodológicos planteados.

La Teoría de la Gestión del Talento Humano Digital (Brito y otros, 2023; Pérez, 2024; Bazán y Tejedor, 2022) destaca el papel crucial de la tecnología en la atracción, desarrollo y retención del talento. Esta teoría subraya que la inteligencia artificial y el análisis de datos optimizan la selección y evaluación de candidatos, permitiendo a las organizaciones identificar competencias clave para el entorno digital. En Panamá, su aplicación es esencial para reducir brechas digitales y mejorar la eficiencia organizacional. En comparación con enfoques tradicionales, la digitalización del talento humano permite una toma de decisiones más precisa y basada en datos, lo que fortalece la competitividad de las instituciones.

Por otro lado, el Modelo de Madurez Digital en Recursos Humanos (Benavides y otros., 2024; Oliva, 2023; Granieri, 2024) establece una hoja de ruta para medir y mejorar la adopción de tecnología en la gestión del talento humano. A través de niveles progresivos de digitalización, las organizaciones pueden evaluar su estado actual y definir estrategias para alcanzar una transformación integral. En este sentido, el modelo facilita la identificación de brechas tecnológicas y promueve la alineación cultural con la disrupción digital. En Panamá, donde muchas empresas aún se encuentran en fases iniciales de digitalización, este modelo proporciona un marco sólido para acelerar la innovación en la gestión del capital humano.

No obstante, la transformación digital también enfrenta retos significativos relacionados con la Resistencia al Cambio Organizacional (Bell et al., 2022; Sánchez y Fábrega, 2021; De León, 2021). Esta teoría explica que la resistencia de los empleados a la adopción de nuevas tecnologías puede obstaculizar la innovación. Factores como el miedo a la automatización, la incertidumbre laboral y la falta de capacitación en competencias digitales son barreras que deben abordarse. La evidencia sugiere que la gestión efectiva del cambio, la comunicación clara y la inclusión de los empleados en el proceso de transformación pueden mitigar esta resistencia y favorecer la aceptación de la digitalización en el ámbito laboral.

Finalmente, la Transformación Digital y el Futuro del Trabajo (Hernández, 2022), destaca el impacto de la automatización y la inteligencia artificial en la configuración del mercado laboral en Panamá. La digitalización está impulsando cambios estructurales en los perfiles profesionales requeridos, exigiendo una mayor flexibilidad y adaptabilidad en los trabajadores. El desarrollo de habilidades tecnológicas y la formación continua se presentan como elementos clave para garantizar la empleabilidad y la competitividad en un entorno laboral en constante evolución.

La revisión bibliográfica ha evidenciado que la digitalización del talento humano en Panamá es un proceso en desarrollo, con oportunidades significativas para mejorar la eficiencia y la competitividad organizacional. Sin embargo, también enfrenta desafíos relacionados con la resistencia al cambio y la necesidad de una adaptación cultural y tecnológica. La implementación de estrategias basadas en modelos de madurez digital y teorías de gestión del talento humano digital se presenta como una solución viable para garantizar una transición exitosa hacia la era digital.

## Conclusiones

La transformación digital en la gestión del talento humano en Panamá no es solo una tendencia, sino una necesidad estratégica para la sostenibilidad y competitividad empresarial. Si bien los desafíos como la brecha digital y la resistencia al cambio persisten, la integración de tecnologías como la inteligencia artificial, la analítica de datos y la automatización de procesos permite optimizar la toma de decisiones y mejorar la eficiencia operativa.

Para una implementación efectiva, es crucial diagnosticar la madurez digital de las organizaciones, fortalecer la capacitación y promover una cultura organizacional que fomente la innovación y la adaptabilidad. Asimismo, la sinergia con startups y ecosistemas tecnológicos puede acelerar este proceso, asegurando que las empresas panameñas evolucionen conforme a las exigencias del entorno global.

La transformación digital en la gestión del talento humano, cuando se ejecuta con una visión estratégica, no solo impulsa la eficiencia interna, sino que también fortalece la capacidad de las organizaciones para atraer, desarrollar y retener talento en un mercado altamente dinámico.

## Referencias bibliográficas

Bazán, Y., & Tejedor, V. (2022, Diciembre). El Enfoque De Sistemas En La Gestión Del Talento Humano. 5(2). (R. F. SAPIENS, Ed.) <https://up-rid.up.ac.pa/6045/1/2611>

Bell, J., Vansuch, G., Cepparo, R., & Xcel, M. (2022, 7 25). Tipos de Resistencia al Cambio Organizacional y Cómo Manejarlos. Prosci Inc. <https://www.prosci.com/es/blog/tipos-resistencia-cambio-organizacional>

Benavides, A., Cadamo, I., Espinoza, A., De Benavides, G., & Chavarría, I. (2024, 3 21). Transformación digital en RH: Adoptando tecnología para optimizar procesos. *Rh Vital Panamá*. <https://www.rhvital.com/nosotros/>

Brito, M., Orozco, N., & Toscano, É. (2023, 8 30). Gestión Del Talento En La Era Digital: Cómo Atraer, Retener y Potenciar Profesionales En La Educación Del Siglo XXI. *Revista Climatología*. 2(18). <https://revistas.qlu.ac.pa/index.php/latitude/article/view/228>

De León, M. (2021, 9 12). Panamá y la teoría del cambio social. *Períodico La Estrella de Panamá*. <https://www.laestrella.com.pa/opinion/columnistas/panama-teoria-cambio-social-BILE455224>

Digital, Ceibo;. (2024, 7 25). La digitalización está redefiniendo el mercado laboral: ¿Cómo sobrevivirán los trabajadores de América Latina? <https://www.linkedin.com/pulse/la-digitalizaci%C3%B3n-est%C3%A1-redefiniendo-el-mercado-laboral-c%C3%B3mo-plcgf/>

Equipo de edición de Psico-smart. (2024, 8 28). La importancia de la analítica de datos en la toma de decisiones de gestión de talento. *Vorecol*. <https://psico-smart.com/articulos/articulo-la-importancia-de-la-analitica-de-datos-en-la-toma-de-decisiones-de-gestion-de-talento-160940>

García, F. (2022). Desarrollo de estados de la cuestión robustos: Revisiones Sistemáticas de Literatura. 23, *Ediciones Universidad de Salamanca*. *Revista Eusal*. <https://revistas.usal.es/tres/index.php/eks/article/view/28600/27681#:~:text=La%20revisi%C3%B3n%20sistem%C3%A1tica%20de%20literatura,investigaci%C3%B3n%20en%20un%20campo%20concreto.>

Granieri, M. (2024, 3 18). Cómo mejorar el nivel de madurez digital de tu empresa. *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/como-mejorar-el-nivel-de-madurez-digital-de-tu-empresa>

Hernández, J. (2022, 9 22). Inteligencia Artificial: que Aporta y Cambia en el Mundo del Trabajo. (BID, Ed.) <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/inteligencia-artificial-que-aporta-y-que-cambia-en-el-mundo-del-trabajo/>

Hirefront SpA. (2024). ¿Cómo la analítica de Big Data ayuda a la gestión de talento? <https://home.hcmfront.com/blog/como-la-analitica-de-big-data-ayuda-a-la-gestion-de-talento>

Martínez, E. (2024, 12 16). Innovación Y Gestión Para Impulsar El Transporte De Carga En Colón. 4(1). Revista EOnlineTechISSN2771-361X. <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RET/article/view/548/1013>

Oliva, F. (2023). Nivel de madurez digital Talento y tecnología en la era digital. <https://www2.deloitte.com/pa/es/pages/technology/articles/nivel-de-madurez-digital.html>

Pérez, E. (2024). Transformación Digital En La Gestión de Recursos Humanos. VII(1). Revista AmeliCA. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/793/7934890004/7934890004.pdf>

Ponce, E. (2025, 1). Reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del personal en la administración pública panameña. 4(1). Revista de Investigación de ADEN University. <https://ojs.aden.org/experior/article/view/54/49>

Sánchez, J., & Fábrega, J. (2021). Congreso Nacional de Ciencia y Tecnología – APANAC: Acta de artículos 2021. Asociación Panameña para el Avance de la Ciencia (APANAC). [https://cihh.utp.ac.pa/sites/default/files/documentos/2022/pdf/acta\\_de\\_articulos\\_2021\\_compressed.pdf](https://cihh.utp.ac.pa/sites/default/files/documentos/2022/pdf/acta_de_articulos_2021_compressed.pdf)

Santa, A. (2025, 1 8). Cómo la tecnología y la IA están dando forma al futuro de la gestión del talento humano. Revista Factor de Éxito. <https://panama.revistafactordeexito.com/posts/49953/como-la-tecnologia-y-la-ia-estan-dando-forma-al-futuro-de-la-gestion-del-talento-humano>



Smith, A. (2025). El Neomanagement: Retos y Oportunidades en la Administración Posmoderna. *1(1)*. Revista UNESCA.  
<https://revista.unesca.com/index.php/unesca/article/view/4/4>

Torres, M. (2023, 8 17). Transformación digital en la educación médica: desafíos, oportunidades y compromisos para el futuro. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.  
<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/Biociencias/article/view/8564/7198>

Zúñiga, A. (2024, 5 7). Revolución del Capital Humano con IA y Big Data I Big Data en gestión de RRHH. by Forward Company.  
<https://www.forwardcompany.com/post/big-data-gestion-rrhh>

## **ENSAYOS**

### **LA EVOLUCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS EN LA ESTRATEGIA EDUCATIVA UNIVERSITARIA**

### **UNIVERSITY EDUCATIONAL STRATEGY IN THE EVOLUTION OF THE SUPPLY CHAIN**

**Katia Edilka Alderete Morales**

Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano, Panamá

correo electrónico: [alderetekatia@hotmail.com](mailto:alderetekatia@hotmail.com) <https://orcid.org/0009-0003-4527-2667>

Fecha de recepción 24 de abril 2025-Fecha de aceptación 6 de mayo de 2025



DOI: <https://doi.org/10.48204/2953-3147.7832>

### **Resumen**

Este documento es un ensayo argumentativo ante los desafíos que está presentando la educación Universitaria en Panamá, en donde debemos cambiar de un método estructural a un método disruptivo, ya que se ha demostrado que para promover el aprendizaje práctico (aprender haciendo), debemos desarrollar habilidades blandas como es resolución de problemas, pensamiento lógico, trabajo en equipo, creatividad y la utilización de equipos IA y software tecnológicos, que son cada vez más demandados en el mercado laboral, y estos conocimiento se logran es de forma práctica, para que los estudiantes puedan aplicar sus conocimientos teóricos en situaciones reales, y esto ayuda a que el aprendizaje sea más efectivo. Este ensayo se divide de tres partes, en donde empezamos con (1). La

introducción de manera clara y concisa se presenta el tema a tratar y el objetivo principal del ensayo., (2). Seguido el desarrollo donde se dan los argumentos detallados de las ideas que sostiene la tesis y, finalmente, (3). La conclusión que es la reflexión de la idea principal de la tesis.

**Palabras claves:** educación, aprendizaje, software, universidad.

## Abstract

This document is an argumentative essay on the challenges that University education is presenting in Panama, where we must change from a structural method to a Disruptive method, since it has been shown that to promote practical learning (learning by doing), we must develop soft skills such as problem solving, logical thinking, teamwork, creativity and the use of AI equipment and technological software, which are increasingly in demand in the labor market, and this knowledge is achieved in a practical way, so that students can apply their theoretical knowledge in real situations, and this helps make learning more effective. This essay is divided into three parts, beginning with the introduction, which clearly and concisely presents the topic to be discussed and the main objective of the essay. This is followed by the development, which provides detailed arguments for the ideas supported by the thesis, and finally, the conclusion, which reflect the main idea of the thesis.

**Keywords:** Education, learning, software, university.

## Introducción

El uso de sistemas automatizados y robots dentro de la cadena de suministros y operaciones logísticas con el objetivo de lograr un proceso digital y conectado a través de la inteligencia artificial (IA), está transformando la educación universitaria de manera significativa, ofreciendo tanto oportunidades, como desafíos para docentes y estudiantes ya que estos cambios van de la mano debido a las

necesidades actuales que requieren que la educación responda al mismo ritmo para que el estudiante este preparado como por ejemplo, para implementar o sugerir mejoras en los procesos con soluciones automáticas, como los robots móviles autónomos dentro de las bodegas, eliminación de errores por fallas en la gestión de procesos y la manipulación de mercancía dentro de las bodegas, entre otros, todo esto para hacer más eficiente y productivo los procesos logístico, para un impacto directo en los costos del proceso y en el docente pueden utilizar la inteligencia Artificial (IA), para acceder a recursos educativos y materiales didácticos, mejorando la calidad de la enseñanza, encargarse de tareas repetitivas como la corrección de exámenes, así liberando tiempo para que el docentes se concentren en la enseñanza y el apoyo a los estudiantes para promover en ellos un aprendizaje práctico y participativo (aprenda haciendo); fomentando la creatividad, pensamiento lógico, análisis los datos.

De este modo, podemos ver que la metodología de la enseñanza actual debe formar al estudiante para que esté preparado al momento de graduarse que cuenten no solo con la información teórica de la carrera sino también con una experiencia básica de las herramientas tecnológicas, para las mejoras en el área de la logística.

Por eso, el siguiente ensayo tiene el objetivo de argumentar desde el punto de vista del autor los desafíos o retos que enfrenta la metodología de la enseñanza universitaria actual en el área de la logística, para dar posibles soluciones, aprovechando nuestra posición como Hub Logístico en Latino América, de la mano con el apoyo del Gobierno de Panamá.

## Desarrollo

No es desconocido que, en el área de la Logística, la competencia de las empresas de cadena de suministros va en aumento, por lo cual se implementan cada vez más estrategias y herramientas que puedan mejorar la productividad para reducir tiempos y costos, sin desmejorar la calidad y la seguridad en el producto y el proceso.

Puesto que “la logística es una pieza clave en cada empresa relacionada con el ingreso de materias primas, es necesario que exista la coordinación pertinente desde el inicio del proceso hasta el final.” (Sánchez Suárez, et.al, p.1)

Para este auge en la logística debemos tener suficiente mano de obra con la experiencia, conocimiento de las herramientas de tecnología y habilidades cognitivas.

La educación Universitaria en Panamá, permite algunas carreras como la de medicina, realizar prácticas en hospitales desde el tercer año aproximadamente de la carrera hasta finalizar la misma, para así garantizar que cuando el estudiante realice su práctica de los dos años como residente en los hospitales, cuenten con una experiencia básica de los servicios que prestarán. De la misma forma debería ser para las demás carreras técnicas que involucren algún proceso práctico; en este caso, quiero referirme al área de la Logística en donde hay unas series de herramientas que ayudan para mejorar los procesos y documentaciones.

Dado que la metodología de la enseñanza está enfrentando un cambio acelerado por los avances tecnológicos y la globalización con la tendencia robótica, inteligencia artificial (IA), Big Data en el área de la logística y las redes de transporte entre otros.

Por ejemplo, la inversión que ha realizado la Universidad de Panamá de un brazo robótico, en donde los docentes tuvieron una capacitación de 40 horas que ayudará en la clase que se imparten en el proceso de automatización, producción y manufactura, en pequeña escala.

“Autoridades de la Facultad de Informática, Electrónica y Comunicación (FICE), adquirieron un equipo con tecnología de punta valorado en 140 mil dólares. Incluye un brazo robótico manejado a control remoto. El equipo servirá como modelo para impartir clases, según los lineamientos educativos de las universidades del primer mundo. La unidad con tecnología de última generación será manipulada en los cursos de Automatización, Control, Robótica y Comunicación”.(Caballero, 2022,s/p)

Podemos tomar de ejemplo esta iniciativa de la Universidad de Panamá para la implementación de la robótica, la cual cambiara la forma de impartir clase en diferentes facultades en la Universidad de Panamá, lo cual es de beneficio para un cambio de mentalidad estructural a una mentalidad disruptiva en los estudiantes.

Panamá se encuentra en proceso de convertirse en un Hub Logístico de América Latina, y el gobierno panameño debe apoyar a las universidades estatales, creando acuerdos o convenios de apoyos económicos o de alianzas para el aprendizaje experiencial a las universidades estatales dentro de los contratos de las empresas multinacionales que quieran invertir en nuestro país, ya que la forma de impartir las clases experiencial, abrirá las puertas a inversiones de empresas multinacionales en el país y así mejorando nuestra forma de educar con capacitación continuas de los docentes, para la implementación de métodos de enseñanza más interactivos para desarrollar buenos profesionales que puedan contribuir al crecimiento económico de nuestro país.

“Panamá es el país de América Latina que conecta a la región con el resto del mundo, lo que explica que se haya convertido en el centro de comercio idóneo para el desarrollo de inversiones sostenibles con impacto social. El Gobierno Nacional no ha dejado pasar la oportunidad que esto representa y, a través de la Autoridad para la Atracción de Inversiones y la Promoción de Exportaciones de Panamá (PROPANAMA), ha adoptado la estrategia Panamá: Hub Digital”. (Wired,2024, s/p)

Unos de los objetivos principales de la Universidad de Panamá, debería ser que se creen las alianzas con las empresas multinacionales, para patrocinar infraestructuras, laboratorios, investigaciones, desarrollo e innovaciones.

Tener alianzas con estos gigantes tecnológicos facilita el enlace entre sus clientes que les compran las licencias de estos software para sus empresas y de esta forma se les facilita a los estudiantes de las Universidades estatales, tener laboratorios patrocinados por ellos y permitirles a los estudiantes aprender a cómo utilizarlos en una plataforma de prueba y así crear convenios para la práctica de estudiantes y contratar personal nuevo de la base de datos de los estudiantes que han practicado y tienen los conocimientos básicos del uso de estos equipos que llevan a automatizar y mejorar los procesos que conllevan tiempo y costos.

“El estado actual de la implementación del aprendizaje automático en la Logística y transporte es de 16.7% en evaluación/ planificación, experiencias iniciales y prototipos 41.7%, en sectores concretos 41.7%,” (SSI-Schafer,2018, p.11)

Ejemplo de los aprendizajes los modelos o algoritmos como la inteligencia artificial (IA), para analizar los conjuntos de datos, identificar patrones y realizar predicciones sin intervención humana de los cuales podríamos señalarla previsión de la demanda de un producto, completar partes faltantes de un texto, gestión de reclamos, mejoras continuas del proceso, y robótica para el manejo de pedidos e inventarios, etc.

Tal y como lo indica Valverde-Castro (2020) “la robótica es un sinónimo de progreso y desarrollo tecnológico. Los países y las empresas que cuentan con una fuerte presencia de robots no solamente consiguen altos niveles de competitividad y productividad, sino también transmiten una imagen de modernidad.” (p.1370)

La aplicación de la AI y la robótica produce ahorros significativos de costos y productividad en los procesos, por lo cual el cambio de nuestra forma de la educación universitaria, debe ir de la mano con las nuevas tecnologías y tendencia en el mercado; debemos implementar una educación práctica, no solo los 6 meses como prácticas profesionales o pasantía en el último año de estudio; si no que tengan un aprendizaje experiencial (aprender haciendo), basados en horas de estudios dentro del plan de estudio, que contemple horas de prácticas en alguna empresa, laboratorios y simuladores de la realidad dentro de la Universidad, patrocinados por empresas multinacionales o locales.

Esto llevaría al estudiante a tener una educación a la vanguardia, permitiendo al país tener profesionales capacitados en innovaciones para que estén preparados cuando salen al mercado laboral, mantener a los docentes entrenados con la nueva tecnología, mantener actualizado los currículos educativos, infraestructuras del Campo Universitario.

La administración de la cadena de suministro desempeña un papel fundamental en los nuevos modelos de negocios. Su implementación adecuada y gestión se traducen en beneficios tangibles, como una mayor eficiencia, reducción de costos, mejora en la calidad, flexibilidad empresarial y una ventaja competitiva sostenible. Además, la adopción de tecnologías y la colaboración con los actores de la cadena son aspectos clave para el éxito en la gestión de la cadena de suministro en el entorno empresarial actual. (Campos Portugal, et. al, 2023, p.7217)

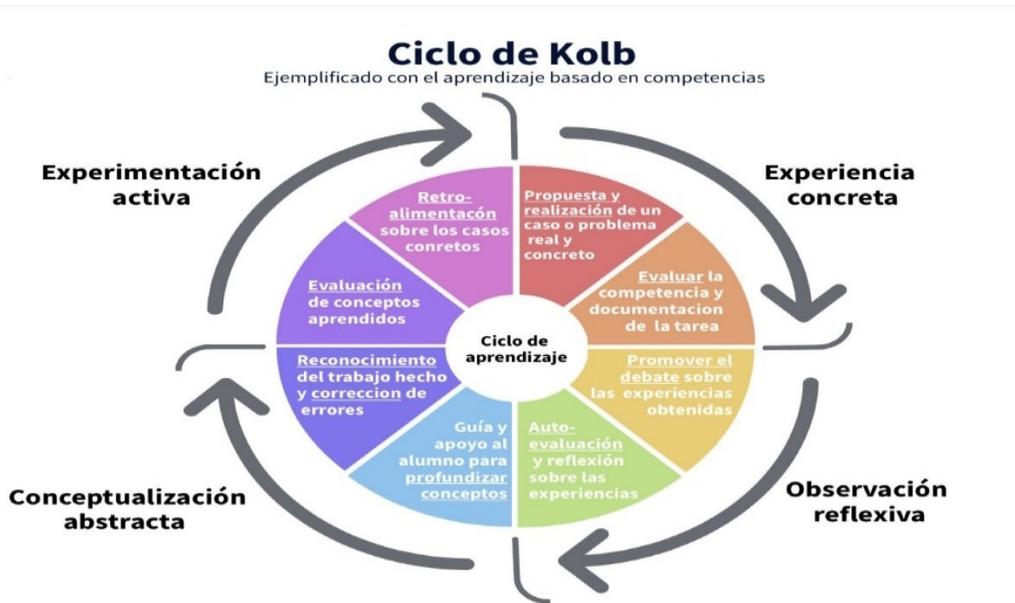
Debemos tener a nuestros estudiantes universitarios preparados para atender de manera eficaz y eficiente estos desarrollos del mercado.

Para este desafío se promueve el modelo de aprendizaje experiencial el cual es en base a El Ciclo de Aprendizaje Kolb:

“El modelo de Kolb nació de su interés en cómo las personas aprenden de formas diferentes. Kolb vio el aprendizaje como un proceso que transforma la experiencia en conocimiento útil, siguiendo la idea constructivista de que cada individuo construye su propio entendimiento a partir de sus vivencias. En el modelo de Kolb, se describe que para aprender debemos procesar la información recibida. Kolb identifica dos puntos de partida:

- Una experiencia directa y concreta: alumno activo.
- Una experiencia abstracta, obtenida al leer o escuchar: alumno teórico.
- Estas experiencias se transforman en conocimiento mediante:
- Reflexionar y pensar sobre ellas: alumno reflexivo.
- Experimentar activamente con la información: alumno pragmático”. Para Kolb, el aprendizaje sigue un proceso repetitivo de cuatro etapas, conocido como el "Ciclo de Kolb":(Puente Balcázar et al., 2025,p.5)

**Figura 1.**  
*Ciclo de Aprendizaje Kolb*



*Fuente: Wikipedia*

Este ciclo es fundamental para comprender la importancia de cómo funciona nuestro cerebro en el proceso de aprendizaje, que no es como el método tradicional que se ha utilizado en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Es un aprendizaje en base a experiencia que queda grabada en nuestra mente, incluso aprender de los errores; de los casos que se deben resolver. Para los estudiantes poder:

- a. Llevar a cabo la teoría aprendida en los salones de clase y verla aplicada en la realidad laboral es una nueva experiencia gradual que podrán llevar a cabo participando del proceso (experiencia concreta).
- b. Analizar los procesos observados y dar sugerencias de mejoras para mejorar los procesos ya si ahorrar costo de la operación (observación reflexiva).

- c. Para los problemas encontrados en el estudio del proceso, desarrollar teorías o ideas para resolverlos (conceptualización abstracta)
- d. Llevar a las prácticas las lecciones aprendidas, deducir hipótesis en observaciones previas (experimentación activa)

Cuando comprendemos de raíz de cómo funcionan las cosas las podemos mejorar, y esto lo hacemos con la práctica, palpando las cosas, que fue como aprendimos cuando éramos niños.

## Conclusiones

Debemos aprovechar nuestra posición estratégica y la infraestructura de Panamá como Hub de la Américas, por lo cual empresas multinacionales tienen sus sedes en nuestro país; para que estas empresas pueden proporcionar fondos para crear laboratorios, investigaciones, expandir la infraestructura del campus Universitario.

Con la ayuda del Gobierno panameño, podemos lograr que se tenga como requisito, que las empresas multinacionales que quieran establecerse en Panamá como sede regional, tengan que crear alianzas con Universidades del estado y esto le daría oportunidades para que los estudiantes adquieran experiencia práctica y ayudaría a las empresas a encontrar y reclutar empleados talentosos que serían los estudiantes que hayan practicado en sus empresas además de mejorar su imagen en la sociedad.

También, se lograría adquirir gratuitamente para la Universidades locales, herramientas y licencias de software tecnológicos, para la practicas de la robótica y la inteligencia artificial (IA) que se utilizan en el mercado. Esto llevaría a la Universidades Estatales, tener siempre un curriculum actualizado a la necesidad del mercado laboral, beneficiando a profesores y estudiantes de recibir la experiencia y conocimiento que compartiría la empresa.

### Referencias bibliográficas

Caballero, I. (11 de febrero de 2022) Facultad de Informática de la Universidad de Panamá avanza con tecnología robótica. Semanario La Universidad. <https://launiversidad.up.ac.pa/node/2416>

Campos Portugal, P., González Tejedor, M., Cerrud Álvarez, F. y Rodríguez, B. (2023) La administración de la cadena de suministro y su importancia en las empresas, como parte de la estrategia en los nuevos modelos de negocios . *Ciencia Latina Internacional*. Vol.7, No.3. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6709>

Puente Balcázar, R. G., Arellano Díaz, S. M. y Vázquez Rojas, S. (2025). *Enfoques de aprendizaje de Kolb, Herrmann y Gardner en el proceso enseñanza-aprendizaje*, p.5). <https://doi.org/10.1590/scielopreprints.11323>

Sánchez Suarez, Y., Pérez, J., Sangroni La Guardia, N., Cruz Blanco, C. y Medina Noguera, E. (2021) Retos actuales de la logística y la cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*. Vol.42, No.1. [http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362021000100169](http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362021000100169)

SSI-Schaefer.(2018) Inteligencia Artificial en Logística <https://www.ssi-schaefer.com/resource/blob/1077946/21597041464333c25cf325b51f64c06d/inteligencia-artificial-en-log%C3%ADsticawhitepaper-dam-download-en-17151--data.pdf>

Valverde Castro, B. (2020) La importancia de la robótica como eje en el desarrollo de la sociedad. *Polo del Conocimiento*. Vol.5, No.8. [file:///C:/Users/mfval/Downloads/Dialnet-LaImportanciaDeLaRoboticaComoEjeEnElDesarrolloDeLa-7554370%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/mfval/Downloads/Dialnet-LaImportanciaDeLaRoboticaComoEjeEnElDesarrolloDeLa-7554370%20(2).pdf)

Wired. (2024, June 3). *Por qué Panamá se está convirtiendo en el Hub Digital más atractivo de América Latina*. <https://es.wired.com/articulos/panama-quiere-ser-el-nuevo-hub-digital-de-america-latina>

## ESTADOS FINANCIEROS COMO HERRAMIENTA PARA LA SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO DE LA PYMES

## FINANCIAL STATEMENTS AS A TOOL FOR SUSTAINABILITY AND GROWTH OF SMES

**Marta C. Sosa**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad,  
Panamá  
Correo electrónico: marta.sosa@up.ac.pa <https://orcid.org/0000-0002-5867-9277>

**Mauricio Antonio Burton**

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Colón, Panamá  
Correo electrónico: mauricio.burton@up.ac.pa <https://orcid.org/0000-0002-7868-2465>

Fecha de recepción: 28 de abril 2025-Fecha de aceptación 2 de junio de 2025



DOI: <https://doi.org/10.48204/2953-3147.7838>

### Resumen

La urgencia de fortalecer la cultura financiera en el entorno de las pymes, donde la mayoría de las veces se toman decisiones de manera empírica o sin un respaldo técnico contable, es la razón por la que nace el presente estudio el cual tiene como objeto describir y analizar como los estados financieros pueden ayudar a la sostenibilidad y crecimientos de las pymes. En el contexto actual, caracterizado por una alta competitividad y una creciente incertidumbre financiera, las pequeñas y medianas empresas (pymes) enfrentan el constante desafío de sostenerse y crecer de manera sostenibles a lo largo del tiempo. Las pequeñas y medianas

empresas (pymes), representan uno de los pilares más importante en la economía de los países porque representa el 90% de las empresas y a la vez por su capacidad de generar empleo, impulsar la innovación y dinamizar los mercados locales, también ejerce una labor social en los barrios ya que estas ofrecen productos con precios accesibles y de primera necesidad. Por lo tanto, el uso adecuado de los estados financieros contribuye no solo a mantener la sostenibilidad operativa de las pymes, sino también a planificar estrategias de expansión, inversión y mejora continua. Por otra parte, los propietarios y gestores de pymes pueden mejorar la capacidad de enfrentar los desafíos del mercado, optimizar sus recursos y proyectar sus negocios con mayor seguridad y rentabilidad.

**Palabras Claves:** pequeña y mediana empresa, innovación, rentabilidad.

## Abstract

The urgency of strengthening financial literacy in the SME environment, where decisions are often made empirically or without technical accounting support, is the basis of the study. Its objective is to describe and analyze how financial statements can contribute to the sustainability and growth of SMEs. In the current context, characterized by high competitiveness and growing financial uncertainty, small and medium-sized enterprises (SMEs) face the constant challenge of sustaining themselves and growing sustainably over time. In this context, small and medium-sized enterprises (SMEs) represent one of the most important pillars of the economy of the countries, accounting for 90% of businesses. Due to their ability to generate employment, drive innovation, and stimulate local markets, they also perform social work in neighborhoods, offering affordable essential products. Therefore, the proper use of financial statements contributes not only to maintaining the operational sustainability of SMEs, but also to planning expansion, investment, and continuous improvement strategies. Therefore, SME owners and managers can improve their

ability to meet market challenges, optimize their resources, and project their businesses with greater security and profitability.

**Keywords:** small and medium-sized enterprise, innovation, profitability.

## Introducción

La pequeñas y medianas empresa (pymes) en un mundo tan cambiante enfrenta un desafío para mantenerse y crecer durante los primeros cinco años, por lo tanto, los estados financieros emergen como una herramienta esencial que permite a emprendedores y gerentes a comprender la situación financiera de su empresa, evaluar su desempeño y tomar decisiones informadas.

El uso adecuado de la información que nos aportan los estados financieros no solo contribuye a la estabilidad operativa de las pymes, sino también nos muestran información valiosa para planificar estrategias de expansión, inversión y para la mejora continua.

Aunque es importante, es común que muchos emprendedores subestimen el valor de esta información contable, lo cual puede poner en riesgo la sostenibilidad del negocio. Al entender y aplicar correctamente los estados financieros, los propietarios y gerentes de pymes pueden mejorar su capacidad para enfrentar los desafíos del mercado, optimizar recursos y proyectar sus negocios con mayor seguridad y rentabilidad.

Este ensayo busca resaltar el papel clave de los estados financieros como una guía confiable para la toma de decisiones estratégicas, enfocándose en su influencia en el crecimiento y permanencia de las pymes en el mercado.

## Desarrollo

### Importancia de los Estados financieros para las pymes

A nivel global, las pequeñas y mediana empresas (pymes) representan el 90% del tejido empresarial y desempeñan un papel esencial en el crecimiento económico y la creación de empleos. No obstante, enfrentan importantes retos en cuanto a la administración de sus finanzas y la posibilidad de mantenerse sostenible a largo plazo.

Diversos estudios han demostrado que los estados financieros son herramientas fundamentales para las pymes en la toma de decisiones estratégicas y de gestión empresarial. De hecho, estudios recientes señalan que cuando los dueños, gestores de micro, pequeñas y medianas empresas entienden mejor los temas financieros, sus negocios pueden funcionar mejor. Esa comprensión permite decidir con más claridad y seguridad, lo que ayuda a que sus empresas crezcan y se mantengan firmes a lo largo del tiempo.

Como afirman Sauza, et. al (2020) “La alfabetización y la inclusión financieras tienen un impacto positivo en el desempeño y la sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), (p.3) En otras palabras, si las pymes se asesoran con personas expertas en el tema les garantiza un crecimiento a través del tiempo evitando tener que cerrar antes de los cinco años como lo demuestran algunos estudios, estos asesores pueden ser contadores idóneos en la materia con experiencia comprobada.

Además, según Murgia (2020) “La información que nos proporcionan los Estado Financieros es crucial en el mundo de los negocios y la contabilidad, ya que reflejan con precisión el rendimiento comercial y la posición financiera de la empresa” (s/p.)

Con relación, a este punto la información financiera es como una brújula que nos guía y nos muestra el rumbo que está llevando nuestra pyme, y nos sirve para tomar decisiones si, seguir adelante o redireccionar el camino de la empresa.

“En definitiva, la información que arrojan los estados financieros sobre la realidad de cada empresa juega un papel fundamental a la hora de tomar decisiones que afectan el curso de estas.” (Macías Rosales, et. al.,2022 p.103).

En Panamá las pymes forman parte importante de la economía del país. Son muchas, generadoras de empleo y mueve una parte importante del comercio local. Sin embargo, muchas de ellas tienen dificultades para llevar una adecuada contabilidad y para utilizar estados financieros como herramientas que les ayuden a tomar mejores decisiones.

Aunque en el país se exige que las pymes utilicen Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF para pymes) para que sus reportes sean más claros y uniformes, algunas empresas pequeñas no logran aplicarlas correctamente. Esto se debe en gran parte a la falta de personal capacitado o de recursos económicos para contratar a expertos.

Por eso es clave que las pymes en Panamá empiecen a valorar sus estados financieros, mejoren su manejo contable y usen esta información para organizar mejor sus recursos. Si lo hacen, podrían ser más competitivas, más fuertes y tendrán más posibilidades de mantenerse y crecer a largo plazo.

## **Relación de los Estados Financieros con la Sostenibilidad de las pymes**

La integración de criterios de sostenibilidad en estos informes no solo mejora la transparencia y la responsabilidad corporativa, sino que también fortalece la posición competitiva en un entorno empresarial.

En ese sentido, la ONU en su informe Brundtland (1987) define “La sostenibilidad como la capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas.”

Por lo tanto, los estados financieros son informes que muestran la situación financiera y económica de una empresa en un momento determinado, nos dan datos relevantes y cuantitativos con relación a los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos y flujo de efectivo de una empresa.

Son herramientas importantes para la toma de decisiones tanto para los dueños, gerentes terceras personas como inversionistas, acreedores, autoridades o instituciones crediticias como los bancos. En ellos podemos encontrar informaciones relevantes como los resultados de las operaciones y los cambios de posición que se han generado en un periodo determinado.

Estos se pueden presentar al final de periodo contables generalmente de un año o de un trimestre. Esta información contable complementa los registros de la compañía. Presentan la información de forma estructurada para facilitar su análisis e interpretación, este informe muestra situación fundamental y desempeño económico de la empresa.

Es decir que esta información nos permite monitorear la gestión financiera y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, nos ayuda a mantener un equilibrio entre los ingresos, costos y los recursos para mantener la operación del negocio.

Cabe señalar que integrar la sostenibilidad en los estados financieros ofrece mejorar la toma de decisiones ya que proporciona a la empresa una visión más completa, considerando no solo los aspectos financieros sino también el impacto social y ambiental de igual forma proporciona acceso financiero por parte de las

instituciones de crédito debido a que estas valoran las empresas que muestran prácticas sostenibles.

Otra ventaja es la reputación y competitividad de las pymes al adoptar estas prácticas sostenibles puesto que pueden diferenciarse en el mercado y atraer a clientes que valoren responsabilidad social y ambiental. Las pymes tienen que reconocer que es importante llevar una buena contabilidad y gestión financiera y a la vez hacer los estados financieros por lo menos una vez por año.

### **Relación de los estados financieros con el crecimiento empresarial (pymes)**

Las pymes que llevan un control adecuado de su información financiera es decir de su contabilidad, gestión empresarial y presentan estados financieros, tienen mayores posibilidades de sobrevivir y prosperar en el tiempo, ¿por qué? Debido a que estos documentos les permiten ver con claridad como está funcionando la empresa; cuánto gana, gasta, debe y sus ganancias.

En ese sentido Núñez Montenegro (2025) señala que “un empresario sin estados financieros no sabría, realmente, si sus negocios están siendo rentables y exitosos” (s/p).

Cuando una pyme prepara y analiza los estados financieros como el balance general, el estado de resultado, el estado de flujo de efectivo y el estado de cambio en el patrimonio, puede tomar mejores decisiones.

Por ejemplo, sabe si puede invertir, contratar más personal o si necesita reducir costos. Esto le permite planear su futuro con seguridad y hacerle frente a cualquier crisis económica porque estaría tomando decisiones con información financiera oportuna.

Tal como lo afirman Lucas Delgado y Sornoza Zamora (2021) “El objetivo primordial de los estados financieros es proporcionar información acerca de la situación financiera de una empresa, suministrando información útil y relevante para su análisis y lograr maximizar el valor de la empresa.” (p.6)

Las pymes que comprenden y utilizan estas herramientas pueden descubrir nuevas oportunidades de negocio, mejorar su imagen y si tienen estos informes bien estructurados y actualizados las instituciones de crédito les puede otorgar préstamos, ya que esos informes financieros son un requisito que solicitan los bancos, de igual forma al tener esta información actualizada se están evitando errores costosos como multa por parte del fisco, debido a que la contabilidad no solo es un requisito legal y obligatorio, sino que es una guía para que el negocio avance con pasos firmes.

### **Consideraciones finales**

En este ensayo hemos descrito la importancia que tienen los estados financieros y como pueden ayudar en el crecimiento y la sostenibilidad a lo largo de tiempo de las Pymes, tomando en cuenta que sin información oportuna y actualizada de la situación financiera y contable de la empresa la misma podría perder oportunidad de fortalecerse y volverse segura y sostenible en el tiempo.

Para finalizar es importante asesorarse con personal idóneo de cuáles son las obligaciones con las que deben cumplir toda empresa y llevar registros contables porque estos son la brújula que le va a indicar por donde ir en su negocio y a la vez genera buena imagen frente a posibles inversionistas y las instituciones de crédito, cumplir con estas normas demuestra que su empresa es responsable y confiable.

### Referencias bibliográficas

Lucas Delgado, E. y Sornoza Zamora, J. (2021). Estados Financieros y su incidencia en el desarrollo empresarial. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. [https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/4218/1/ULEAM-POSG-CF.FFT-](https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/4218/1/ULEAM-POSG-CF.FFT-0018.pdf#:~:text=La%20finalidad%20de%20este%20art%C3%ADculo%20cient%C3%ADfico%20de%20alto,decisiones%20estrat%C3%A9gicas%20y%20financieras%20para%20el%20desarrollo)

0018.pdf#:~:text=La%20finalidad%20de%20este%20art%C3%ADculo%20cient%C3%ADfico%20de%20alto,decisiones%20estrat%C3%A9gicas%20y%20financieras%20para%20el%20desarrollo

Macías Rosales, J., Gautherot Hernández, E. y Pazmiño Chica, V. (2022). Importancia de los estados financieros en la toma de decisiones de las empresas ecuatorianas. Ulean Bahía Magazine, 3(5), 87–105. [https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam\\_bahia\\_magazine/article/view/218](https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine/article/view/218)

Murgia, M. (2020) La importancia de los Estados Financieros en la toma de decisiones. Revista Decisión de Empresario <https://www.decisiondeempresario.com/la-importancia-de-los-estados-financieros-en-la-toma-de-decisiones/>

Núñez Montenegro, E. (2025). Para qué sirven los Estados Financieros y cómo utilizarlos. FundaPymes. <https://www.fundapymes.com/sirven-estados-financieros/>

ONU, (1987). Informe Brundtland Nuestro futuro común. Madrid: Alianza.

Sauza, B., Pérez Castañeda, S. S., Cruz Ramírez, D., González Hernández, I. J., y Lechuga Canto, C. B. (2020). Estudio bibliométrico de alfabetización y educación financiera en las PYMES. Revista Nicolaita de Estudios Económicos, 15(2), 1-15.

## PROYECTOS DE INTERVENCIÓN EN CONTABILIDAD: PERSPECTIVAS Y ENFOQUES METODOLÓGICOS CON APLICACIÓN PRÁCTICA

### ACCOUNTING INTERVENTION PROJECTS: PERSPECTIVES AND METHODOLOGICAL APPROACHES WITH PRACTICAL APPLICATION

**Marino José Palacios Copete**

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá

correo electrónico: [marino.palacios@up.ac.pa](mailto:marino.palacios@up.ac.pa) <https://orcid.org/0000-0003-0207-0048>

Fecha de recepción 15 de mayo 2025-Fecha de aceptación 23 de junio de 2025



DOI: <https://doi.org/10.48204/2953-3147.7840>

#### Resumen

Este ensayo explora la relevancia de los proyectos de intervención en contabilidad en un entorno globalizado y en constante evolución. Se presenta la disciplina contable, tanto como un registro histórico como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas y la gestión eficiente de recursos. La metodología se centra en la aplicación de conocimientos y técnicas contables para diagnosticar problemas, proponer soluciones innovadoras e implementar cambios que generen mejoras sostenibles. Se detallan los diseños de investigación exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo y de evaluación como el marco para la indagación contable. Asimismo, se abordan los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto, destacando su pertinencia para comprender los fenómenos contables desde diversas dimensiones. Como resultado relevante, se subraya que la elección del diseño y enfoque metodológico es crucial para la validez de los hallazgos y la

efectividad de las intervenciones propuestas. La conclusión relevante, aunque no concluyente, destaca que la investigación contable, al integrar diversas perspectivas y adaptarse a los desafíos emergentes, se convierte en un impulsor para la innovación y mejora continua en las organizaciones y la sociedad.

**Palabras clave:** contabilidad, metodología, investigación.

### Abstract

This essay explores the relevance of accounting intervention projects in a globalized and constantly evolving environment. The accounting discipline is presented both as a historical and as a tool for strategic decision-making and efficient resource management. The methodology focuses on the application of accounting knowledge and techniques to diagnose problems, propose innovative solutions, and implement changes that generate sustainable improvements. Exploratory, descriptive, correlational, explanatory, and evaluative research designs are detailed as the framework for accounting inquiry. Quantitative, qualitative, and mixed approaches are also addressed, highlighting their relevance for understanding accounting phenomena from various perspectives. As a relevant result, it emphasizes that the choice of design and methodological approach is crucial for the validity of the findings and the effectiveness of the proposed interventions. The relevant, although not conclusive, conclusion highlights that accounting research, by integrating diverse perspectives and adapting to emerging challenges, becomes a powerful tool for innovation and continuous improvement in organizations and society.

**Keywords:** accounting, methodology, research.

## Introducción

La disciplina contable, lejos de ser una mera técnica de registro histórico de transacciones financieras, se proyecta como un campo dinámico y multidisciplinario esencial para la toma de decisiones estratégicas y la gestión eficiente de recursos en las organizaciones. En un entorno globalizado, complejo y en constante evolución, caracterizado por la rápida innovación tecnológica, la creciente demanda de transparencia y una conciencia cada vez mayor sobre la sostenibilidad, la contabilidad asume un rol protagónico no solo en la rendición de cuentas, sino también en la generación de información de valor para la planificación, el control y la evaluación del desempeño. Como señalan algunos autores, la contabilidad gerencial, por ejemplo, juega un papel crucial en el apoyo a las decisiones estratégicas al proporcionar información relevante sobre costos, rentabilidad y desempeño (MineralTree, 2025).

Es en este contexto que los proyectos de intervención en contabilidad adquieren una relevancia fundamental. Estos proyectos buscan aplicar conocimientos y técnicas contables para diagnosticar problemáticas específicas, proponer soluciones innovadoras e implementar cambios que generen mejoras tangibles y sostenibles. Abordar estos proyectos con rigor científico es crucial para garantizar la validez y fiabilidad de los hallazgos y la efectividad de las intervenciones.

Este estudio científico, como formato académico, proporciona un marco idóneo para explorar las bases teóricas y metodológicas que sustentan estos proyectos. Implica una exposición argumentada, fundamentada en la revisión crítica de la literatura y en la aplicación de métodos de investigación rigurosos. En este sentido, comprender las diversas perspectivas y enfoques metodológicos disponibles es el primer paso para diseñar e implementar proyectos de intervención en contabilidad, que no solo resuelvan problemas prácticos, sino que también contribuyan al acervo de conocimiento de la disciplina. En esta investigación se

propone explorar precisamente esas perspectivas y enfoques, detallando los diferentes diseños de investigación y las aproximaciones metodológicas cuantitativa, cualitativa y mixta, con un énfasis particular en su aplicación dentro del ámbito contable, proporcionando así un fundamento sólido para el desarrollo de intervenciones profesionales informadas y efectivas.

## **Desarrollo**

El desarrollo de proyectos de intervención contable demanda adoptar un conjunto estratégico de perspectivas para su diseño e implementación efectiva. El propósito central de estas intervenciones profesionales es identificar y aprovechar oportunidades, eliminar debilidades intrínsecas, y transformar las amenazas potenciales en ventajas competitivas o de mejora operativa. Una intervención se concibe como una acción deliberada que influye en los sujetos organizacionales o entidades productivas, buscando iniciar, modificar o refinar procesos dentro de estructuras mercantiles o de interés público. Para Jönsson y Lukka (2007), el propósito de una intervención es equilibrar el fundamento práctico orientado a la resolución de problemas con el potencial investigativo de contribución teórica.

El objetivo es promover una mejora tangible, optimizar la asignación de recursos y perfeccionar el desempeño general. Un resultado deseado de estas acciones es la consecución de una rentabilidad que abarque los ámbitos económicos y sociales, fortaleciendo simultáneamente la responsabilidad con el medio ambiente.

Para estructurar la intervención contable, se dispone de un marco de perspectivas finito, pero adaptable, que permite definir el enfoque metodológico. Este enfoque sistemático es esencial para abordar la interrogante inicial del proyecto, surgida del planteamiento del problema. Estas perspectivas se manifiestan a través de diferentes diseños de investigación: exploratorio,

descriptivo, correlacional, explicativo y de evaluación. Su correcta selección y combinación dan forma al diseño global de la intervención. Hopwood (1987) afirmó que se sabía muy poco sobre el cambio contable y abogó por una mayor investigación académica en esta área. Los diseños de investigación establecen parámetros de cambios de paradigma en la contabilidad.

### **Diseños de Investigación: La estructura para la indagación contable**

Los diseños de investigación actúan como el esqueleto metodológico o la hoja de ruta que guía la recopilación de información para responder a la pregunta central del estudio en contabilidad. Existen diversas maneras de categorizarlos, siendo una de las más comunes la basada en el objetivo principal o el nivel de profundidad del análisis.

### **Investigación exploratoria**

Este diseño es particularmente pertinente cuando se abordan áreas poco investigadas dentro de la contabilidad o fenómenos novedosos en el ámbito financiero. Su finalidad es familiarizarse con la temática, obtener datos preliminares para futuras investigaciones y lograr una visión general del panorama contable en cuestión. La función "exploratoria" implica identificar conceptos relevantes (como nuevas tecnologías contables o riesgos emergentes), variables potenciales (como la adopción de IFRS<sup>1</sup> en pequeñas empresas) y definir aspectos prioritarios para estudios posteriores. Las preguntas exploratorias son abiertas y buscan identificar aspectos generales, empleando "¿qué?" y "¿cómo?". Ejemplos de preguntas en contabilidad: ¿qué impacto inicial tienen las criptomonedas en los sistemas de

---

<sup>1</sup> Son las siglas en inglés de International Financial Reporting Standard o Normas Internacionales de Información Financiera. Consisten en principios y estándares, gracias a los que las prácticas contables de diferentes países están bajo un lenguaje común que permite una mejor comprensión entre las empresas, en especial, por parte de los inversionistas. <https://capacitacion.uc.cl/articulos/305-conoce-las-normas-internacionales-ifs-lenguaje-universal#:~:text=IFRS%20son%20las%20siglas%20en,Normas%20Internacionales%20de%20Informaci%C3%B3n%20Financiera.>

contabilidad de las empresas locales? ¿Cómo perciben los contadores públicos los desafíos éticos de la inteligencia artificial en la auditoría?

## **Investigación descriptiva**

Cuando el objetivo es detallar las características de un fenómeno contable, un grupo de profesionales, un tipo de organización o una situación financiera específica, se emplea este diseño. Implica medir o evaluar minuciosamente las distintas facetas del elemento bajo estudio. Su propósito es describir cómo son y cómo se manifiestan los fenómenos contables, sin buscar explicar las causas subyacentes. Las preguntas descriptivas se orientan a especificar propiedades, utilizando "¿cómo?", "¿cuáles?", o preguntas cuantitativas como "¿cuánto?" Ejemplos de preguntas en contabilidad: ¿cómo se estructuran los departamentos de contabilidad en las empresas manufactureras locales? ¿Cuáles son las prácticas comunes de gestión de inventarios utilizadas por las pymes? ¿Cuánto varía la carga tributaria entre diferentes sectores económicos?

## **Investigación correlacional**

Este diseño busca determinar la existencia y el grado de asociación entre dos o más variables dentro del contexto contable. Se miden las variables individualmente y se analiza su interrelación. Permite predecir el comportamiento de una variable contable (ej. rentabilidad) basándose en el conocimiento de otra (ej. inversión en software contable). Una relación positiva implica que ambas variables se mueven en la misma dirección, mientras que una negativa indica direcciones opuestas. Las preguntas correlacionales indagan sobre esta conexión, usando frases como "¿cómo se relaciona...?", "¿existe una relación entre...?" o "¿cuál es la asociación entre...?" Ejemplos de preguntas en contabilidad: ¿cómo se relaciona la

implementación de un sistema ERP<sup>2</sup> con la eficiencia en el cierre contable mensual?  
¿Existe una relación significativa entre el nivel de endeudamiento de una empresa y su rentabilidad neta? ¿Cuál es la asociación entre la frecuencia de auditorías internas y la detección de fraudes contables?

## Investigación explicativa

La investigación explicativa se adentra en las razones y causas detrás de los eventos o fenómenos contables, buscando comprender por qué ocurren. Se enfoca en explicar bajo qué condiciones se presenta un hecho contable o por qué ciertas variables contables están relacionadas. Su meta es lograr una comprensión profunda de un fenómeno, yendo más allá de la descripción o correlación para desentrañar las causas. Los adverbios interrogantes predominantes son "¿por qué?", "¿cómo influye...?" y "¿cuáles son las causas de...?" Ejemplos de preguntas en contabilidad: ¿por qué ciertas empresas presentan mayores niveles de evasión fiscal? ¿Cómo influye la capacitación continua en contabilidad en la calidad de los informes financieros de una organización? ¿Cuáles son las causas del incumplimiento de las normativas contables en el sector no lucrativo?

## Investigación evaluativa

Este diseño de investigación en contabilidad se focaliza en describir la eficacia, eficiencia o el valor de programas, políticas, sistemas o intervenciones contables. A diferencia de la investigación contable puramente descriptiva o explicativa, la evaluativa busca juzgar el mérito o el valor de algo, a menudo con el objetivo de informar decisiones futuras o modernizar el que hacer de la organización. Las preguntas centrales que el estudio busca responder, están orientadas a juzgar el valor. Ejemplos: ¿en qué medida el nuevo sistema ERP ha

---

<sup>2</sup> La planificación de recursos empresariales (ERP) es un sistema de software que ayuda a las organizaciones a optimizar sus procesos de negocio centrales —incluyendo finanzas, RR. HH., fabricación, cadena de suministro, ventas y procurement— con una visión unificada de la actividad y una única fuente de verdad. <https://www.sap.com/latinamerica/index.html>

mejorado la eficiencia en el cierre contable? ¿Ha sido eficaz el programa de capacitación en el desarrollo de habilidades de análisis de datos en los contadores? ¿Cuál es la pertinencia del plan de estudios de contaduría de la Universidad X para las demandas del mercado laboral actual?

Estos diseños no son mutuamente excluyentes y pueden combinarse para abordar la complejidad de los fenómenos contables. Como señalan Watts y Zimmerman (1978), la investigación empírica, que a menudo emplea estos diseños, es fundamental en la formulación de teorías contables.

## **Enfoques de la investigación: Perspectivas metodológicas fundamentales en contabilidad**

El enfoque de investigación es la perspectiva general que define cómo se aborda un estudio en contabilidad, influyendo en el diseño, la recolección y el análisis de datos, y la interpretación de los hallazgos. Los enfoques principales son el cuantitativo, el cualitativo y el mixto.

### **Enfoque cuantitativo. Medición y análisis numérico en contabilidad**

Se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para poner a prueba hipótesis sobre fenómenos contables. Se apoya en la medición precisa (ej. ratios financieros), el conteo (ej. número de transacciones) y métodos estadísticos (ej. regresión para analizar la relación entre variables financieras). Sigue un proceso estructurado, deductivo y busca verificar hipótesis con un análisis objetivo.

### **Enfoque cualitativo. Explorando la comprensión profunda en contabilidad**

Se centra en datos no numéricos (entrevistas, observaciones) para explorar y desarrollar preguntas de investigación sobre aspectos contables en su contexto

natural. No busca cuantificar, sino comprender, en profundidad, conceptos como la percepción de la ética contable, los procesos de decisiones financieras o la cultura organizacional de control interno. Parte de observaciones específicas para construir ideas generales (inductivo), con un proceso recurrente y que considera múltiples interpretaciones de la realidad subjetiva. Es adecuado para generar información descriptiva sobre expresiones verbales o escritas de profesionales contables y sus acciones observables.

### **Enfoque mixto. Integración para una visión completa en contabilidad**

Combina enfoques cuantitativos y cualitativos para abordar problemas contables, de manera más completa. Permite una comprensión profunda, integrando datos numéricos (ej. desempeño financiero) con datos no numéricos (ej. opiniones sobre nuevas normativas contables). Se utilizan técnicas de ambos enfoques para capturar diferentes dimensiones de la realidad contable y ofrecer una visión más holística. La investigación que emplea enfoques mixtos ha ganado considerable popularidad en el campo de la contabilidad en los últimos años (Saha, 2022)

### **La conexión esencial entre diseño y preguntas en la investigación contable**

La elección del diseño de investigación en contabilidad está estrechamente ligada a las preguntas que se buscan responder. Cada diseño sugiere el tipo de preguntas relevantes y los adverbios interrogativos que mejor se ajustan, para obtener la información contable deseada. Los adverbios y estructuras interrogativas actúan como herramientas clave para formular preguntas precisas que guíen el estudio, según el diseño y los objetivos contables específicos.

## **El rol del autor en la construcción del conocimiento contable**

En este apartado, el autor debe desarrollar sus ideas, de manera detallada, fundamentándolas con datos relevantes del ámbito contable. Es crucial comparar las ideas propias con las de otros autores y expertos en contabilidad, identificando similitudes y discrepancias. Este contraste de perspectivas enriquece el análisis y sitúa el trabajo del autor dentro del debate académico y profesional de la contabilidad.

Es aquí donde el autor presenta su punto de vista, su análisis crítico y su opinión fundamentada sobre el tema de investigación contable elegido, demostrando comprensión, originalidad y capacidad argumentativa en el campo. Laughlin (1995, 2004) propone una teoría de "rango medio" para comprender los cambios organizacionales y contables. Makhaiel y Sherer (2018), se observó que las prácticas contables no solo deben centrarse en su implementación, sino también en cómo se implementan.

### **Consideraciones finales**

La efectiva conducción de proyectos de intervención en contabilidad no solo demanda un sólido conocimiento técnico de los principios y normativas contables, sino también una comprensión profunda de las metodologías de investigación aplicables. La elección del diseño y enfoque metodológico adecuado es un paso crítico que determinará la naturaleza de los datos a recopilar, las técnicas de análisis pertinentes y, en última instancia, la validez y el alcance de las conclusiones.

La contabilidad, al operar en un entorno organizacional y social complejo, se beneficia enormemente de la flexibilidad y profundidad que ofrecen los enfoques cualitativos y mixtos, complementando la precisión y capacidad de generalización de los métodos cuantitativos. La habilidad para transitar entre estas perspectivas o integrarlas armónicamente, permite abordar problemáticas contables desde

múltiples ángulos, capturando, tanto los aspectos numéricos y medibles como las dimensiones contextuales, humanas y de proceso que influyen en los fenómenos financieros y administrativos. La integración de métodos cualitativos y cuantitativos proporciona una visión más completa y rica de la realidad contable (Saha, 2022).

Asimismo, es fundamental reconocer que la investigación en contabilidad, particularmente, aquella orientada a la intervención, tiene un componente ético y de responsabilidad social ineludible. Las decisiones basadas en la información contable impactan directamente en los stakeholders de una organización y en la sociedad. Así, la rigurosidad metodológica debe ir de la mano con una reflexión constante sobre las implicaciones de los hallazgos y las propuestas de intervención.

El papel del contador como investigador e interventor trasciende la mera aplicación de técnicas; implica un compromiso con la generación de conocimiento útil y la promoción de prácticas contables que contribuyan al bienestar socioeconómico. La continua evolución del entorno económico y tecnológico exige que los profesionales contables se mantengan actualizados no solo en normativas y herramientas, sino también en las metodologías de investigación, adaptando sus enfoques para abordar los desafíos emergentes, como la contabilidad de la sostenibilidad, la auditoría de sistemas complejos o la valoración de activos digitales.

Este documento ha delineado los pilares metodológicos para abordar proyectos de intervención en contabilidad, enfatizando la importancia de la elección consciente del diseño y el enfoque. Sin embargo, la verdadera maestría reside en la capacidad del investigador para aplicar estos conceptos de manera flexible y creativa, adaptándolos a las particularidades de cada proyecto y aprovechando las sinergias entre diferentes métodos. La investigación contable, vista desde esta perspectiva, es una herramienta poderosa para la innovación y la mejora continua en las organizaciones y en la sociedad.

### Referencias bibliográficas

Consilium Chartered Accountants. (s. f.). The role of Management Accounting in strategic decision making. <https://consiliumca.com/news/the-role-of-management-accounting-in-strategic-decision-making/>

Hopwood, A. G. (1987). The archaeology of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 207-234.

Jönsson, S., & Lukka, K. (2007). The practical relevance of public sector research: The potential contributions of the interventionist approach. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4–5), 488–516.

Laughlin, R. (1995). Methodological themes and variations in action research: Some comments. *Accounting, Organizations and Society*, 20(1), 45-51.

Laughlin, R. (2004). Researching change in financial management and control systems: Some comments and illustrations. *Management Accounting Research*, 15(2), 101-110.

Makhaiel, A., & Sherer, M. (2018). Financial results versus implementation of accounting practices. *Journal of Governance and Regulation*, 7(3), 55-62.

MineralTree. (2025, January 16). The Role of Accounting in Strategic Decision-Making. <https://www.mineraltree.com/blog/accounting-and-strategic-decision-making/>

Saha, R. (2022). Quantitative and Qualitative Approaches to Accounting Research. *International Journal of Multidisciplinary Research & Reviews*, 1-6.

Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1978). Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards. *The Accounting Review*, 53(1), 112–134.